

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

**О. І. Данилюк**

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ  
В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ**

**Навчально-методичний посібник**

Кам'янець-Подільський – 2016 р.

**УДК 331.108(075.8)**

**ББК 65:291.6-21**

**Д18**

**Рецензенти:**

**Васьківська К.В.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів господарювання Львівського національного університету імені Івана Франка.

**Ящишина І.В.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємств Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

**Химич О.В.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри адміністративного фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка».

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради  
Кам'янець-Подільського національного університету  
імені Івана Огієнка  
(протокол № 14 від 3 листопада 2016 року).*

**Данилюк О. І.**

**Д18 Управління людськими ресурсами в соціальній сфері.**  
Навчально-методичний посібник / уклад. О.І. Данилюк. – Кам'янець-Подільський : МЕДОБОРИ-2006, 2016. – 162 с.

У навчально-методичному посібнику подано теоретико-практичні основи викладання навчальної дисципліни “Управління людськими ресурсами в соціальній сфері”: орієнтовний зміст лекцій, структурна організація практичних занять, а також комплекс практичних матеріалів для самоосвіти та самоконтролю в рамках визначених змістових модулів.

Цей посібник рекомендовано для підготовки студентів другого рівня вищої освіти (магістерського) спеціальності “Соціальна допомога”.

Навчальний посібник адресовано студентам, викладачам вищих навчальних закладів, соціальним працівникам та керівникам організацій та установ системи соціального захисту населення, державним службовцям.

**УДК 331.108(075.8)**

**ББК 65:291.6-21**

© Данилюк О.І., 2016

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ</b> .....	9
ТЕМА 1. Управління людськими ресурсами як наука.....	9
ТЕМА 2. Теоретичні засади управління персоналом як стратегічним ресурсом організації .....	16
ТЕМА 3. Корпоративна культура в системі управління персоналом...	28
ТЕМА 4. Ресурсне забезпечення в системі управління персоналом.....	38
ТЕМА 5. Професійний добір та адаптація працівників соціальних служб	53
ТЕМА 6. Управління процесом розвитку персоналу.....	63
ТЕМА 7. Мотивування персоналу соціальних служб.....	81
ТЕМА 8. Організація оцінювання персоналу соціальних служб.....	98
ТЕМА 9. Управління процесами руху персоналу.....	117
<b>РОЗДІЛ ІІ ПРАКТИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДО ТЕМ З КУРСУ «УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ»</b> .....	131
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	145
<b>ДОДАТКИ</b> .....	150
Додаток А. Ділова гра. Моніторинг потреб соціального працівника.....	150
Додаток Б. Ділова гра. Привабливість роботи соціального працівника.	154
Додаток В. Ділова гра. Оцінювання соціального працівника.....	155
Додаток Г. Ділова гра. Оцінка “керівниками” і “співробітниками” ступеня важливості особистісно-професійних якостей посади “соціальний працівник”.....	156
Додаток Д. Ділова гра . Атестація.....	158

## ПЕРЕДМОВА

Характерною ознакою сучасного етапу розвитку людства є посилення дії соціальних чинників та ролі людини в усіх сферах суспільного буття. Це є свідченням того, що для сучасного менеджменту першорядне значення мають соціальні ресурси. Нинішня управлінська практика ґрунтується на певних соціальних пріоритетах, розробленні й використанні різноманітних соціальних технологій. Управління соціальною сферою поступово відособлюється у відносно самостійну галузь управлінського впливу. Серед галузей наукових знань особлива роль належить управлінню людськими ресурсами – навчальній дисципліні, котра формує в майбутніх фахівців суму теоретичних і практичних знань і вмінь, які дозволяють їм результативно впливати на соціальні відносини і процеси, функціонування і розвиток сфери соціального забезпечення, інтенсивне використання соціальних ресурсів. У свою чергу це забезпечить раціональне використання людського ресурсу – найбільш цінного з усіх ресурсів людства. Майбутні фахівці повинні опанувати теоретико-методологічні засади та практичні аспекти управління працею й регулювання соціально-трудова відносин, формуючи тим самим підґрунтя для прийняття правильних управлінських та економічних рішень у майбутній професійній діяльності.

У пропонованому посібнику викладання матеріалу побудовано за принципом сходження пізнання від універсального, більш загального, до конкретного. Такий метод багато в чому вплинув на побудову структури посібника, де визначено зміст, опис навчальної дисципліни, мету та завдання. Надано програму навчальної дисципліни, що складається з двох змістових модулів «Теоретико-методичні засади управління людськими ресурсами» та «Організаційно-технологічні аспекти управління людськими ресурсами соціальної сфери».

Програма вивчення нормативної навчальної дисципліни **“Управління людськими ресурсами у соціальній сфері”** укладена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки магістра, спеціальності “Соціальна допомога”.

**Тип дисципліни** – цикл професійної та практичної підготовки.

**Предметом** вивчення навчальної дисципліни є: закономірності, принципи і методи залучення, розвитку і використання людських ресурсів для досягнення цілей організацій та установ системи соціального захисту.

**Міждисциплінарні зв’язки:** курс "Управління людськими ресурсами у соціальній сфері" ґрунтується на знаннях економічної

теорії, загальної психології, менеджменту соціальної роботи, якими вже оволоділи студенти.

Програма навчальної дисципліни складається з наступних **змістових модулів:**

1. Теоретико-методичні засади управління людськими ресурсами.
2. Організаційно-технологічні аспекти управління людськими ресурсами соціальної сфери.

## **1. Мета та завдання навчальної дисципліни**

1.1. **Метою** викладання навчальної дисципліни “Управління людськими ресурсами у соціальній сфері» є надання студентам системи теоретичних і прикладних знань у галузі управління персоналом організацій, що функціонують у сфері соціального забезпечення України.

1.2. Основними **завданнями** вивчення дисципліни “Управління людськими ресурсами у соціальній сфері” є: формування у майбутніх соціальних працівників комплексу компетенцій, достатніх для початку роботи за фахом на первинних посадах під керівництвом досвідчених професіоналів чи керівників.

1.3. Заплановані результати навчання відповідно до освітньої (освітньо-професійної / освітньо-наукової) програми:

### **знання:**

- сутності та структури управління персоналом як соціально-економічного явища ;
- цілей, функцій та основних принципів управління персоналом ;
- особливостей персоналу як стратегічного ресурсу організації;
- найважливіших характеристик персоналу; кваліфікаційних ознак структури персоналу;
- сутності, функцій, складових та різновидів корпоративної культури організації;
- призначення і напрямів використання нормативно-правових актів в управлінні персоналом;
- етапів та суб'єктів професійного добору працівників;
- технології розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;
- джерел поповнення персоналу організації;
- методів збирання і аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- сутності, завдань, видів і методів оцінювання працівників;
- призначення і порядку проведення атестації працівників;

- методів визначення потреб організації в навчанні працівників;
- сутності перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу;
- вимог економіки знань до компетентності працівників;
- методів визначення потреб організації в навчанні працівників;
- сутності перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу;
- особливостей мотивування працівників соціальних служб;
- призначення та особливостей використання нематеріальних методів мотивації;
- сутності і основних форм прояву трудової мобільності працівників;
- характеристик основних видів руху персоналу;
- факторів і наслідків руху персоналу в організації;
- системи заходів з пристосування персоналу до економічних змін;
- технології формування кадрового резерву;
- сутності трудової кар'єри працівників;
- механізму управління трудовою кар'єрою працівників.

**уміння:**

- використовувати знання теоретичних засад управління людськими ресурсами у практичній діяльності;
- аналізувати наявну структуру персоналу за основними класифікаційними ознаками;
- аналізувати стан корпоративної культури;
- оцінювати вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом в організації;
- визначати перелік законодавчих актів та методичних документів, норми і положення яких треба враховувати під час розв'язання завдань з управління персоналом;
- визначати завдання з управління персоналом, вирішення яких має ґрунтуватися на положеннях Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників;
- розподіляти обов'язки між посадовими особами, залученими до добору персоналу в організації;
- розробляти компетенції та інші вимоги до кандидатів на вакантні посади;
- залучати кандидатів на вакантні посади з використанням внутрішніх і зовнішніх джерел;
- збирати і аналізувати інформацію про кандидатів на вакантні посади;
- визначати вимоги до рівня компетентності працівників;
- обґрунтовувати стратегію розвитку персоналу організації;
- визначати ключові посади, під які організація повинна мати кадровий резерв;
- планувати трудову кар'єру працівників організації;

- управляти формуванням кадрового резерву організації;
- визначати основні складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою персоналу;
- ухвалювати управлінські рішення залежно від співвідношення рівня мотивованості і компетенцій у працівника;
- проектувати заходи з посилення нематеріального мотивування трудової діяльності;
- аналізувати ефективність поточного оцінювання працівників;
- складати положення щодо регулярного планового оцінювання працівників;
- розробляти положення про атестацію працівників;
- досліджувати мотиви і причини руху працівників;
- розраховувати показники руху персоналу в організації;
- вивчати і усувати причини плинності персоналу;
- обґрунтовувати пропозиції з удосконалення процесів руху персоналу організацій і установ соціальної сфери.

## **2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни**

### **Змістовий модуль 1. Теоретико-методичні засади управління людськими ресурсами.**

Управління людськими ресурсами як інтегрована наука. Рівні управління людськими ресурсами як науки. Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. Теоретичні засади управління персоналом як стратегічним ресурсом організації. Складові процесу управління персоналом організації. Цілі, функції та принципи управління персоналом. Засоби і результати в управлінні персоналом. Персонал як об'єкт управління і стратегічний ресурс організації. Суб'єкт і об'єкт в управлінні персоналом. Основні характеристики персоналу. Структура персоналу. Корпоративна культура в системі управління персоналом. Сутність, функції та складові корпоративної культури. Корпоративні норми та правила поведінки працівників. Корпоративна символіка. Ресурсне забезпечення управління персоналом. Нормативно-правова база управління персоналом. Науково-методичний супровід управління персоналом. Матеріально-технічна база управління персоналом.

### **Змістовий модуль 2. Організаційно-технологічні аспекти управління людськими ресурсами в соціальній сфері.**

Професійний добір та адаптація працівників. Сутність, етапи і суб'єкти професійного добору працівників. Розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади. Визначення джерел поповнення персоналу організації. Збирання інформації про кандидатів на вакантні

посади. Управління процесом розвитку персоналу. Кар'єра: сутність, види, етапи. Управління кар'єрою персоналу. Навчання персоналу. Планування і підготовка кадрового резерву. Мотивація персоналу соціальних служб. Процес мотивації та його складові. Управління мотивацією персоналу, зайнятого в соціальних службах. Західний досвід мотивації та можливості його застосування в управлінні соціальною роботою. Організація оцінювання персоналу соціальних служб. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи. Система оцінювання персоналу соціальних служб. Методи оцінювання персоналу соціальних служб. Атестація соціальних працівників. Управління процесами руху персоналу. Трудова мобільність, її позитивні і негативні властивості. Види, фактори та показники руху персоналу. Пристосування персоналу до економічних змін. Управління плинністю кадрів.



# РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ

## Тема 1. Управління людськими ресурсами як наука

1. Предмет, об'єкт, завдання та принципи управління людськими ресурсами як інтегрованої науки.
2. Рівні управління людськими ресурсами як науки.
3. Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами.

### 1. Предмет, об'єкт, завдання та принципи управління людськими ресурсами як інтегрованої науки.

1. *Управління людськими ресурсами (УЛР)* – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, правові, технологічні, групові і людські фактори, способи і методи впливу на персонал з метою підвищення ефективності функціонування організації.

Конкретні особи, групи осіб, що діють в організації та сама організація виступають *об'єктом даної науки* (рис. 1.1.).

Основні закономірності та рушійні сили, що визначають поведінку людей та груп в умовах спільної праці є *предметом науки УЛР*.

Створення організації, яка працює на принципах співробітництва, і в якій оптимально узгоджується рух до загально-організаційних, групових і особистих цілей виступає *завданням УЛР*.

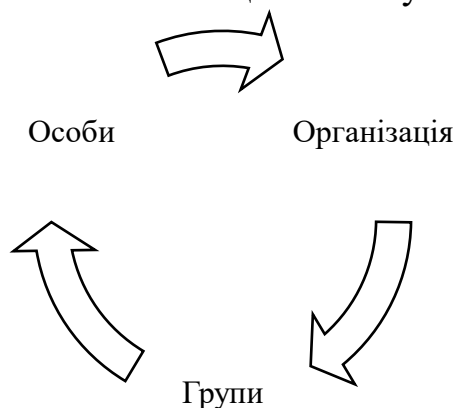


Рис 1.1. Об'єкти науки управління людськими ресурсами

До основних *факторів*, що впливають на персонал в процесі трудової діяльності, і які необхідно враховувати при управлінні кадровим потенціалом організації належать:

✓ *організаційно-економічні фактори*, що пов'язані з розподілом і

організацією праці, організаційно-правовою формою підприємства, його організаційною культурою, системою комунікацій, організацією виробничих процесів, економічним станом, структурою собівартості продукції, винагородою працівників;

- ✓ *адміністративно-управлінські фактори*, що пов'язані з адміністративними методами управління, з особливостями реалізації функцій управління, вибором принципів і методів управління, з комплексом нормативних і директивних актів, що визначають обов'язки працівників, їх права та відповідальність, а також ієрархією в організації;
- ✓ *техніко-технологічні фактори*, що пов'язані з особливостями взаємодії людей з технікою, її впливом на фізіологічний і психологічний стан працівників та їх ставлення до праці;
- ✓ *правові фактори*, що пов'язані з застосуванням сучасного трудового законодавства, трудових стосунків, умов праці і знаходять своє відображення в документах з трудових стосунків;
- ✓ *групові фактори*, що пов'язані з процесом соціалізації особи, з її потребою бути в колективі, грати певні соціальні ролі, взаємодіяти з колегами, відчувати піклування і піклуватися про інших;
- ✓ *людські фактори*, що відображають системну сутність людини та її унікальність.

До основних *принципів* управління людськими ресурсами як інтегрованої науки належать наступні:

1. Використання досягнень наукових дисциплін, що мають своїм об'єктом людину, соціальні групи, організації та працю.
2. Системність у сприйнятті об'єктів дослідження і управління та факторів, що впливають на їх поведінку.
3. Гуманізм, що базується на індивідуальному підході і сприйнятті персоналу як головного надбання організації, а кожного працівника – як унікальну особистість з потужним потенціалом розвитку.
4. Професіоналізм, що передбачає у працівників кадрової служби наявність адекватної освіти, досвіду і концептуальних навичок, що дозволяють ефективно керувати персоналом організації.

## **2. Рівні управління людськими ресурсами як науки.**

Управління людськими ресурсами як наука існує на двох рівнях: *теоретичному* (мета — одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних та інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій) та *прикладному* (управління персоналом займається питаннями зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних моделей,

проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання працівників).

Управління людськими ресурсами вивчає і враховує вплив усіх аспектів людини на організаційну поведінку. У цьому полягає головна специфіка даної науки, що визначає її підхід до дослідження свого предмету, а також її структуру і зміст. Управління людськими ресурсами базується також на таких теоріях, що стосуються основних аспектів людини: економічні теорії (що охоплюють різні напрямки економічної науки), психологічні теорії (загальна психологія, психологічні теорії поведінки, психоаналіз, соціальна психологія, психологія спілкування, психологія праці), соціологічні концепції, трудове і соціальне право, політологічні теорії, конфліктологія, науки про працю (ергономіка, фізіологія праці, психологія праці, соціологія праці, технологія праці, педагогіка праці, медицина праці, антропометрія) та ін.

Практична значущість управління людськими ресурсами полягає у наступному: ідеальне конструювання практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом; раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної (ділової) і соціальної ефективності; спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва працівниками на основі альтернатив, пропонованих наукою.

Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

*Трудові ресурси* — це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві.

Поняття «трудові ресурси підприємства» характеризує його потенційну робочу силу.

*Кадровий потенціал підприємства* — це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізіологічних особливостей, інтересів, мотивацій.

Поняття «трудовий колектив» можна розглядати з двох сторін, зокрема, як: соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою); соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими міжособистісними зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

*Персонал підприємства* — це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем. Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

*Людські ресурси підприємства* — це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників.

*Трудовий потенціал працівника* — це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

Управління людськими ресурсами здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організації роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; координацію розроблених заходів.

*Система управління людськими ресурсами* являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

*Методи управління персоналом* — це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

*Аспектами управління персоналом є: техніко-технологічний* (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.); *організаційно-економічний* (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.); *правовий* (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі); *соціально-психологічний* (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи); *педагогічний* (передбачає вирішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Серед *загальних принципів* управління персоналом виділяють: науковість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність і т.п.

До *часткових принципів* управління персоналом належать: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи; забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності та ін.

У сучасних умовах основним в управлінні персоналом є принцип підбору і розставлення кадрів за їхніми особистішими і діловими якостями.

Виділяють наступні підходи до управління персоналом: економічний (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами), органічний (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами), гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною).

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні тенденції: зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною); розвиток руху за компетентність; увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної); усвідомлення і підвищення значущості корпоративної культури.

### **3. Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами.**

Виділяють наступні підходи до управління людськими ресурсами:

1. *Економічний підхід* (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами).

Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є:

- ✓ технічна, а не управлінська підготовка працівників;
- ✓ єдність керівництва;
- ✓ баланс між владою і відповідальністю;
- ✓ дисципліна;
- ✓ чітка ієрархія;
- ✓ підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

2. *Органічний підхід* (в його межах виділяють дві концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами).

Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

3. *Гуманістичний підхід* (в його межах виділяють концепцію

управління людиною).

Особливостями даного підходу є:

- ✓ акцентування уваги на корпоративній культурі;
- ✓ вплив культурного контексту на управління персоналом.

На сучасному етапі вплив культурного контексту в управлінні людськими ресурсами організації з позиції гуманістичного підходу є очевидним, що виявляється у наступному:

1. Гуманістичний підхід дозволяє інтерпретувати характер відносин організації з навколишнім середовищем (коли вони здатні не тільки адаптуватися, але і змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власному уявленні про себе і свою місію).
2. Культурологічний погляд на людські ресурси формує у керівників систему понять, що дозволяє правильно трактувати типи дій і вчинків працівників та прогнозувати відповідні організаційні ситуації.
3. Виникає розуміння того, що засада ефективного функціонування організації — це не тільки зміна структури, технологій, кадрового складу і т.п., але і зміна цінностей, які є основою спільної діяльності працівників.
4. Розглядання підприємства як культурного феномену дозволяє зрозуміти, яким чином, за допомогою яких переконань, принципів, технологій і символів здійснюється спільна діяльність персоналу в організаційному середовищі.

Якщо організаційний підхід в управлінні працівниками підкреслює структурну сторону організації, то соціально-культурний показує, як можна створювати трудову організацію і впливати на неї через мову, норми, фольклор, церемонії і т.д. Якщо раніше багато фахівців по кадрах лише створювали структури і посадові інструкції, координували трудову діяльність і будували схеми мотивування працівників, то тепер вони стануть здійснювати символічні дії, спрямовані на створення і розвиток необхідної системи керівних переконань і принципів.

Для сучасного етапу розвитку управління людськими ресурсами характерні такі тенденції:

- 1) зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
  - 2) розвиток руху за компетентність;
  - 3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
  - 4) усвідомлення і підвищення значущості корпоративної культури.
1. Зміна підходів до управління персоналом.

Управління людськими ресурсами (УЛР) розглядає персонал як один з найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення його оперативних, тактичних і стратегічних цілей. При цьому працівники виступають найважливішим надбанням організації, яке варто зберігати, ефективно використовувати і розвивати для того, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку. У зв'язку з цим до персоналу необхідний інтегрований підхід з погляду всього підприємства як системи. Варто також враховувати той факт, що управлінські рішення у різних функціональних сферах діяльності підприємства повинні враховувати людський аспект, тобто можливості людей і вплив на персонал.

До основних особливостей УЛР відносяться:

- ✓ персонал розглядається як один з найважливіших ресурсів підприємства;
- ✓ акцент на якість залучення, наймання і розвитку персоналу;
- ✓ застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого клімату для делегування компетенцій і відповідальності;
- ✓ спрямованість на розвиток цілісної сильної корпоративної культури;
- ✓ інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників;
- ✓ системне, комплексне рішення питань управління персоналом і усіх інших стратегічних задач на основі єдиної програми діяльності підприємства.

## 2. Розвиток руху за компетентність.

У русі за компетентність, властивому сучасному етапу розвитку управління персоналом, простежується деяке переміщення акцентів. Якщо раніше основна увага приділялася, в основному, професійній компетентності, у даний час керівниками підприємств усвідомлюється значущість і важливість також соціальної компетентності працівників. Соціальна компетентність працівника забезпечує можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування та організаційної поведінки.

Працівникам соціальна компетентність дозволяє: одержувати задоволення від роботи, повніше реалізувати свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації у підприємстві та за його межами, забезпечити кар'єрне зростання. У свою чергу, для підприємства соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення його цілей і задач.

## 3. Увага до підвищення ефективності управління персоналом.

Управлінські рішення, що стосуються персоналу, в умовах ринку повинні орієнтуватися на досягнення як економічних, так і соціальних цілей підприємства.

При цьому економічна ефективність в сфері управління персоналом означає досягнення цілей підприємства з мінімальними витратами на персонал.

У свою чергу, соціальна ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб працівників (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її змістовність, задоволеність спілкуванням з колегами і т.д.).

4. Підвищення значущості корпоративної культури.

Сучасні керівники розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи та окремих працівників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу працівників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру, щоб усі працівники підприємства розуміли і дотримувалися її.

## **Тема 2. Теоретичні засади управління персоналом як стратегічним ресурсом організації.**

1. Складові процесу управління персоналом організації.
2. Цілі, функції та принципи управління персоналом.
3. Суб'єкт і об'єкт в управлінні персоналом.
4. Засоби і результати управління персоналом.
5. Персонал як об'єкт управління і стратегічний ресурс організації.
6. Основні характеристики персоналу.
7. Структура персоналу.

### **1. Складові процесу управління персоналом організації**

Складний процес управління персоналом здійснюється зусиллями багатьох людей суб'єктів управління персоналом. Для кращого розуміння цього складного процесу, для спеціалізації суб'єктів управління ним, аналізу та оцінювання якості сукупний процес управління персоналом поділяють на кілька частин, часткових процесів.

Єдиного підходу щодо декомпозиції процесу управління персоналом не існує, в кожній організації це робиться самостійно з урахуванням різних обставин, серед яких іноді вирішальними стають звичка, традиція, інерція мислення.

Стратегія управління персоналом, політика управління персоналом, корпоративна культура є базовими, опорними елементами для всіх інших часткових процесів управління персоналом. Від того наскільки якісно побудовано ці опорні елементи



суттєво залежить ефективність як складових, так і цілого процесу управління персоналом. До **найважливіших часткових процесів управління персоналом у соціальній сфері** також зараховуємо:

- ✓ планування і прогнозування;
- ✓ аналіз робіт і визначення вимог до компетенції працівників;
- ✓ професійний добір працівників на вакантні робочі місця;
- ✓ адаптація новоприйнятих працівників;
- ✓ управління рухом працівників та кадрове діловодство; навчання працівників і управління трудовою кар'єрою (розвиток персоналу);
- ✓ оперативне управління підрозділами і працівниками;
- ✓ оцінювання діяльності підрозділів і працівників;
- ✓ розроблення і застосування ефективної системи мотивування працівників до активної трудової поведінки;

Часткові процеси управління персоналом у соціальній сфері виконуються в різних часових режимах. Наприклад, планування і прогнозування в організаціях соціальної сфери здійснюються періодично, професійний добір працівників відбувається за потреби в нових працівниках, натомість на підприємствах з великим оборотом кадрів служба персоналу цим займається постійно.

Отже, ми розглянули в стислому викладенні складну структуру процесу управління персоналом в організації. Важливим завданням є надання цьому процесові властивостей системності, збалансованості, безперервності та ефективності. Тут провідна роль належить керівникові, цим перевіряються його компетентність, вміння об'єднати дії багатьох підрозділів та виконавців і спрямувати зусилля, колективну думку на розв'язання непростих завдань з управління персоналом.

## **2. Цілі, функції та принципи управління персоналом**

Ціль може бути простою і конкретною. Наприклад: підібрати на посаду головного спеціаліста для Департаменту праці і соцзахисту населення молодого спеціаліста з числа випускників Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, який добре навчався і забезпечений житлом. Бувають цілі складні, потребують великих матеріальних, фінансових і трудових витрат, розраховані на тривалий час їх досягнення. Цілі можна об'єднувати, інтегрувати і диференціювати, поділяти на складові.

Процес управління персоналом спрямований на досягнення багатьох цілей організації: дрібних і великих, простих і складних, короткострокових і дуже тривалих. Усі їх зведемо до двох — взаємопов'язаних і невіддільних одна від одної.

## Інтегровані цілі управління персоналом організації

Ціль: підвищення ефективності діяльності організації	Ціль: підвищення якості трудового життя персоналу
Показники та критерії, що характеризують просування в напрямку досягнення цілей	
Зростання: — продуктивності праці та виробництва; — прибутку; — зміцнення доходів організації на ринку тощо	Рівень та динаміка зростання трудових доходів працівників. Гарантії тривалої зайнятості. Поліпшення умов праці. Можливості розвитку працівників. Рівень побутового та медичного обслуговування тощо.

Як видно з табл.1 цілі управління персоналом одночасно є і цілями організації. Органічна спорідненість, взаємозалежність обох інтегрованих цілей виявляється таким чином. Якщо всі працівники сумлінно виконують свої обов'язки, організація має позитивні показники колективної діяльності, завдяки цьому зростають її можливості задовольняти потреби персоналу, інвестувати в розвиток персоналу, в поліпшення умов праці.

Отже, через механізм ефективного управління персоналом і загального управління організацією, по-перше, забезпечується досягнення обох інтегрованих цілей, а по-друге, досягається зближення інтересів роботодавця і найманого персоналу. Зрештою в цьому і полягає мета соціального партнерства та соціально-трудова відносин на рівні організації.

**Функція в управлінні** — поняття певною мірою абстрактне. Кожна функція набуває конкретики, коли відповідальність за досягнення цілей організації розподіляється між конкретними суб'єктами - виконавцями.

*Управлінський апарат організації* виконує різні функції. Їх можна поділити (умовно) на дві групи — загальні та специфічні.

У теорії менеджменту до *загальних функцій* зараховують такі: планування, організація, мотивування та контроль. Ці функції виконують усі керівники незалежно від рівня управління, лінійні й функціональні — кожен у межах закріплених внутрішніми організаційними документами обов'язків, прав і відповідальності. Загальні функції управління керівники виконують стосовно своїх підлеглих працівників.

*Спеціальні функції управління* виконують функціональні підрозділи організації згідно з покладеними на них функціональними обов'язками, що впливають із функціонального поділу праці.

Принципова відмінність спеціальних функцій управління від загальних полягає в тому, що перші стосуються всієї організації, а другі — лише підлеглих працівників у кожного керівника.

Щоб управління персоналом організації було ефективним, воно має відповідати вимогам низки принципів, напрацьованих багаторічною практикою господарювання.

Сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці — **принципи управління персоналом**. *Управління персоналом організації має здійснюватися на таких основних принципах:*

- ✓ плановірності;
- ✓ системності;
- ✓ єдиноначальності;
- ✓ соціального партнерства;
- ✓ економічної ефективності;
- ✓ демократизму;
- ✓ економічної заінтересованості;
- ✓ соціальної доцільності.

### **3. Суб'єкт і об'єкт в управлінні персоналом**

Будь-який управлінський процес — це певні дії якогось суб'єкта, спрямовані на здійснення бажаних змін у керованому об'єкті. В управлінні персоналом теж є відповідні конкретні суб'єкт і об'єкт, між якими встановлюється прямий і зворотний зв'язок.

У малих організаціях чисельність персоналу невелика, тому керувати кількома працівниками цілком спроможний один керівник. Інша річ — велике підприємство, на якому працюють тисячі людей.

У великих організаціях **суб'єктом**, точніше - суб'єктами управління персоналом є, по-перше, всі без винятку керівники.

Керівники, кожен у межах своїх повноважень, керують підлеглим персоналом:

- ✓ забезпечують роботою;
- ✓ розподіляють завдання;
- ✓ беруть участь в організації оплати праці;
- ✓ беруть участь у створенні належних умов праці;
- ✓ сприяють навчанню;
- ✓ контролюють якість роботи, виконавську і трудову дисципліну тощо.

Служба персоналу виконує величезний обсяг аналітичної роботи, планування, оцінювання, організування, навчання, винагородження, обліку персоналу тощо.

Основним предметом праці для підрозділів служби персоналу є різноманітна інформація. Продуктом діяльності служби персоналу теж є інформація у формі проектів планів, графіків, наказів, регламентів, методичних вказівок і рекомендацій тощо. Вся, створювана службою персоналу нова інформація використовується керівниками всіх структурних підрозділів.

**Об'єктом**, на який спрямовано процес управління персоналом, є персонал організації як цілісного утворення, персонал кожного структурного підрозділу, кожен працівник.

Одна й та сама людина в організації може бути одночасно і суб'єктом, і об'єктом у процесі управління персоналом. Наприклад, начальник відділу звернень є типовим суб'єктом управління персоналом, оскільки керує фахівцями. Але у виробничих з заступником начальника управління перетворюється на об'єкт управління, він зобов'язаний виконувати всі розпорядження свого керівника як суб'єкта управління персоналом.

#### **4. Засоби і результати управління персоналом**

**Засоби управління персоналом** — збірне поняття, що охоплює широке коло різноманітних елементів, які використовуються для управління людьми у сфері спільної праці. Насамперед це інтелект, кваліфікація, організаційно-управлінські компетенції суб'єктів управління персоналом. До засобів управління персоналом також належать сучасна комп'ютерна техніка, загальне і спеціальне програмне забезпечення, інформаційні мережі та інформаційні технології, бази даних та інша службова інформація, різноманітні засоби зв'язку, управлінська документація. Дієвим засобом впливу на персонал, зокрема на трудову поведінку працівників, є інструменти матеріального і морального заохочення.

У процесі регулювання трудової діяльності працівників використовуються різні підходи, способи, прийоми, що ґрунтуються на системному аналізі стану керованого об'єкта, тобто різноманітні методи управління людьми.

Найчастіше використовуються такі методи впливу керівників на трудову поведінку підлеглих: організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

**Результати управління персоналом** мають відповідати його цілям. Виходячи з сутності управління персоналом його результати повинні мати щонайменше два виміри - економічний і соціальний (рис. 2.1).

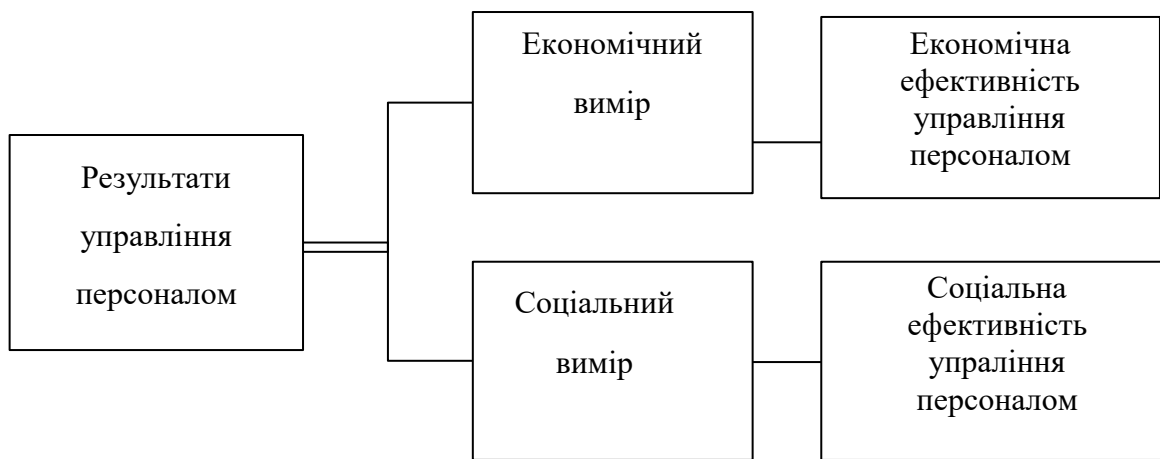


Рис. 2.1. Результати управління персоналом

Перший полягає в економічній ефективності управління персоналом, а другий - у соціальній. Економічна ефективність вимірюється економічними показниками: продуктивність (у контексті соціальної сфери). Соціальна ефективність характеризується показниками якості трудового життя персоналу: динаміка реальної заробітної плати, зміст і умови праці, плинність персоналу, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі тощо.

## 5. Персонал як об'єкт управління і стратегічний ресурс організації

*Персонал* — це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату.

У ринковій економіці організація — це насамперед люди, працівники, що добровільно об'єдналися на ґрунті спільних інтересів, цінностей і завдань. Для виконання статутних завдань і задоволення інтересів та потреб керівництва та персоналу організації потрібні різноманітні ресурси: грошові, матеріальні, енергетичні, інформаційні тощо.

Персонал також можна розглядати як своєрідний ресурс. Але це ресурс особливий, він:

- ✓ активний;
- ✓ відновлюваний;
- ✓ здатний до саморозвитку;
- ✓ його вартість із часом не зменшується, а навпаки — зростає.

Управляти матеріальними, енергетичними, інформаційними ресурсами та їх запасами безпосередньо вкрай складно, а здебільшого і неможливо. Ресурсами, як правило, управляють опосередковано, через людей — керівників, фахівців, технічних службовців, матеріально відповідальних осіб, робітників, що оперують ресурсами.

Тож, як бачимо, *люди, персонал організації є найважливішим об'єктом управління.*

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки постійно зростає значення інтелекту, знань, компетентності працівників. У конкурентних змаганнях комерційних організацій виходять уперед, перемагають лише ті, які спромоглися швидше надавати своїм працівникам найсучасніші знання, що разом з передовим досвідом гарантує конкурентні переваги. Цим можна пояснити виникнення таких нових понять, як «організація, що навчається», «економіка знань», «інформаційне суспільство».

Це дає підстави розглядати *персонал як важливий стратегічний ресурс організації.* Невипадково відомий японський підприємець і менеджер Коноске Мацусіта так пояснював роль персоналу: «Ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського чинника».

## **6. Основні характеристики персоналу**

Персонал організації являє собою складну сукупність працівників. Персонал організації загалом, тобто сукупність усіх працівників, варто і треба аналізувати як за *кількісними*, так і за *якісними* характеристиками.

Кількісні характеристики персоналу розкриваються через показники чисельності. Розрізняємо чисельність персоналу:

- ✓ проектну;
- ✓ планову;
- ✓ фактичну (наявну);
- ✓ явочну;
- ✓ облікову (спискову);
- ✓ середньооблікову.

*Проектна чисельність персоналу* встановлюється під час утворення нової організації чи значної його реорганізації. Для цього треба достеменно знати трудомісткість виробничої програми згідно з проектними розрахунками.

*Планова чисельність персоналу* визначається в організаціях, що функціонують, на етапі складання річних планів. За потреби планову чисельність працівників різних категорій можна визначити на будь-який інший період часу.

*Фактична, або наявна, чисельність персоналу* встановлюється на конкретну дату, і включає всіх працівників та учнів, які перебувають у списках організації.

*Явочна чисельність персоналу* — це загальна кількість працівників, присутніх на роботі. У такому розумінні явочна чисельність збігається з наявною на конкретну дату. У планових

розрахунках дуже важливо точно встановити планову явочну чисельність робітників. Надлишку працівників непотрібно, бо їх нічим завантажити, нестача ж, навпаки, дезорганізує виробничий процес.

**Планова явочна чисельність** — це така кількість працівників, які обов'язково мають бути на робочих місцях і виконувати завдання. Для управлінського персоналу планову явочну чисельність не розраховують.

**Облікова, або спискова, чисельність персоналу** — це загальна кількість працівників, що перебувають у штаті (в списках) організації, чи інакше — перебувають на обліку в службі персоналу. Облікова чисельність є фактичною (на конкретну дату) і плановою (на плановий період).

Найбільш ретельно розраховують планову облікову (спискову) чисельність робітників на плановий період. Планова облікова чисельність працівників більша за планову явочну на величину, достатню для заміщення осіб, які перебувають у відпустках, хворіють чи відсутні з інших причин.

**Середньооблікова чисельність персоналу** визначається розрахунково після завершення планового періоду, як правило, календарного року. Вона характеризує середню кількість людей, що перебували в списках організації з урахуванням вибуття і прибуття працівників. Середньооблікова чисельність працівників використовується в розрахунках продуктивності праці, середніх розмірів нарахованої заробітної плати тощо.

В управлінні персоналом набула широкого застосування спеціальна термінологія на визначення певних характеристик працівника чи його роботи. Найчастіше уживаними термінами є:

- ✓ посада;
- ✓ робоче місце;
- ✓ професія;
- ✓ спеціальність;
- ✓ освіта;
- ✓ виробничий досвід;
- ✓ кваліфікація;
- ✓ компетентність і компетенція;
- ✓ здібність;
- ✓ здатність;
- ✓ знання;
- ✓ уміння.

**Посада** — службове становище працівника, пов'язане з виконанням певних обов'язків в організації; первинна облікова одиниця штатного розпису.

В Україні за традицією посади встановлюють лише для

управлінського персоналу. Є посади керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

**Робоче місце** — обмежений простір, спеціально підготовлений для ефективного виконання працівником (групою) встановлених трудових обов'язків; організаційний засіб залучення працівника до соціально-економічної системи організації.

**Професія** — рід трудової діяльності, заняття, що вимагає певної підготовки, спеціальних знань, практичних навиків і досвіду роботи. Назви професій і посад іноді збігаються, наприклад, економіст - це професія, в штатному розписі організації може бути одна чи більше посад з такою самою назвою.

**Спеціальність** — вид занять у рамках однієї професії. Так само, як і професія, кожна спеціальність пов'язана з набуттям конкретних знань, умінь і навиків, а також виробничого досвіду. Наприклад, для професії економіст властиві спеціальності: економіст з праці, економіст-статистик, економіст з податків і зборів тощо.

**Освіта** — поняття багатозначне, стосовно працівника освіта є процесом і результатом засвоєння систематизованих знань, набуття умінь і навиків для оволодіння певною професією чи спеціальністю. Це і певний рівень здобутих у процесі навчання знань, умінь і навиків: загальна середня освіта, базова освіта, вища освіта, післядипломна освіта, бізнес-освіта.

**Виробничий досвід** — сукупність знань, умінь та навиків, набутих під час практичної діяльності.

Має велике значення для становлення висококваліфікованого, компетентного фахівця. Наявність і характер виробничого досвіду оцінюються під час професійного добору на посади керівників, професіоналів і робітників складних професій.

**Кваліфікація** — рівень спеціальних знань і вмінь, потрібних працівникові для успішного виконання робіт певного ступеня складності; рівень підготовленості особи до певного виду діяльності.

Кваліфікацію робітників визначають через процедури теоретичних і практичних випробувань, що завершуються присвоєнням певного кваліфікаційного розряду в діапазоні від першого по восьмий включно.

Кваліфікацію фахівців і професіоналів характеризує категорія, що присвоюється після певних оцінних процедур. Рівень кваліфікації керівників опосередковано характеризує рівень займаної посади. Рівень кваліфікації випускників вищих навчальних закладів опосередковано і дуже приблизно характеризує набутий освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр, спеціаліст, магістр.

Важливо розрізняти формальну кваліфікацію, набуту колись і зафіксовану в документах, і реальну, яку працівник демонструє



щоденно, виконуючи трудові обов'язки. На вищій посаді, як правило, висувають тих працівників, чия реальна кваліфікація, компетентність і ставлення до роботи кращі порівняно з такими якостями інших осіб.

**Компетентність і компетенція.** Теоретичне осмислення цих понять іще не завершено, свідченням чого є широке розмаїття думок аж до протилежних.

Основним, базовим поняттям є **компетенція** - здатність особи ефективно виконувати функціональні завдання професійної діяльності.

Для фахівців з управління персоналом дуже важливими є такі **різновиди компетенцій**: професійні, соціально-комунікативні, особистісно-поведінкові. Слово «компетенція» вживається також у значенні: коло повноважень, правомочність організації чи особи. Термін «компетентність» є похідним від терміна «компетенція».

**Компетентність** — інтегрована здатність особи ефективно працювати в обраній сфері діяльності.

Компетентність є збірним поняттям, яке охоплює всі наявні у працівника часткові компетенції. Приклади вживання похідних слів, утворених від слова компетентність: компетентний працівник, компетентнісний підхід до чогось.

**Здібність** — природний нахил, інтерес, потяг людини до якоїсь сфери діяльності; обдарування. Приклади: здібність до точних наук, здібний організатор.

**Здатність** — спроможність працівника ефективно виконувати певні трудові обов'язки. На відміну від здібності, що має природне походження, здатність властивість наживна. Вона формується і розвивається в процесі навчання та практичної діяльності.

**Знання** — сукупність відомостей у певній галузі, набутих у процесі навчання, дослідження, практичної діяльності.

**Уміння** — здатність належно виконувати певні операції (процедури, процеси), здобута навчанням і вправами.

Важливою передумовою розвитку здатностей, компетенцій людини є відповідність обраної сфери діяльності природним здібностям.

Служба персоналу спільно з керівниками підрозділів має постійно аналізувати, оцінювати якості, властивості, компетентність працівників, щоб цю інформацію використовувати для ухвалення оперативних, довгострокових і стратегічних рішень.

## 7. Структура персоналу

Терміном «структура» позначають внутрішню будову складних системних утворень, співвідношення частин цілого. Персонал організації теж є складним системним утворенням з відповідною структурою, тобто зі співвідношенням різних груп працівників, об'єднаних за різними важливими ознаками (табл.2).

## Основні ознаки структуризації персоналу

Ознаки	Групи працівників
Стать	Чоловіки, жінки
Вік	Неповнолітні працівники (учні), молодь до 30 років, 31-45 років, 46-60 років (жінки), 46-60 років (чоловіки), працівники пенсійного віку
Виконувані функції	Керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники, учні
Сфера діяльності	Персонал основної та неосновної діяльності
Строк чинності, вид трудового договору	Штатні (постійні) працівники, позаштатні, сезонні, тимчасові сумісники, учні
Майнові відносини	Власники, акціонери, наймані працівники
Професія	Інженери, економісти, юристи, електрики, токарі, слюсарі тощо
Кваліфікація	Робітники відповідних кваліфікаційних розрядів, класів; фахівці та професіонали різних категорій; керівники вищого, середнього, низового рівнів управління
Стаж роботи в організації	Працівники зі стажем: до 1 року, 1—3 роки, 3—5 років тощо
Освіта	Працівники з освітою: вищою, базовою, неповною вищою, загальною середньою тощо. Працівники з науковими ступенями та вченими званнями
Громадянство	Громадяни України, громадяни інших країн, особи без громадянства

Традиційно жіноча праця переважає в соціальній сфері. Вікові обмеження до працевлаштування і тривалості робочого часу законодавством встановлено для неповнолітніх громадян. У деяких сферах національної економіки існують обмеження стосовно обіймання посад особами пенсійного віку: державне управління, збройні сили, правоохоронні органи.

Дуже важливою ознакою структуризації персоналу є *характер, зміст, складність виконуваних працівниками функцій* щодо участі в спільній праці.

В Україні функціональну структуру працівників унормовує Класифікатор професій ДК 003:2010. Це державний нормативний документ, призначений для уніфікації назв професій та посад під час наймання людей на роботу й оформлення відповідних документів: наказів, трудових договорів, трудових книжок, іншої кадрової документації.

*За Класифікатором професій персонал організації поділяється* на такі функціональні групи:

- 1) законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі);
- 2) професіонали;
- 3) фахівці;
- 4) технічні службовці;
- 5) працівники сфери торгівлі та послуг;
- 6) кваліфіковані робітники сільського та лісового господарства, риборозведення та рибальства;
- 7) кваліфіковані робітники з інструментом;
- 8) робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин;
- 9) найпростіші професії.

Перші чотири розділи Класифікатора охоплюють назви не професій, а посад, які обіймають працівники розумової праці.

За ознакою *«сфера діяльності»* працівників поділяють на дві групи: персонал основної та неосновної діяльності. До першої з них належать особи, пов'язані з виробництвом товарів чи послуг, реалізацією товарів, післяпродажним обслуговуванням тощо. До неосновної діяльності належать підрозділи з відповідними працівниками: житловий сектор, їдальні, клуби, медпункти, дитячі садочки, пансіонати, спортивні споруди та інші об'єкти соціальної сфери, що перебувають на балансі організації.

За ринкових умов господарювання підприємствам важко утримувати на балансі соціальну інфраструктуру. Великі втрати на неї підривають конкурентоспроможність, що змушує роботодавців згортати неосновну діяльність, хоча на потужних підприємствах вона не є зайвою, бо сприяє всебічному розвитку персоналу.

*Залежно від виду і строку чинності трудового договору* в складі персоналу організації виокремлюють постійних (штатних) працівників, позаштатних, сезонних, тимчасових, сумісників, а також учнів, які здобувають першу професію.

*За характером майнових відносин* персонал поділяють на власників, акціонерів, найманих працівників.

*Професійний склад організацій* буває дуже різний. У медицині, освіті, на підприємствах, що виробляють монопродукти (цукровий завод, вугільна шахта), набір задіяних професій, як правило, невеликий. Натомість на заводах суднобудування, авіаційних, важкого машинобудування маємо справу з широкою гамою різноманітних професій, що зумовлено розмаїттям застосовуваних технологій.

*Кваліфікаційний склад персоналу* в різних організаціях теж неоднаковий. Цілком закономірно, що найбільшу питому вагу осіб високої та найвищої кваліфікації мають установи Національної академії наук України, галузевих академій та кафедр провідних університетів.

Деякі органи державного управління, поповнюючи штати компетентними фахівцями за конкурсом, теж відрізняються високим рівнем кваліфікації працівників з великим досвідом управління організаціями різної галузевої спеціалізації.

Структура персоналу *за ознакою «стаж роботи в організації»* нерідко складається стихійно, але її належить регулювати. Найкраща структура така, коли в ній рівномірно представлені працівники з різним стажовим багажем.

Оновлення поколінь працівників за віком і стажем має бути плавним, без провалів, щоб уникати ризику одночасного відпливу великої кількості досвідчених працівників.

*Освіта як ознака структури персоналу* тісно пов'язана з рівнем кваліфікації та складністю виробництва. Має значення і рівень освіти, і відповідність набутих професій та спеціальностей. Будь-які перекося в освітньо-кваліфікаційній структурі персоналу небажані в кожній організації.

*Громадянство* і пов'язані з ним особливості національної культури та віросповідання стали чутливими чинниками в управлінні персоналом у зв'язку з глобалізаційними процесами, проникненням в Україну іноземного капіталу та наростанням притоку іммігрантів. Це ускладнює роботу суб'єктів управління персоналом у тих організаціях, в яких збільшується прошарок працівників - громадян інших країн та осіб без громадянства.

### **Тема 3. Корпоративна культура в системі управління персоналом**

1. Сутність, функції та складові корпоративної культури.
2. Корпоративні норми і правила поведінки працівників.
3. Корпоративна символіка.

## 1. Сутність, функції та складові корпоративної культури

Ефективність управління персоналом суттєво залежить від поведінки людей, їхніх ціннісних орієнтацій, інтересів, міри задоволення роботою. Створення єдиної системи цінностей, норм і правил, тобто **корпоративної культури організації**, сприяє поєднанню цінностей та пріоритетів працівників, структурних одиниць і організації в цілому, зосередженню спільних зусиль на досягненні стратегічних цілей.

В Україні поняття «корпоративна культура» увійшло в науковий обіг нещодавно. Тривалий час корпоративна культура існувала у зародковому стані, її роль в управлінні персоналом та діяльності організації була непомітною. Теорія корпоративної культури перебуває на етапі формування та, як зазначає Г. Хайет, «ще не стала стабільним зведенням знань». Зокрема, у науці досі не сформовано чіткого визначення дефініції «корпоративна культура», не окреслено потенціал цієї категорії, не досліджено механізм управління нею.

Термін «корпоративний» виник на основі латинського *corporation* - об'єднання, спільнота, а не від «корпорація» як організаційно-правової форми господарювання підприємства. Наявність в організації так званого корпоративного духу обговорювалась іще у ХІХ ст. А. Файоль назвав зміцнення і підтримання корпоративного духу одним із базових принципів управління підприємством. Тому поняття «корпоративний» потрібно розглядати саме у сенсі «спільний, об'єднувальний, єднальний, одноставний».

Основою корпоративної культури є система цінностей організації. У найбільш широкому розумінні **корпоративна культура** - це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склались в організації за час діяльності та які визнаються більшістю співробітників.

За однією з версій, поняття «корпоративна культура» введено у 20-ті роки ХХ ст. А. Гастевим, який висловлювався, що «культура продуктивності людини є передумовою його трудової культури»

Професор Корнельського університету (США) Х. Трайс вважає першою спробою дослідження діяльності фірми в культурному аспекті проведення Хоторнського експерименту в компанії «Weste Electric» в Чикаго на початку 30-х років групою науковців під керівництвом Е. Мейо. Метою експерименту було виявлення впливу на продуктивність праці різноманітних чинників. Результати експерименту засвідчили невідповідність деяких засад класичної теорії менеджменту і безумовний вплив на продуктивність праці прихованих психологічних і соціальних факторів.

Теоретичне та концептуальне осмислення поняття культури організації продовжилось з кінця 30-х років у працях Ч. Барнарда і Г.Саймона.

У 50-ті роки відомий американський соціолог М. Далтон провів дослідження на деяких середніх і великих підприємствах США і Канади на предмет вивчення природного виникнення культур і субкультур, виходячи, з різних потреб працівників, і узагальнив результати своїх досліджень у книзі «Людина - керівник».

На початку 80-х років у низці досліджень У. Оучі, Т. Пітерса і Р. Вотермена, Т. Діла та А. Кеннеді на прикладі найбільших корпорацій США переконливо продемонстровано переваги компаній з сильною ідеологією. Згідно з дослідженням, проведеним інститутом Бателле в 1984 р., із переліку пріоритетів корпорацій все частіше прибираються такі раніше загально визнані цінності, як «дисципліна, слухняність, ієрархія, досягнення, кар'єра, достатність, влада, централізація». Їх витісняють інші - «самовизначення, участь, колектив, орієнтування на потреби, розкриття особистості, творчість, здатність до компромісів, децентралізація».

У середині 80-х років з'являються перші наукові праці із висвітленням теоретичної бази формування і застосування категорії корпоративної культури.

Оскільки культура організації є категорією, що існує на межі теорії управління, соціології, психології організацій, то основоположника нового підходу назвати складно, але частіше за все ним вважається Т. Парсонс. Т. Парсонс запропонував надто складну для більшості менеджерів-практиків теорію, тому більшого поширення дістала праця Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство», опублікована на початку 90-х років. В. Шейн як консультант з управління поєднав у своїй роботі теорію і практику і запропонував власну методика дослідження. Праця Е. Шейна сьогодні може вважатися класичною в царині корпоративної культури, що привернула увагу багатьох керівників до культури своїх організацій.

Проблеми культури організації існували не лише на Заході. В СРСР питанням корпоративної культури також приділялось не менше уваги, хоча радянські методики не могли відкрито використовуватися за кордоном і набути там популярності.

У той час як такі відомі зарубіжні науковці Л. Смірсіч, Дж. Мартін, А. Вілкінс, Е. Шейн, Дж. Морган, М. Лоуріс та інші відображали свої знання з теорії і практики корпоративної культури в книгах та статтях, у нашій країні це поняття залишалось невідомим широкому загалу. Однак у процесі становлення і розвитку корпоративних відносин в Україні поступово почали викликати інтерес вітчизняних науковців нові, раніше невідомі терміни і поняття.

Одним із таких визначень є «корпоративна культура». З вітчизняних науковців дослідженням корпоративної культури займаються С. Оборська, Г. Дмитренко, О. Шарапова, Т. Максименко, Д. Щербанський та ін.

В рамках дослідження проблеми формування корпоративної культури потрібно належну увагу надати її теоретико-методологічним засадам, конкретизації мети корпоративної культури, її функцій, обґрунтуванню структурних складових, рівнів, типології.

**Метою формування корпоративної культури** є управління поведінкою працівників на основі утворення єдиної системи цінностей, норм і правил, яка має узгоджувати пріоритети працівників та підприємств, забезпечувати досягнення його цілей, реалізацію генеральної стратегії. Мета досягається, як правило, через:

- ✓ формування у працівників почуття причетності до справ підприємства, залучення їх до спільної діяльності;
- ✓ підтримання індивідуальної ініціативи, сприяння працівникам щодо досягнення особистого успіху;
- ✓ забезпечення стабільності системи соціальних відносин;
- ✓ створення атмосфери взаємодовіри на різних рівнях організаційної взаємодії.

**Функції прогресивної корпоративної культури:**

- ✓ *виховна*: сприяє засвоєнню кращих зразків поведінки та адаптації людини на протигагу успадкованим архаїчним поведінковим моделям та інстинктам;
- ✓ *мотивувальна*: стимулює активну трудову поведінку працівників завдяки прогресивним системам винагороди;
- ✓ *селективна*: сприяє заміщенню нелояльних, пасивних співробітників активними і конкурентоспроможними;
- ✓ *комунікативна*: сприяє встановленню корисних взаємозв'язків між носіями корпоративної культури всередині організації та між елементами культур різних компаній;
- ✓ *керівна*: впливає на всі аспекти життєдіяльності організації через досконалу систему ухвалювання рішень, допомагає вчасно виявляти негативний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища і своєчасно уникати негативних наслідків;
- ✓ *стабілізаційна*: характеризує здатність корпоративної культури відновлювати нормальний стан діяльності організації за кризових ситуацій;
- ✓ *захисна*: виражає здатність корпоративної культури впливати на адаптацію організації до зовнішнього середовища і забезпечує її конкурентні переваги;
- ✓ *оптимізаційна*: корпоративна культура впливає на всі процеси в організації, зокрема, на визначення місії і стратегії, створення

відповідних моделей поведінки працівників, їхню взаємодію один з одним, стосунки із зовнішнім середовищем.

Прояв корпоративної культури здійснюється через реалізацію її складових (рис.3.1).



Рис. 3.1. Складові корпоративної культури

**Ідеологія організації.** Ідеологічними засадами діяльності організації є філософія, місія, цілі, стратегія, засновані на її цінностях. Формування, поширення та закріплення ідеології у свідомості працівників підприємства та його зовнішньому середовищі є складним багатоетапним процесом обговорення та схвалення.

**Культура управління** - поняття багатоаспектне. Працівники організації оцінюють культуру управління за різними ознаками. Насамперед це освітньо-культурний рівень людей, наділених владними повноваженнями, їх морально-етичні якості.

Не менш важливими ознаками культури управління є:

- ✓ культура ведення ділових зустрічей, нарад, зборів;
- ✓ стиль керівництва людьми;
- ✓ культура спілкування керівників між собою із підлеглими;
- ✓ культура управлінської документації та службового листування
- ✓ оформлення приміщень і робочих місць (без претензій на розкіш).

Однією із складових культури управління є *інформаційна культура*, що характеризується як рівень розвитку інформаційної взаємодії і всіх інформаційних відносин на підприємстві щодо отримання, передавання, зберігання і використання інформації інформаційна культура організації відображає рівень функціонування



її структурних одиниць щодо досягнення узгоджених і нормативно визначених цілей, завдань, інтересів, потреб.

**Культура виробництва** відображає ступінь відповідності технології та організації виробництва ергономічним, фізіологічним, естетичним, економічним соціальним вимогам і відображає рівень задоволеності працівників процесом праці, її змістом і характером.

**Екологічну культуру** організації слід розглядати як провадження виробничої діяльності підприємства на засадах екологічної етики. На підставі екологічної культури слід формувати цілі і завдання природоохоронної діяльності підприємства, встановлювати норми та правила природоохоронної поведінки.

**Культура праці** - поняття комплексне, що охоплює елементи культури робочого місця і культури трудової поведінки працівників. **Культуру робочого місця** характеризують чистота, порядок, естетичне оформлення.

**Чистота на робочому місці** та в службовому приміщенні загалом є важливим елементом культури і виховним чинником як для персоналу підприємства, так і для відвідувачів. **Порядок у приміщенні**, на робочому столі, в шафах є важливою передумовою того, що кожен предмет, кожен документ перебуває у конкретному місці, його легко знайти, завдяки чому робочий час витрачається раціонально.

**Культура трудової поведінки** складається з таких елементів, як дисципліна, відповідальність, якість роботи, етика, культура спілкування.

**Культура навчання і виховання працівників** спрямована на розвиток індивідуальних знань, умінь і навичок співробітників, підвищення рівня їх компетентності з метою створення конкурентних переваг організації.

Культура навчання і виховання працівників характеризують такі елементи, як

- прогресивність навчальних програм, методів і форм навчання;
- забезпеченість навчального процесу сучасними засобами;
- оформлення навчальних приміщень;
- об'єктивність оцінювання результатів навчання;
- єдність навчального і виховного процесів;
- виховання молодих працівників на кращих зразках ставлення до трудових обов'язків ветеранів праці.

**Правила і норми поведінки.** Це один із центральних сегментів корпоративної культури за значенням і впливом на ставлення працівників до своєї організації та її матеріальних цінностей, трудових обов'язків та один до одного.

Корпоративні правила і норми закріплюються в статутах, положеннях, розпорядженнях, посадових інструкціях та інших

нормативних документах організації. Зведенням загальнокорпоративних норм і правил поведінки працівників організації є *етичний кодекс*.

**Культура соціально-трудових відносин.** На рівні організації під соціально-трудовами відносинами розуміють складний процес взаємодії (стосунків) між роботодавцем і працівниками щодо наймання, використання, розвитку робочої сили, винагороди за працю, участі в управлінні, соціального захисту тощо. Метою розвитку соціально-трудових відносин є підвищення якості трудового життя працівників і зростання ефективності виробництва.

*Культура соціально-трудових відносин має ґрунтуватись на повазі до людини праці незалежно від її статусу в ієрархічній структурі організації.* Це означає, що в організації мають панувати культура спілкування, справедливість у розподілі трудових завдань, об'єктивність в оплаті праці, уважне ставлення до пропозицій, критичних зауважень і скарг працівників. Важливим елементом культури соціально-трудових відносин слід вважати залучення працівників до участі в управлінні, в діяльності громадських організацій.

Культура взаємин із зовнішнім середовищем як складова корпоративної культури встановлює засади взаємних стосунків організації зі споживачами, конкурентами, постачальниками, державними інституціями. Французький дослідник М. Бурке розглядає різні варіанти таких взаємин: від повного їх ігнорування до збереження організацією позицій на ринку та постійного пристосовування до змін середовища.

Відносини із суб'єктами зовнішнього середовища організація може будувати на засадах формальностей у проведенні зустрічей і переговорів, укладання угод, формування програм співпраці або активно поширювати парадигму корпоративної культури організації за всіма напрямками виробничої співпраці, включаючи формування клімату спілкування, обґрунтування цілей, прийняття спільних управлінських рішень тощо.

Корпоративна культура може виявлятися на різних рівнях. Узагальнено прояви корпоративної культури можна поділити на **зовнішні** (афекти, моделі поведінки, мова, стиль одягу) та **внутрішні** (цінності, переконання, офіційні правила, що діють в організації).

Відповідно до того, який з рівнів корпоративної культури вивчається, відбувається її поділ на об'єктивну та суб'єктивну. Суб'єктивна корпоративна культура включає цінності, що поділяються всіма працівниками, переконання, очікування, етичні норми, сприйняття організацію оточення. До суб'єктивної культури відносять низку елементів духовної частини культури: герої організації, міфи,

історії про організацію та її лідерів, організаційні обряди, ритуали і табу, сприйняття мови спілкування та гасел.

**Суб'єктивна корпоративна культура** є основою формування управлінської культури, тобто стилів керівництва та вирішення керівниками проблем, їхньої поведінки загалом.

**Об'єктивну корпоративну культуру** зазвичай пов'язують з фізичним оточенням: будівлі організації, їх дизайн, місце розташування, устаткування та меблі, застосовувані технології, кольори та простір, зручності, кафетерій, стоянки для автомобілів, автомобілі, уніформа, інформаційні стенди, буклети тощо. Все це відображає цінності, яких дотримується організація.

Обидва аспекти корпоративної культури важливі, проте суб'єктивний аспект створює більше можливостей для вираження як загальних рис, так і відмінностей між людьми та організаціями.

Важливо розмежовувати поняття **декларованої та реальної культури**. Перша існує лише на папері (у вигляді документів, різних звітів, офіційної місії компанії, висунутих нею гасел тощо) і являє собою бажаний стан речей. *Реальна культура* може бути як близькою до декларованої, так і різко з нею контрастувати. Корпоративна культура впливає на ефективність діяльності організації

Чітке формулювання корпоративних принципів управління з урахуванням засад корпоративної культури дозволяє стимулювати бажання працівників не тільки досягати кількісних показників у роботі, але й виявляти універсальні якості, необхідні для успішної роботи в організації: відповідальність за результат, цілеспрямованість, ініціативність, конструктивне ставлення до своїх помилок, партнерські відносини між працівниками.

## **2. Корпоративні норми і правила поведінки працівників**

Культура працівників організації використовується як потужний інструмент управління, що ніби у фокусі збирає всі особливості суб'єкта - системні, поведінкові, організаційні, соціокультурні та ін..

*Формування єдиних стандартів поведінки* відповідно до корпоративних норм та етики організації, формування єдиного інформаційного простору – це головні завдання технології внутрішньо корпоративних комунікацій.

Правильно побудовані комунікації з цільовими групами громадськості дозволяють організації не тільки створити позитивний імідж, а й досягти максимального ефекту від діяльності. Серед цільових груп громадськості вирішальним для успіху діяльності організації є її працівники.

Основні етапи створення і розвитку внутрішніх комунікацій наведені в табл.3.

## Етапи створення і розвитку внутрішніх комунікацій

Назва	Зміст
<i>Діагностика</i>	<p>Діагностика стану корпоративної культури та внутрішніх комунікацій.</p> <p>Визначення базових цінностей і стандартів.</p> <p>Зіставлення їх зі стандартами і цінностями, необхідними для досягнення цілей організації.</p> <p>Визначення розривів у комунікаційних заходах</p>
<i>Формування інформаційного простору</i>	<p>Створення корпоративного ЗМІ (журналу, інтернет-сайта, стенда, електронної розсилки, радіоточки іт,п.).</p> <p>Виявлення «гарячих» тем (політика оплати праці і соціальних пільг; можливість навчання та кар'єрного зростання; організаційні зміни, відставки і призначення; корпоративні заходи; плани розвитку організації). Залучення до роботи в корпоративному ЗМІ співробітників організації.</p> <p>Робота над розривами в комунікаційних заходах.</p> <p>Забезпечення зворотного зв'язку зі співробітниками</p>
<i>Створення корпоративних правил і стандартів (корпоративного кодексу)</i>	<p>Усунення суперечностей і розривів між реальними та ідеальними корпоративними цінностями. Опис цілей і правил у вигляді корпоративного кодексу.</p> <p>Видання кодексу.</p> <p>Уведення правил кодексу в життя організації.</p> <p>Використання кодексу для адаптації та навчання персоналу.</p> <p>Планомірна робота з удосконалення комунікацій.</p> <p>Організація регулярних виступів керівництва перед працівниками</p>
<i>Зміцнення лояльності персоналу</i>	<p>Пропаганд програм розвитку і соціального захисту персоналу</p> <p>Адаптаційне навчання. Система підвищення професійної кваліфікації. Організація і проведення корпоративних заходів (свят, корпоративних конкурсів).</p> <p>Розиток корпоративного ЗМІ.</p>
<i>Моніторинг і вироблення нових завдань</i>	<p>Моніторинг корпоративної культури та взаємин всередині колективу.</p> <p>Оцінювання виконаних заходів.</p> <p>Вироблення завдань для нового циклу</p>

Управлінська практика ґрунтується на кількох основних інструментах впливу на стан корпоративної культури. Одним із таких ключових інструментів є корпоративний кодекс.

**Кодекс** (лат. *Codex* - книга) - це сукупність правил поведінки, звичок, переконань, тощо.

**Корпоративний кодекс** є зведенням загально корпоративних цінностей, норм і правил поведінки працівників.

*Етичний корпоративний кодекс виконує функції:*

- ✓ управлінську - регламентує поведінку персоналу, встановлює пріоритети у взаємодії з клієнтами, зовнішнім середовищем, визначає порядок ухвалення рішень та застерігає від неприйнятних форм поведінки;
- ✓ розвитку корпоративної культури в організації - визначає корпоративні цінності, орієнтує працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищує їхню корпоративну ідентичність;
- ✓ іміджеву - формує довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищує її інвестиційну привабливість.

**Структура корпоративного кодексу** зазвичай має дві частини: ідеологічну та нормативну. В ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності), що містить етичні принципи, які є основою мислення та діяльності керівництва. Головною метою формування цих ключових принципів є створення певного образу організації, виклад того, що сприятиме підвищенню її репутації.

Нормативна частина має дві складові. У першій йдеться про етичні зобов'язання у внутрішньому середовищі організації (тут наводяться зобов'язання організації перед працівниками, норми відносин між підрозділами та стосунків між працівниками). Друга складова містить зобов'язання організації щодо зовнішнього середовища (принципи І правила стосунків зі споживачами, партнерами, у тому числі іноземними, ставлення до конкурентів, відносини з суспільством та державними інституціями).

В. П. Кубко пропонує формувати **корпоративний кодекс** з наступних розділів:

1. Загальні положення корпоративної ідеології.
2. Місія організації і корпоративні міфи: стратегічна місія, філософська місія, місія-слоган, історія створення та діяльності організації.
3. Організаційна структура організацій.
4. Мета і завдання організації.
5. Відповідальність компанії перед персоналом, клієнтами і партнерами.
6. Внутрішня політика: політика управління персоналом,

взаємовідносини у колективі, обов'язки керівництва, обов'язки співробітників, соціальний пакет для персоналу, спілкування співробітників, зовнішній вигляд співробітників, етичні норми спілкування з клієнтами, партнерами, поведінка в публічних місцях, з представниками ЗМІ, система комунікативної безпеки в компанії.

7. Ритуали і традиції: ритуал посвяти, етапи зростання співробітників компанії, заохочення та стягнення, тренінги, семінари, конференції, корпоративні свята.

Наведений перелік розділів корпоративного кодексу має рекомендаційний характер. У кодексі неможливо передбачити всі ситуації, в яких може перебувати організація, та охопити всі нюанси корпоративних відносин. Під час створення корпоративного кодексу доцільно передбачити можливість і механізм його зміни та доповнення.

### **3. Корпоративна символіка**

Символи мають особливе значення у зовнішньому прояві корпоративної культури.

**Символ** (грецьк. symbolon - умовний знак) - образ, який у лаконічній формі відображає інші (як правило, різноманітні) образи, змісти та відношення, у тому числі невідомі, які можна лише передбачувати або передчувати.

Під символами розуміють слова, жести, предмети, які несуть особливе значення та які розпізнають представники певної культури. Символи мають значення найбільш важливих цінностей організації.

Існує багато народних повір'їв про те, що коли символ або талісман організації підібрані вдало (з урахуванням місії, цілей), то її очікує безперечний успіх. За допомогою вдало підібраної символіки передаються також і основні цінності організації.

Суттєву роль у корпоративній культурі відіграє *колір*. Використання його повинно відповідати певним умовам конкретного середовища, внутрішньому устрою організації, її суті та призначенню.

Теорія корпоративної культури припускає, що організація серед набору корпоративних кольорів може мати два-три основні й один-два допоміжні. Кольорове забарвлення корпоративної символіки - потужний психологічний засіб просування організації та її продукції на ринку. Обираючи корпоративні кольори, слід чітко уявляти, який образ організація хоче донести з їх допомогою.

### **Тема 4. Ресурсне забезпечення управління персоналом**

1. Нормативно-правова база управління персоналом.
2. Науково-методичний супровід управління персоналом.
3. Матеріально-технічна база управління персоналом.

## 1. Нормативно-правова база управління персоналом

Для належного виконання функцій управління персоналом керівникам потрібно мати в достатній кількості необхідні ресурси.

**Ресурсне забезпечення управління персоналом** представлене нормативно-правовою, науково-методичною базою, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням.

Особливістю управління персоналом порівняно з іншими функціональними напрямками діяльності є те, що робота з людьми вимагає чіткої регламентації прав і обов'язків сторін соціально-трудових відносин та дотримання ними встановлених правил, норм і процедур. Для цього органи державного управління ухвалюють відповідні законодавчі акти, міністерства і відомства спільно з науково-дослідними організаціями розробляють нормативно-правові та науково-методичні документи (правила, положення, норми, інструкції, рекомендації, характеристики тощо).

Головним завданням нормативно-правової бази є регулювання соціально-трудових відносин, регламентація завдань і обов'язків, трудової поведінки, захист прав та інтересів працівників і роботодавців.

Правове забезпечення управління персоналом містить наступні процедури:

- ✓ розроблення і затвердження внутрішньо організаційних нормативних актів;
- ✓ внесення змін і доповнень до нормативних актів відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- ✓ контроль за дотриманням норм чинного трудового законодавства.

Правове забезпечення управління персоналом в організації здійснюють:

- ✓ керівник підприємства;
- ✓ керівник служби персоналу;
- ✓ працівники служби персоналу під час вирішення питань, які належать до їхньої компетенції;
- ✓ працівники юридичного відділу;
- ✓ інші посадові особи у межах наданих їм повноважень під час прийняття рішень, пов'язаних з управлінням персоналом.

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує Основний Закон. *Конституція України* проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче від встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї

особистості (ст. 23).

Нормативно-правова база управління персоналом охоплює такі основні закони.

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

Взаємовідносини за договором підряду та договором про надання послуг регулюються **Цивільним кодексом України**.

*Закон України «Про зайнятість населення»* — визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

*Закон України «Про колективні договори і угоди»* — визначає правові засади розроблювання, укладання та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

*Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»* — визначає правові та організаційні засади врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів). Закон спрямований на забезпечення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

*Закон України «Про оплату праці»* — визначає економічні, правові й організаційні засади оплати праці осіб, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами всіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці. Закон спрямований на забезпечення відтворювальної та заохочувальної функцій заробітної плати.

*Закон України «Про охорону праці»* — визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя і здоров'я в процесі трудової діяльності;



регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства і працівником з питань безпеки, гігієни праці й виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

*Закон України «Про пенсійне забезпечення»* — гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання через призначення пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалася суспільно корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

З-поміж інших законів України, норми і положення яких використовують під час ухвалення рішень з управління персоналом, треба взяти до уваги такі: «Про державну службу», «Про відпустки», «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування», «Про пожежну безпеку» та ін.

Нормативно-правовий характер мають положення, правила, інструкції, затверджені постановами, указами й розпорядженнями Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів

України, іншими компетентними органами. Серед останніх виокремимо такі:

- ✓ Положення про порядок укладання контрактів при прийнятті (найманні) на роботу працівників (затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 19.03.1994 № 170);
- ✓ Типові форми первинної облікової документації зі статистики праці (затверджені наказом Державного комітету статистики України від 5.12.2008 № 489);
- ✓ Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників (затверджена наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України та Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 № 58);
- ✓ Інструкція зі статистики заробітної плати (затверджена наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5);
- ✓ Порядок обчислення середньої заробітної плати (затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 08.02.1995 № 100);
- ✓ Перелік професій, виробництв та організацій, працівники яких підлягають обов'язковим профілактичним медичним оглядам (затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23.05.2001 № 559) та ін.

До нормативно-правової бази управління персоналом належать

угоди, що укладаються на різних (державному, галузевому, регіональному) рівнях для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів найманих працівників, власників і вповноважених ними органів.

**Угода на державному рівні (генеральна угода)** регулює основні принципи і норми реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин, зокрема, щодо:

- гарантій праці та забезпечення продуктивної зайнятості;
- мінімальних соціальних гарантій оплати праці;
- розміру прожиткового мінімуму;
- соціального страхування;
- режимів праці та відпочинку;
- умов охорони праці й навколишнього природного середовища;
- задоволення духовних потреб населення тощо.

Сторонами генеральної угоди є професійні спілки та власники або уповноважені ними органи, які об'єдналися для ведення колективних переговорів і укладення генеральної угоди, на підприємствах яких зайнято більшість найманих працівників держави.

**Угода на галузевому рівні** регулює галузеві норми, зокрема, щодо:

- ✓ мінімальних гарантій заробітної плати відповідно до кваліфікації на основі єдиної тарифної сітки;
- ✓ мінімальних розмірів доплат і надбавок з урахуванням специфіки, умов праці окремих професійних груп і категорій працівників галузі;
- ✓ мінімальних соціальних гарантій, компенсацій, пільг у сфері праці й зайнятості;
- ✓ умов і охорони праці;
- ✓ житлово-побутового, медичного, культурного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку та ін.

Сторонами угоди на галузевому рівні є власники, об'єднання власників або уповноважені ними органи і профспілки чи об'єднання профспілок або інших представницьких організацій найманих працівників, які мають відповідні повноваження, достатні для ведення переговорів, укладення угоди та реалізації її норм.

**Угода на регіональному рівні** регулює норми соціального захисту найманих працівників підприємств, включаючи вищі порівняно з генеральною угодою соціальні гарантії, пільги та компенсації. 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.

Підприємства повинні дотримуватися положень і норм генеральної, галузевої, регіональної угод під час розроблення власних нормативних документів, що стосуються сфери управління персоналом.

До нормативно-правової бази управління персоналом також належить **Класифікатор професій ДК 003:2010**.

Класифікатор професій (далі — КП) — документ, призначений для стандартизації назв категорій персоналу, професій і посад.

КП використовується для вирішення таких завдань:

- ✓ обліку складу і розподілу персоналу за професійними угрупованнями;
- ✓ систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;
- ✓ аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки працівників, що вивільняються;
- ✓ підготовки статистичних даних для періодичних оглядів зі статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці;
- ✓ вирішення питань контролю і аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування працівників.

Об'єктом класифікації в КП є професії. За основу розроблення КП було прийнято Міжнародну стандартну класифікацію професій (ISCO-88: International Standard Classification of Occupations/ ILO, Geneva), рекомендовану Міжнародною конференцією статистики праці Міжнародного бюро праці для переведення національних даних у систему, що полегшує міжнародний обмін професійною інформацією. КП побудовано за методологічними засадами ISCO-88 стосовно положень про роботи й кваліфікації, структурну побудову та головні характеристики професійних угруповань.

Структурно КП складається з кодів і назв класифікаційних угруповань: розділів, підрозділів, класів, підкласів і груп професій. Кодові позначення складаються із цифр від 0 до 9 і крапки. Ознаки класифікації розташовано в такій послідовності:

- 1) рівень освіти (перший рівень класифікації – розділи професій);
- 2) спеціалізація (другий, третій, четвертий рівні класифікації – підрозділи, класи та підкласи професій);
- 3) кваліфікаційний рівень робіт, що виконуються (п'ятий рівень класифікації – групи професій).

Розділи ідентифікуються однозначним цифровим кодом. Код

підрозділу складається із коду розділу та однозначного коду підрозділу. Код класу складається із коду підрозділу та коду класу. Код підкласу складається із коду класу та однозначного коду підкласу. Частина підкласів поділяється на групи. Код групи складається із коду підкласу та відокремленого від нього крапкою коду групи. Приклад утворення класифікаційних угруповань наведено у табл.4.

Таблиця 4

**Приклад утворення класифікаційних угруповань**

<b>Класифікаційне Угруповання</b>	<b>Код</b>	<b>Найменування класифікаційного угруповання</b>
Розділ	2	Професіонали
Підрозділ	24	Інші професіонали
Клас	241	Професіонали у сфері державної служби, аудиту, бухгалтерського обліку, праці та зайнятості, маркетингу, ефективності підприємництва, раціоналізації виробництва та інтелектуальної власності
Підклас	2412	Професіонали в галузі праці та зайнятості
Групи	2412.1	Наукові співробітники (праця, зайнятість)
	2412.2	Професіонали в галузі праці та зайнятості

Записи у штатному розписі, наказі про прийняття на роботу та в іншій кадровій документації мають бути ідентичними й точно відповідати фактично виконуваним видам робіт і функціям працівника.

КП містить такі розділи:

1. *Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі).* Розділ містить професії, пов'язані з визначенням і формуванням державної політики, законодавчим регулюванням, вищим державним управлінням, правосуддям, прокурорським наглядом і керівництвом об'єднаннями підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їх підрозділами незалежно від форм власності та видів діяльності.

2. *Професіонали.* Розділ включає професії, що вимагають високого рівня знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, що вимагають від працівника кваліфікації за дипломом про вищу освіту, що відповідає освітньо-

кваліфікаційному рівню спеціаліста, магістра.

Виробничі завдання професіоналів полягають у збільшенні фонду знань, застосуванні певних концепцій, теорій та методів для розв'язання певних проблем чи викладання відповідних дисциплін у повному обсязі. Професіонали, як правило, самостійно виконують складні творчі завдання інноваційного характеру, нерідко вони здійснюють методичне керівництво фахівцями в межах структурного підрозділу, забезпечують новою інформацією, технічною документацією керівників виробничих підрозділів.

3. *Фахівці*. Розділ містить професії, що вимагають знань в одній чи більше галузях природознавчих, технічних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку, спеціаліста на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування.

4. *Технічні службовці*. Розділ містить професії, що вимагають знань, необхідних для підготовки, збереження чи відновлення інформації та проведення обчислень. Професійні завдання пов'язані з виконанням секретарських обов'язків, записами та опрацюванням цифрових даних чи обслуговуванням клієнтів (поштове обслуговування, операції грошового обігу, надання довідок, реєстрація чи передавання інформації тощо). До цього розділу належать професії, які вимагають від працівника кваліфікації молодший спеціаліст, повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

5. *Працівники сфери торгівлі та послуг*. До цього розділу належать професії, що вимагають знання, необхідні для надання послуг. Професійні завдання охоплюють забезпечення послугами, пов'язаними з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку, торгівлею тощо.

6. *Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства*. Розділ містить професії, що вимагають знань, необхідних для сільськогосподарського виробництва, лісового господарства, риборозведення та рибного промислу.

7. *Кваліфіковані робітники з інструментом*. Розділ містить професії, що вимагають знань, необхідних для вибору способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик і призначення кінцевої продукції. До цього розділу належать професії, пов'язані з видобутком корисних копалин, будівництвом чи виготовленням різної продукції.

8. *Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання*

за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин. Розділ охоплює професії, що вимагають знань, необхідних для експлуатації та нагляду за роботою устаткування та машин, а також їх складання.

*9. Найпростіші професії.* Розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що вимагають знань для виконання простих завдань з використанням ручних інструментів, у деяких випадках зі значними фізичними зусиллями.

КП визначено утворення похідних назв професій. КП містить такі похідні слова до професій: гірничий, головний, дільничий, заступник, змінний, молодший, перший, помічник, провідний, старший, черговий тощо. За допомогою похідних слів можна розширювати кількість посад у штатному розписі, розмежовувати їх за категоріями, обов'язками, завданнями, повноваженнями тощо. Застосовувати похідні назви професій треба у такий спосіб, щоб вони не дублювали наявні у чинному КП назви.

#### **Приклад**

Від професії «Економіст» (код 2441.2) можна утворити такі похідні назви за умови збереження коду, як «Старший економіст», «Провідний економіст». Разом з тим не можна застосувати похідне слово «Головний», оскільки у КП є чинна професійна назва роботи «Головний економіст» (код 1231).

Професійні назви робіт мають точно відповідати фактично виконуваним роботам і функціям працівника. У зв'язку з цим посадові особи, які належать до професійної групи «менеджери (управителі) підприємств, установ, організацій та їх підрозділів» (код підрозділу 14 КП), мають виконувати, крім усіх інших функцій з організації роботи підлеглих працівників. Якщо посадові особи не мають підлеглих працівників, то таку професійну назву роботи не можна використовувати. Натомість треба застосувати назви посад, котрі належать до інших категорій (професіоналів і фахівців).

## **2. Науково-методичний супровід управління персоналом**

*Науково-методичний супровід управління персоналом* — це діяльність науково-дослідних установ, наукових підрозділів підприємств, тимчасових творчих колективів, консалтингових організацій тощо.

Метою науково-методичного супроводу є теоретичне осмислення найбільш складних проблем і питань в управлінні персоналом, розроблення для підприємств практичних рекомендацій, методик, спеціальних інструктивних матеріалів, довідників і консультування працівників щодо застосування таких розробок.

**Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників** (далі — Довідник) — систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, включених до Класифікатора професій. Організацію розроблення Довідника та науково-методичну експертизу його випусків здійснює *Центр продуктивності Міністерства соціальної політики України*.

Довідник складається з випусків і розділів випусків, які згруповано за основними видами економічної діяльності, виробництв і робіт. Розділи випусків співвідносні з розділами класифікації професій за КП. Зміст випуску або розділу випуску складається зі «Вступу» та «Кваліфікаційних характеристик», розміщених в алфавітній послідовності з порядковими номерами.

Кваліфікаційна характеристика професії керівника, професіонала, фахівця, технічного службовця містить такі розділи:

1. «Завдання та обов'язки» — у цьому розділі наведено типові професійні завдання та обов'язки для певної посади.

2. «Повинен знати» — вміщує основні вимоги до спеціальних знань необхідних для виконання зазначених типових завдань і обов'язків, а також знань законодавчих актів, положень, інструкцій та інших нормативних документів, методів і засобів, які працівник повинен вміти застосовувати, виконуючи свої професійні обов'язки.

3. «Кваліфікаційні вимоги» — у розділі визначено вимоги до освітнього й освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти та мінімальні вимоги до стажу роботи.

Для професійної групи «Керівники» визначено вимоги залежно від рівня та функцій управління, які різняться за складністю та відповідальністю: керівники первинних структурних підрозділів, керівники структурних підрозділів вищого рівня та керівники підприємств, установ, організацій. Наприклад, для директора підприємства встановлено такі кваліфікаційні вимоги: повна вища освіта відповідного напряму підготовки з освітньо-кваліфікаційним рівнем — магістр, спеціаліст; післядипломна освіта в галузі управління; стаж роботи за професіями керівників нижчої ланки — не менше 5 років. Для головного економіста визначено вимоги повної вищої освіти відповідного напряму підготовки з освітньо-кваліфікаційним рівнем — магістр, спеціаліст; стажу економічної роботи за професіями керівників нижчої ланки відповідного професійного спрямування: для магістра — не менше 2 років, спеціаліста — не менше 3 років.

Для групи «Професіонали» вимагається повна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем — магістр, спеціаліст та чотирирівневе кваліфікаційне категоріювання: провідний, категорії I, категорії II, без категорії. Для професіоналів, зайнятих на складних і

відповідальних роботах (інженер-конструктор, інженер-програміст, інженер-технолог тощо), запроваджено п'ятирівневе кваліфікаційне категорювання: провідний, категорії I, категорії II, категорії III, без категорії.

### **Приклад**

Економіст без категорії повинен мати повну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи; економіст категорії II — повну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) і стаж роботи за професією економіста — не менше 1 року; економіст категорії I — повну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст), для магістра — без вимог до стажу роботи, спеціаліста — стаж роботи за професією економіста категорії II — не менше 2 років; провідний економіст — повну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) і стаж роботи за професією економіста категорії I — не менше 2 років.

Для професійної групи «Фахівці» потрібна базова або неповна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем — бакалавр, молодший спеціаліст, а також визначено трирівневе кваліфікаційне категорювання: категорії I, категорії II, без категорії. В окремих випадках потрібна повна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем — спеціаліст.

Для посад групи «Технічні службовці» потрібна професійно-технічна освіта чи повна загальна середня освіта і професійна підготовка на виробництві, у сфері послуг.

*Довідник використовують для вирішення таких завдань:*

- ✓ розроблення посадових і робочих інструкцій;
- ✓ складання положень про структурні підрозділи;
- ✓ присвоєння кваліфікаційних розрядів і посадових категорій;
- ✓ розроблення навчальних програм тощо.

Довідник застосовується як базовий засіб організації заробітної плати разом із тарифними сітками та схемами посадових окладів, які визначають тарифні умови оплати праці. Тарифікаційні процедури регулюються законодавством України, генеральною, галузевими, регіональними угодами, колективними договорами.

Особи без відповідної освіти, але з достатнім практичним досвідом, які успішно виконують покладені на них завдання та обов'язки, можуть бути, як виняток, прийняті на відповідну роботу чи залишені на посаді, яку обіймають.

Посади, назви яких утворено за допомогою похідних слів (наприклад, «заступник», «помічник», «старший», «молодший», «змінний» тощо), мають такі ж кваліфікаційні характеристики, що й базові.



*Міжгалузеві норми та нормативи з праці* призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних видів економічної діяльності. Міжгалузеві норми та нормативи з праці розробляють відповідні науково-дослідні та проектно-технологічні організації з урахуванням організаційно-технічних умов і прогресивного досвіду організації виробництва та праці.

З-поміж актів, розроблених міжнародними організаціями, треба взяти до уваги нормативні акти Організації Об'єднаних Націй (ООН) та конвенції, рекомендації Міжнародної організації праці (МОП).

Серед основних нормативних актів ООН, які проголошують основні права людини, виокремимо:

- Загальну декларацію прав людини;
- Міжнародний пакт про економічні, соціальні, культурні права людини.

Схвалена Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 р. у вигляді резолюції *Загальна декларація прав людини* є програмним документом і містить пакет основних невід'ємних трудових прав людини на:

- працю та вільне обрання роботи;
- захист під безробіття;
- справедливі та сприятливі умови праці;
- рівну оплату за однакову працю без будь-якої дискримінації;
- відпочинок і дозвілля;
- розумне обмеження робочого дня;
- оплачувану щорічну відпустку.

*Міжнародний пакт про економічні, соціальні, культурні права людини* схвалено Генеральною Асамблеєю ООН у грудні 1966 р. Пакт є багатостороннім міжнародним договором, ратифікованим більшістю країн – членів ООН, у тому числі й Україною. Цей документ проголошує та закріплює права людини на:

- ✓ працю;
- ✓ справедливу заробітну плату без дискримінації;
- ✓ задовільні умови існування працівників та їхніх родин;
- ✓ безпечні та здорові умови праці;
- ✓ однакові для всіх можливості службового просування виключно на підставі трудового стажу та рівня кваліфікації;
- ✓ відпочинок;
- ✓ участь у профспілковій організації;
- ✓ страйк.

*Конвенції та рекомендації МОП* є формою міжнародних норм з питань, які належать до компетенції МОП. Конвенції та рекомендації МОП призначено для використання державами-членами МОП і міжнародним співтовариством. Їх ухвалюють на Міжнародній

конференції з праці, яка проходить у штаб-квартирі МОП у Женеві (Швейцарія). Кожна країна на конференцію делегує двох представників від роботодавців і найманих працівників.

Конвенції подібні міжнародним договорам і підлягають ратифікації країнами — членами МОП. Коли держава ратифікує конвенцію, вона зобов'язується застосовувати її положення. Ратифікована конвенція стає поряд з національним законодавством джерелом внутрішнього права. Відповідно до статуту МОП держави-учасниці мають надавати щорічні доповіді про вжиті ними заходи щодо застосування ратифікованих конвенцій. Рекомендації не потрібно ратифікувати, тому що вони деталізують зміст конвенції або торкаються питань, які не вимагають формальних зобов'язань.

Конвенції та рекомендації розглядаються МОП як мінімальні стандарти для країн-членів і не можуть використовуватися ними для погіршення становища найманих працівників і підприємців.

Конвенції та рекомендації містять міжнародні норми в галузі праці, що стосуються:

- ✓ прав людини на працю;
- ✓ заборони дискримінації та примусової праці;
- ✓ зайнятості;
- ✓ соціальної політики;
- ✓ колективних трудових відносин;
- ✓ умов праці, оплати праці, безпеки й гігієни праці, охорони праці;
- ✓ соціального забезпечення;
- ✓ професійної орієнтації та професійної підготовки;
- ✓ робочого часу і часу відпочинку;
- ✓ праці жінок, дітей і підлітків, літніх працівників, працівників-мігрантів, корінного населення та окремих категорій працівників.

Низку документів для науково-методичного супроводу управління персоналом затверджують керівники організацій: політику управління персоналом, корпоративний кодекс, положення про формування кадрового резерву в організації, положення про організацію адаптації працівників, рекомендації з організації добору персоналу, положення про стимулювання персоналу, положення про оцінювання (атестацію) персоналу, положення про підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу, інструкції з правил техніки безпеки, положення про проведення конкурсу на звання кращого за професією та ін.

### **3. Матеріально-технічна база управління персоналом**

Основою матеріально-технічної бази управління персоналом є робоче місце — просторова зона, оснащена необхідними засобами та предметами праці, в якій здійснюється трудова діяльність працівника

(групи працівників).

Під організацією робочого місця розуміють сукупність заходів з його раціонального просторового розташування та оснащення необхідними засобами і предметами праці. Під час організації робочих місць слід урахувувати вимоги ергономіки, охорони праці, виробничої естетики, рекомендації фізіології, психології, гігієни праці.

Суб'єктів управління персоналом дуже важливо забезпечити сучасними технічними засобами. Це дає можливість підвищити продуктивність праці керівників і працівників служби персоналу, пришвидшити оброблення інформації, поліпшити якість і оперативність рішень з управління персоналом, а також культуру управлінської праці. За експертними оцінками, використання різних засобів організаційної техніки призводить до зменшення трудомісткості окремих видів робіт з документами у 3-4 рази.

До технічних засобів управління персоналом належить уся сукупність машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації.

*Технічні засоби умовно можна поділити на три групи:*

- ✓ прості пристрої та знаряддя праці;
- ✓ організаційна техніка;
- ✓ персональні комп'ютери (ноутбуки), сканери.

До простих пристроїв і знарядь праці належить канцелярське приладдя (ручки, олівці, лінійки, папір різного формату, ножиці, кнопки, скріпки тощо), засоби лічення (калькулятори), різні пристрої та прилади (дироколи, степлери), папки та швидкозшивачі, які застосовують для полегшення управлінської праці. Повне та своєчасне забезпечення працівників таким знаряддям і пристроями сприяє більш продуктивному використанню їхнього робочого часу.

Засоби оргтехніки вміщують великий перелік різних пристроїв, котрі поділяються на такі основні групи:

- носії інформації;
- засоби складання документів;
- засоби копіювання та розмножування документів;
- засоби оброблення документів;
- засоби зберігання, пошуку і транспортування документів;
- засоби управлінського зв'язку.

Носії інформації: паперові, звукові, магнітні, відеоносії, фотоплівка та ін.

*Засобами складання документів є:*

1. Спеціальні програмні продукти для персональних комп'ютерів.
2. Письмові автомати — пристрої, що за заданою програмою можуть обробляти тексти, змінюючи їх форму та зміст. Вони мають змінне програмне забезпечення, оперативну та зовнішню пам'ять.

3. Диктофонна техніка використовується для запису розпоряджень, наказів, листів, виступів і наступного друкування текстових документів.

4. Друкувальні пристрої персональних комп'ютерів.

*Засобами копіювання та розмножування документів є:*

1. Репрографічні засоби (фотографічні, діазографічні, мікрокопіювальні, електрографічні, термографічні), за допомогою яких відображають оригінали та копії. На підприємствах дістали поширення високошвидкісні апарати різних модифікацій типу «Ксерокс», «Кенон», на яких можна розмножувати документи без виготовлення спеціальних форм.

2. Оперативна поліграфія (офсетний, трафаретний, гектографічний способи друку) — це засоби оперативного розмножування документації за спрощеною поліграфічною технологією.

Засоби оброблення документів призначені для канцелярських робіт. Ними є фальцювальні, аркушепідбірні, сортувальні, перфораторні, різальні, штемпелювальні, адресувальні машини та пристрої, ламінатори, зшивані, нумератори, конвертовідкривачі, машини для знищення документів (шредери).

Засоби зберігання, пошуку та транспортування документів забезпечують швидкий пошук і надійність зберігання документів. Службові документи розміщують у столах, шафах, стелажах і сейфах. Для зберігання документів застосовують папки-реєстратори, архівні папки, лотки для паперів. Для зберігання особистих і абеткових карток працівники служби персоналу застосовують картотеки.

Електронні версії документів зберігають у пам'яті комп'ютера або на зовнішніх запам'ятовувальних пристроях: жорстких дисках, компакт-дисках, флеш-картах тощо. Для виведення інформації на паперові носії використовують принтери різного типу.

Для транспортування документів між підрозділами організації може використовуватися пневмопошта.

Засоби управлінського зв'язку — це пристрої для передавання та прийняття інформації, які охоплюють:

1. Засоби і системи стаціонарного та мобільного телефонного зв'язку. Підвищенню ефективності телефонного зв'язку сприяє застосування телефонних підсилювачів, пристроїв автоматичного набору телефонних номерів, автоматичних телефонних відповідачів і секретарів-автоматів. Стаціонарний телефонний зв'язок поступово замінюється мобільним завдяки зручності використання, невеликим розмірам телефонів і функціональним можливостям:

- ✓ зберігання інформації про вхідні, вихідні й пропущені дзвінки;
- ✓ ведення електронної телефонної книги та записника;
- ✓ передавання й отримання текстових і мультимедійних повідомлень;

- ✓ запису звукової інформації;
- ✓ фотографування тощо.

2. Засоби телеграфного, фототелеграфного та телеавтографного зв'язку: телеграфи, факси, факс-модеми.

3. Електронна пошта.

Перспективним і зручним засобом передавання інформації є електронна пошта. Основними перевагами цього засобу є висока швидкість передавання великих обсягів інформації, надійність, простота використання, невисока вартість послуг. Використання локальної мережі та мережі Інтернет дає змогу зменшити обсяги паперового документообігу, час на передавання, розмноження і копіювання інформації.

Персональні комп'ютери (ноутбуки) застосовуються для механізації та автоматизації логічних і технічних операцій, розрахунків, вирішення облікових, аналітичних та інших завдань.

Сканери — пристрої, призначені для створення у комп'ютері електронної копії зображення (тексту, рисунка, фотокартки тощо). Сканери широко застосовуються для копіювання та оброблення документів, автоматизованого проектування й передавання інформації.

Під час визначення потреби у технічних засобах треба враховувати:

- функції та завдання служби персоналу;
- обсяги, складність і терміни виконання робіт;
- рівень автоматизації функцій управління персоналом;
- види носіїв та обсяги вхідної і вихідної інформації,
- періодичність надходження інформації, вимоги щодо термінів реєстрації; характеристики процесів оброблення інформації;
- форми, способи й частоту передавання інформації, вимоги щодо швидкості та надійності передавання, віддаленість джерел виникнення інформації від центру оброблення;
- терміни зберігання інформації, кількість її споживачів та ін.

Під час вибору обладнання слід зважати на його призначення, технічні характеристики, продуктивність, вартість, сумісність обладнання різного типу, потрібну для розташування площу, вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня і компетентності користувачів.

## **Тема 5. Професійний добір та адаптація працівників**

1. Сутність, етапи і суб'єкти професійного добору працівників.
2. Розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади.
3. Визначення джерел поповнення персоналу організації.
4. Збирання інформації про кандидатів на вакантні посади.

## 1. Сутність, етапи і суб'єкти професійного добору працівників.

Для успішної діяльності організації велике значення має забезпечення його найліпшими працівниками. У сучасному розумінні **найкращий працівник** — це особа, яка має відповідний рівень освіти, досвід практичної роботи, компетентна, відповідально і творчо ставиться до своїх професійних обов'язків, постійно підвищує свій професійний рівень, прагне культурного і духовного розвитку. Таких людей на ринку праці небагато. З огляду на цю обставину керівники підприємств насамперед намагаються шукати саме таких співробітників для ключових (стратегічних) посад. Це завдання вирішується за допомогою професійного добору.

**Професійний добір** — це забезпечення організації працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання й досягати поставлених цілей.

Професійний добір є однією з основних функцій управління персоналом, від якісного виконання якої залежить ефективність діяльності підприємства.

Добір працівників має свою специфіку в кожній організації, однак це не заважає виділити основні його етапи (рис. 5.1):

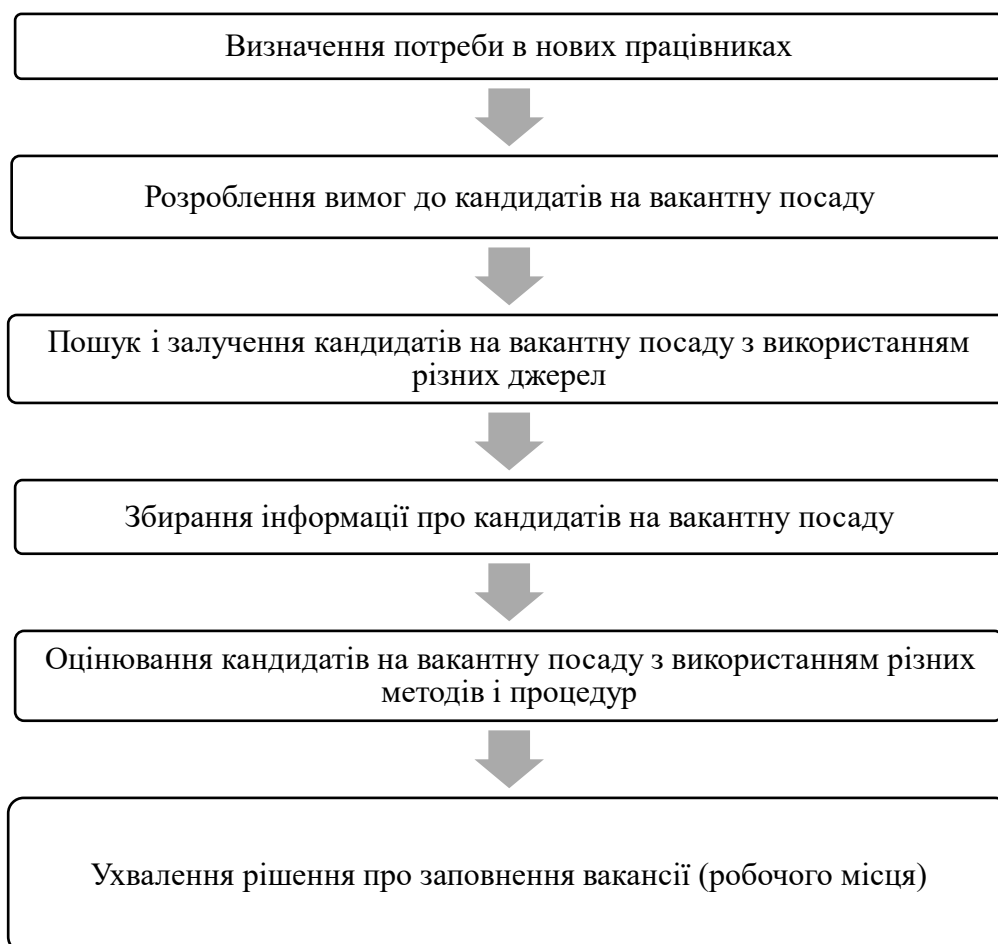


Рис.5.1 Етапи професійного добору персоналу

**Професійний добір** в різних організаціях можуть здійснювати різні посадові особи залежно від:

- ✓ специфіки та розмірів організації;
- ✓ наявності служби персоналу;
- ✓ категорій персоналу, специфіки професій чи посад, їх місця в організаційній структурі;
- ✓ терміновості заповнення вакансії;
- ✓ наявності кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників, готовності резервістів обійняти керівні посади та ін.

В малих організаціях питання добору працівників на вакантні посади вирішує перший керівник. За наявності відокремлених структурних підрозділів повноваження щодо професійного добору можуть бути делеговані лінійним керівникам. Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом може залишити за собою перший керівник.

На середніх підприємствах обов'язки з професійного добору поділяються між керівниками структурних підрозділів і фахівцями з управління персоналом. Фахівці з управління персоналом зазвичай виконують такі завдання з професійного добору:

- ✓ організаційне і документаційне забезпечення;
- ✓ розроблення загальних правил, методів і процедур;
- ✓ розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду;
- ✓ визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, кон'юктури ринку праці тощо;
- ✓ пошук кандидатів на вакантну посаду;
- ✓ збирання інформації про кандидатів; аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів, перевірка рекомендацій тощо;
- ✓ організація і проведення інтерв'ю з кандидатами;
- ✓ організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів.

*Функції лінійних керівників:*

- ✓ розроблення професійних компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду: вимог до знань, навиків, особистісних якостей;
- ✓ складання заявок на добір кандидатів на вакантні посади для служб;
- ✓ вивчення й аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду;
- ✓ проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду;
- ✓ остаточний вибір кандидата на посаду.

Схвалює (або відхиляє) рішення про призначення особи на вакантну посаду та підписує відповідний наказ перший керівник організації.

## **2. Розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади**

Після визначення потреби у нових працівниках починається розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади – критеріїв добору розробляють за результатами аналізу робіт.

Критерії добору мають відповідати вимогам:

- ✓ валідності (відповідність критеріїв змісту роботи);
- ✓ повноти (охоплення критеріями всіх ключових характеристик для успішного виконання функцій та обов'язків за посадою);
- ✓ надійності (установлені критерії мають забезпечувати точність результатів оцінювання кандидатів);
- ✓ необхідності і достатності.

Кандидати на вакантну посаду мають відповідати кваліфікаційним вимогам та вимогам до компетенцій. Для цього розробляють кваліфікаційну карту компетенцій чи профіль посади, або портрет ідеального кандидата.

**Кваліфікаційна карта** містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й досвіду роботи.

На відміну від кваліфікаційної характеристики кваліфікаційна карта характеризує вимоги до професії (спеціальності) працівника. У кваліфікаційній карті можна конкретизувати вимоги до спеціальних знань і навиків (інформаційних технологій, керування автомобілем тощо).

Кваліфікаційна карта є інструментом, що спрощує процедуру добору, оскільки значно легше встановити відповідність кандидата кваліфікаційним характеристикам на підставі вивчення певних документів, аніж визначити здатності виконувати окремі функції чи рівень розвитку певних характеристик. Недоліком кваліфікаційної карти є те, що вона містить формальні характеристики, в ній бракує інформації для дослідження особистісних якостей і потенціалу кандидатів.

**Карта компетенцій** містить знання, навики, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи.

**Профіль посади, або портрет ідеального кандидата**, включає кваліфікаційну карту і карту компетенцій.

Компетенції мають бути чітко та однозначно сформульованими. Не досить вдалим прикладом формулювання компетенцій може бути використання таких характеристик, як «професіоналізм»,



«компетентність», «харизматичність», «хороший зовнішній вигляд» тощо.

Під час формування компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду, треба враховувати:

- ✓ етап розвитку організації (зростання чи стабілізація);
- ✓ особливості корпоративної культури (відносини в колективі, стилі керівництва, методи ухвалення рішень і розв'язання конфліктів, ставлення до командної роботи, прагнення до професійного і посадового розвитку, лояльність тощо);
- ✓ специфіку підприємства, посади, умови праці та ін.

Для кожної компетенції слід мати певний оцінювальний інструмент, за допомогою якого можна встановити рівень її розвитку в кандидата. Такими інструментами можуть бути: інтерв'ю, професійні та особистісні тести, перевірка рекомендацій, графологічна експертиза та ін. Застосування різних оцінювальних інструментів вимагає спеціальної підготовки осіб, що займаються професійним добором. Для підвищення ефективності добору можуть використовуватися комплексні діагностичні методи, які надають центри оцінювання.

У ході розроблення критеріїв добору бажано виокремити обов'язкові критерії, невідповідність кандидатів яким має слугувати підставою для відмови в прийнятті їх на роботу чи недопущення до участі в подальших відбіркових процедурах. Крім обов'язкових, варто визначати бажані критерії, відповідність кандидатів яким забезпечує їм конкурентні переваги. Пріоритетність критеріїв добору, і в першу чергу компетенцій, залежить від специфіки підприємства, посади, особливостей корпоративної культури.

### **3. Визначення джерел повнення персоналу організації**

Для забезпечення ефективності добору кандидатів на вакантну посаду треба залучити достатню кількість претендентів. У зарубіжних країнах процедуру залучення кандидатів називають вербуванням.

Пошук кандидатів для заповнення вакантних посад може здійснюватися як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Кожне джерело має свої сильні та слабкі сторони (табл.5).

**Внутрішніми джерелами** є власні працівники організації. Добір із внутрішніх джерел є складовою політики управління персоналом організації, орієнтованої на розвиток працівників, підвищення їхньої відданості та мотивації. Політика добору із внутрішніх джерел дозволяє керівництву підприємства переконати працівників у можливості зробити кар'єру в організації, що підвищує лояльність до неї та віддачу в роботі.

**Переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел добору персоналу**

	ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
ВНУТРІШНІ ДЖЕРЕЛА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прозорість політики управління персоналом;</li> <li>• лояльність та відданість працівників, які отримали підвищення;</li> <li>• працівники знають специфіку організації;</li> <li>• короткий період адаптації;</li> <li>• керівництво краще знає сильні та слабкі сторони працівників;</li> <li>• менші витрати</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загроза накопичення складних міжособистісних взаємовідносин у колективі</li> <li>• невдоволення колишніх колег, які не отримали підвищення</li> <li>• «сімейність», яка може спричинити застій у впровадженні нових ідей</li> <li>• додаткова необхідність добору працівника на іншу посаду</li> <li>• успішність роботи на нижчій посаді не гарантує успішності роботи на вищій</li> </ul>
ЗОВНІШНІ ДЖЕРЕЛА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• привнесення нових ідей і методів роботи в організацію;</li> <li>• можливість вибору з великої кількості кандидатів;</li> <li>• менша загроза виникнення конфліктів на підприємстві;</li> <li>• може слугувати рекламою для організації.</li> <li>• в окремих випадках може бути дешевше, ніж навчання власних працівників</li> <li>• відсутність потреби в додатковому доборі працівника на іншу посаду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• можуть виникнути складності під час адаптації до корпоративної культури, специфіки внутрішньофірмових взаємовідносин.</li> <li>• процес введення в посаду може вимагати багато часу і спричинити зниження продуктивності.</li> <li>• може спричинити збільшення .плинності персоналу</li> <li>• кандидатів складніше оцінювати</li> </ul>

Використання внутрішніх джерел дає змогу зекономити час і кошти на добір нових працівників, керівництво краще знає здібності, особливості поведінки й потенціал власних працівників, що підвищує ефективність цього процесу. Працівник знає специфіку організації, правила, норми і цінності, у зв'язку з чим зменшується період професійної адаптації, а потреба у соціальній адаптації взагалі відпадає.

Під час використання внутрішнього джерела треба пам'ятати, що не завжди компетентний професіонал чи фахівець буде успішним керівником, що обумовлено специфічними особливостями

управлінської діяльності. Компетенції професіонала чи фахівця і компетенції, якими має володіти керівник, суттєво різняться, тому під час підвищення працівника в посаді, треба враховувати не лише його успіхи на попередньому місці роботи, але й готовність до виконання складніших функцій.

Деякі фахівці з управління персоналом до внутрішніх джерел також зараховують:

- ✓ товаришів, знайомих, родичів, яких рекомендували працівники організації;
- ✓ колишніх працівників, які раніше працювали в організації та звільнилися;
- ✓ колишніх кандидатів, які раніше звертались у пошуках роботи, але не були прийняті з певних причин.

Перевагами звернення *рекомендацій товаришів, знайомих, родичів працівників* є те, що кандидати можуть детально ознайомитись із перевагами роботи в цій організації, її специфікою й особливостями корпоративної культури. З цих джерел можна залучати високо кваліфікаційних фахівців за відносно низьких витрат. Недоліками таких рекомендацій є високий ступінь суб'єктивізму під час ухвалення рішення про прийняття на роботу.

*Залучення колишніх працівників* може бути ефективним, оскільки ці кандидати не лише мають певний досвід роботи, але і добре обізнані зі специфікою організації. До того ж керівництво знає індивідуально-особистісні характеристики, здібності й потенціал таких кандидатів.

*Колишні кандидати* – це особи, які раніше зверталися до організації в пошуках роботи, але їм було відмовлено з різних причин, інформація про них зберігається в базі даних організації. З такими кандидатами можна швидко зв'язатися, коли потрібно терміново заповнити вакансію.

Використання **зовнішніх джерел** пов'язане з тривалішим пошуком бажаних кандидатів.

Вибір способів пошуку і залучення кандидатів залежить від специфіки організації та вакансії, терміновості її заповнення, виділених фінансових ресурсів, наявності на ринку праці достатньої кількості таких фахівців та ін.

Організація може вести пошук кандидатів на зовнішньому ринку власними зусиллями або звертатися до послуг посередників.

Одним із основних способів залучення кандидатів є *розміщення рекламних оголошень у засобах масової інформації* (ЗМІ). На вибір ЗМІ впливає вартість рекламної площі й адресність оголошення. За можливостями й особливостями пошуку та залучення кандидатів

можна виокремити три групи друкованих ЗМІ:

- ✓ видання, які спеціалізуються на рекламі вакансій;
- ✓ загальні видання;
- ✓ фахові видання.

Для залучення потрібних фахівців можна також скористатися *власним інтернет-сайтом*, його перевагами є:

- ✓ можливість автоматизувати отримання резюме чи анкет, оцінювати кандидатів за допомогою опитувальних листів і відправляти їм відповіді електронною поштою;
- ✓ імовірність привернути увагу компетентних фахівців;
- ✓ шанс покращити імідж організації.

Залучення кандидатів за допомогою власної web-сторінки буде ефективним, якщо сайт відвідує велика кількість людей. Тому потрібно аналізувати статистику відвідувань. Звіти, котрі містять інформацію про кількість відвідувань і переглядів кожної вакансії, слова, які вводять кандидати для пошуку вакансії, дають змогу визначити ефективність оголошень, покращити форму подання інформації з урахуванням інтересів кандидатів.

До *посередників на ринку праці* належать:

- ✓ професійно-технічні та вищі навчальні заклади;
- ✓ служби зайнятості;
- ✓ ярмарки вакансій;
- ✓ рекрутингові та кадрові агенції тощо.

*Навчальні заклади* є ефективним джерелом для залучення молодих, перспективних фахівців.

#### **4. Збирання інформації про кандидатів на вакантні посади**

Інформацію про кандидатів на вакантну посаду вивчають для їх попереднього оцінювання і відбору за формальними характеристиками, перевірки отриманої інформації та гарантування кадрової безпеки компанії. Головною метою попереднього оцінювання є відсів кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантної посади, що дозволяє потім зекономити час і зусилля на підготовку та проведення інтерв'ю.

Попереднє оцінювання починається з *аналізу резюме*, вивчення якого є першим знайомством з кандидатом. За результатами аналізу резюме всіх кандидатів можна поділити на три групи:

- ✓ кандидати, що мають значні конкурентні переваги порівняно з іншими. Таких треба обов'язково запросити на інтерв'ю;
- ✓ кандидати, які поступаються за рівнем конкурентоспроможності представникам першої групи. Незважаючи на це, їх можна запросити на інтерв'ю, якщо не набереться достатньої кількості

- віднесених до першої групи кандидатів;
- ✓ до третьої групи потрапляють кандидати, що не мають потрібної кваліфікації для виконання обов'язків на посаді, на яку претендують. До цієї групи треба віднести й кандидатів, що надіслали резюме з граматичними та друкарськими помилками. Кандидатів з найнижчим рівнем конкурентоспроможності не варто запрошувати на інтерв'ю.

*Резюме може містити таку інформацію:*

- 1) посада, на яку претендує кандидат, його компенсаційні очікування;
- 2) біографічні дані: вік, стать, місце проживання, сімейний стан тощо;
- 3) освіта: основна і додаткова;
- 4) місця роботи, посади, дати прийому і звільнення;
- 5) функції та обов'язки, що виконувалися на різних посадах і місцях роботи;
- 6) досягнення;
- 7) індивідуально-особистісні характеристики;
- 8) інтереси та захоплення;
- 9) уявлення про бажане місце роботи;
- 10) можливість надання рекомендацій;
- 11) інша інформація, яку кандидат вважає за доцільне навести.

Відомості про свої професійні здобутки слід вивчати в порядку викладення кандидатом ланцюга важливих подій у навчанні та трудовому житті.

Особливо ретельно треба аналізувати інформацію про підготовку та підвищення кваліфікації:

- ✓ чи містить резюме дані про рівень освіти кандидата;
- ✓ чи відповідають дані вимогам за посадою;
- ✓ в якій послідовності отримано освіту; ; .
- ✓ в якому навчальному закладі, за якою формою навчався кандидат;
- ✓ чи відповідають посади, які обіймав кандидат, здобутому фаху;
- ✓ наявність додаткової освіти;
- ✓ чи використовується додаткова освіта в трудовій діяльності;
- ✓ періодичність підвищення кандидатом кваліфікації;
- ✓ чи відповідає тематика семінарів, тренінгів, курсів профілю основної діяльності;
- ✓ чи володіє кандидат рідкісними знаннями і навиками;
- ✓ наскільки цінним для організації є фах кандидата і чи зростатиме його цінність у майбутньому.

Аналізуючи трудову діяльність кандидата, потрібно акцентувати увагу на такій інформації:

- ✓ наскільки точно описані функції та обов'язки;
- ✓ наскільки широкими або спеціалізованими є професійні інтереси;
- ✓ чим керувався кандидат, обираючи певне місце роботи;
- ✓ чи були в трудовому житті кандидата злети і падіння.

Поряд із даними про досвід роботи, рівень освіти та іншими формальними характеристиками мають значення форма подачі інформації, логіка викладення, формулювання, грамотність.

За наданою кандидатом інформацією потрібно окреслити його життєвий шлях і відшукати важливі дані про особистісні характеристики, професійні та ділові якості, мотиви його поведінки.

Щоб отримати детальнішу інформацію про кожного претендента і належним чином її структурувати, ретельніше підготуватися до інтерв'ю, фахівці з добору персоналу розробляють *стандартні форми* (анкети, оцінювальні листи тощо). Заповнені стандартні форми кандидати можуть надсилати електронною поштою, попередньо отримавши бланки, або ж заповнювати їх в організації. Зміст стандартних форм може бути різним залежно від специфіки організації, вакантної посади, вимог до кандидата, політики організації в галузі професійного добору. Деякі організації використовують стандартні особові листки з обліку кадрів, але більшість розробляють спеціальні деталізовані анкети.

Крім стандартних форм від кандидатів нерідко вимагають **автобіографію**. Аналіз автобіографії кандидата дозволяє з'ясувати:

- ✓ грамотність і каліграфічність письма;
- ✓ словниковий запас;
- ✓ довготривалість пам'яті;
- ✓ уміння виділяти головне;
- ✓ уміння дотримуватися хронологічної послідовності викладення, виявляти причинно-наслідкові зв'язки тощо.

На етапі попереднього оцінювання й відбору кандидатів на вакантні посади фахівці служби персоналу часто використовують **телефонне інтерв'ю** яке дає змогу отримати попереднє загальне враження про кандидата, манеру його спілкування, уточнити інформацію, яка є важливою для певної посади. За допомогою телефонного інтерв'ю можна визначити, наскільки кандидат зацікавлений у вакансії, його критерії пошуку роботи та наміри і чи він готовий до очного інтерв'ю.

Важливим завданням служби персоналу є *перевірка наданої кандидатом інформації та гарантування кадрової безпеки компанії*.

Кадрова безпека служить захистом компанії від проникнення осіб, що мають зв'язки з кримінальними групами, схильні до крадіжок, осіб, що зловживають алкоголем чи наркотиками. Велике значення має захист інформації щодо продуктової, маркетингової, інвестиційної, фінансової політики організації, її інноваційних набутоків тощо. Особливо актуальні ці питання під час добору кандидатів на ключові (стратегічні) посади: першого керівника, його заступників, помічників начальників департаментів, управлінь, філіалів та інших структурних одиниць.

Найпростішим методом перевірки інформації є *вивчення документів*. Фахівці з добору персоналу вивчають:

- ✓ документи про освіту, професійне навчання і підвищення кваліфікації (дипломи, атестати, довідки, свідоцтва, сертифікати);
- ✓ ліцензії на право займатися конкретними видами професійної діяльності;
- ✓ рекомендації;
- ✓ трудову книжку або її завірену копію;
- ✓ військовий квиток;
- ✓ паспорт.

Перевірка документів дає можливість ідентифікувати особу кандидата: співставити дані в документах з інформацією в резюме, анкеті чи автобіографії.

Інформацію про кандидата можна отримати від його попередніх керівників, колег, підлеглих. Джерелом інформації є також клієнти, постачальники та ділові партнери, з якими контактував кандидат.

*Перевіряють рекомендації, щоб з'ясувати:*

- ✓ перелік і складність виконуваних посадових обов'язків;
- ✓ результати праці;
- ✓ уміння працювати в колективі;
- ✓ уміння брати на себе відповідальність;
- ✓ ставлення до трудової та виконавської дисципліни;
- ✓ стан здоров'я працівника;
- ✓ рівень заробітної плати як показник реальних досягнень працівника;
- ✓ причини звільнень з попередніх місць роботи тощо.

## **Тема 6. Управління процесом розвитку персоналу**

1. Кар'єра: сутність, види, етапи.
2. Управління кар'єрою персоналу.
3. Навчання персоналу.
4. Планування і підготовка кадрового резерву.

## 1. Кар'єра: сутність, види, етапи

Одним із найважливіших чинників, що визначають ефективність управління персоналом, є рівень роботи з розвитку персоналу підприємства.

**Розвиток персоналу** — це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Слід звернути увагу на те, що управлінські рішення у сфері розвитку персоналу пов'язані з діловим оцінюванням працівників підприємства.

**Метою розвитку персоналу** є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства.

Важливим напрямком управління розвитком персоналу є планування кар'єри працівників підприємства.

Термін *кар'єра* у загальному розумінні означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності.

Кар'єру — траєкторію свого руху — людина будує самостійно, враховуючи особливості внутрішньо- і позаорганізаційної реальності і головне — свої власні цілі, бажання та настанови.

Під **трудовою кар'єрою** мається на увазі індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Поняття «трудова кар'єра» є більш ширшим порівняно з такими термінами, як «ділова кар'єра» або «професійно-кваліфікаційне просування».

Так, **ділова кар'єра** — це підвид трудової кар'єри, який поширюється на просування і досягнення успіху в специфічних видах трудової діяльності — бізнесі, комерції, тобто в тих видах економічної діяльності, які приносять прибуток, дохід або інші особисті вигоди.

Розрізняють два *види трудової кар'єри*:

1. **Професійна кар'єра** — це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах.

Дана кар'єра характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію.

Професійна кар'єра може йти за лінією:



- спеціалізації (поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, сфері діяльності);
- транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

2. **Внутрішньоорганізаційна кар'єра** — це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується у чотирьох основних напрямках; відповідно до цього виділяють такі її моделі:

2.1. *Вертикальна кар'єра* (переміщення на іншій щабель структурної ієрархії). У свою чергу, вона поділяється на:

- висхідну кар'єру (просування працівника вгору по службових щаблях);
- нисхідну кар'єру (переміщення працівника вниз по службових щаблях).

2.2. *Горизонтальна кар'єра* (переміщення в іншу функціональну сферу діяльності на тому самому рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді).

2.3. *Ступінчаста кар'єра* (поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним).

2.4. *Доцентрова кар'єра* (наближення працівника до керівництва організації). Наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради; одержання доступу до неформальних джерел інформації; окремі важливі доручення керівництва.

Отже, успіх у кар'єрі можна розглядати і з погляду просування у межах організації від однієї посади до іншої, більш високої, і з погляду міри оволодіння певною професією, і з погляду одержання особливого визнання керівництва.

В процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити взаємодію усіх перелічених її видів.

Існують різні підходи до визначення моделей кар'єри, один з яких поданий у табл.б.

Таблиця 6  
**Моделі кар'єри**

Модель	Характеристика
<i>Професійна кар'єра</i> (в різних організаціях протягом життя)	Навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію
<i>Внутрішньоорганізаційна кар'єра</i> (в межах однієї організації), зокрема:	Послідовна зміна стадій розвитку працівника в одній організації
вертикальна	Підйом на більш високий рівень структурної ієрархії

Горизонтальна	Переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі у підрозділі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі
ступінчаста	Просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним
доцентрова	Рух до ядра, керівництва організації (наприклад, перехід з регіонального підрозділу в головний офіс)
<i>Ситуаційна кар'єра</i> , зокрема:	Непередбачені переміщення працівника.
кар'єра «від начальника»	Основний чинник впливу — дії осіб, що приймають рішення
кар'єра «від об'єкта»	Основний чинник впливу — успішна реалізація певного проекту
selfmade (власноручна) кар'єра	Кар'єрне зростання завдяки високій кваліфікації
кар'єра «по трупах»	Дії за принципом «ціль виправдовує засоби»
<i>Системна кар'єра</i> , зокрема:	Цілеспрямоване професійне зростання за попередньо складеним планом
«трамплін»	Плавна вертикальна кар'єра до досягнення «стелі», потім стрибок з «трампліну» — вихід на пенсію
«сходи»	Поступова вертикальна кар'єра з чітко визначеним періодом перебування на кожній посаді
«змія»	Горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу при відносно недовгому терміні перебування на кожній
«роздоріжжя»	Вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення за наслідками періодичної атестації

Етапи кар'єри подані у табл.7.

Чинниками успішної кар'єри можуть бути: випадок, що надає людині шанс; реалістичний підхід до вибору напрямку діяльності; можливості, що створюються соціально-економічним статусом родини (освіта, зв'язки); гарне знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування.

Можна виділити такі основні чинники вибору професії: традиція, випадок, обов'язок, цільовий вибір (табл.7).

## Етапи кар'єри

Етап кар'єри	Вік	Характеристика етапу	Особливості мотивації (за Маслоу)
1. Попередній	До 25	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності	Безпека, соціальне визнання
2. Становлення	25—30	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність, нормальний рівень оплати праці
3. Просування	30—45	Професійний розвиток, просування по службі, зростання кваліфікації	Соціальне визнання, самореалізація, високий рівень оплати праці
4. Збереження	45—60	Підвищення кваліфікації. Навчання молодих кадрів. Пік удосконалення кваліфікації	Підвищення рівня оплати праці, стабілізація незалежності, інтерес до інших джерел доходу
5. Завершення	Після 60	Підготовка до виходу на пенсію, пошук і навчання власної зміни	Утримання соціального визнання, збереження рівня оплати праці, підвищення інтересу до інших джерел доходу
6. Пенсійний	Після 65	Заняття новими видами діяльності	Пошук самовираження в новій сфері діяльності, достатній розмір пенсії, здоров'я

**В. Р. Веснін виділяє такі мотиви ділової кар'єри:**

1. *Автономія.* Так, людина прагне незалежності, бажає мати можливість робити все по-своєму. У рамках організації їй дають висока посада, статус, авторитет, заслуги, з якими усі змушені рахуватися.

2. *Функціональна компетентність.* Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для цього вона орієнтується на професійне зростання, а посадове просування розглядає крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації і колег.

3. *Безпека і стабільність.* Діяльністю працівників керує прагнення зберегти і стабілізувати своє становище у підприємстві, тому як основне завдання вони розглядають одержання посади, що дає такі гарантії.

4. *Управлінська компетентність.* Людиною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, визнанням керівництвом, швидким просуванням по службових щаблях.

5. *Підприємницька креативність.* Людсьми керує прагнення створювати або організовувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри — знаходження необхідної для цього влади, що дає відповідна посада.

6. *Потреба у першості.* Людина прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першою, «обійти» своїх колег.

7. *Стиль життя.* Людина ставить перед собою завдання інтегрувати потреби особистості і родини, наприклад, одержати цікаву, досить високооплачувану роботу, що надає право переміщення, розпорядження своїм часом і т.п. Якщо в людини немає родини, то на перше місце може вийти змістовність роботи, її захопливість, розмаїтість.

8. *Матеріальний добробут.* Людсьми керує бажання одержати посаду, пов'язану з високою заробітною платою та іншими формами винагороди.

З віком і зростанням кваліфікації цілі і мотиви кар'єри, як правило, змінюються. **Е.Г. Молл запропонував типологію кар'єр:**

Кар'єрне просування визначають дві групи *чинників*:

1) *об'єктивні*:

- ✓ вища точка кар'єри — вища посада, що існує в організації;
- ✓ тривалість кар'єри — кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної працівником в організації, до вищої точки;
- ✓ показник рівня позиції — відношення кількості працівників, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де перебуває особа у даний момент своєї кар'єри;
- ✓ показник потенційної мобільності — відношення (у певний період часу) кількості вакансій на наступному ієрархічному рівні до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де перебуває особа.

2) *суб'єктивні*:

- ✓ освіта;
- ✓ кваліфікація;
- ✓ внутрішня мотивація;
- ✓ наполегливість;

- ✓ ставлення до роботи;
- ✓ вміння подати себе і т.д.

Сьогодні вважається, що успіх кар'єри залежить також від здібностей працювати на стику різних сфер діяльності.

Залежно від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути перспективною або тупиковою — у працівника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка.

*Динамічність кар'єри* — це індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією. Показник ґрунтується на тому, що в середньому для успішної адаптації і оволодіння посадою необхідно витратити три роки, після п'яти років спостерігається зниження ефективності праці в цій посаді. Динамічною кар'єрою визнається та, при якій у великій кількості випадків працівник обіймав кожен посаду протягом трьох—п'яти років.

Динамічність кар'єри керівника визначають два основних параметри:

- потенціал просування;
- рівень поточної професійної компетенції.

Виходячи з цього складається матриця, що включає такі зони (рис.6.1).

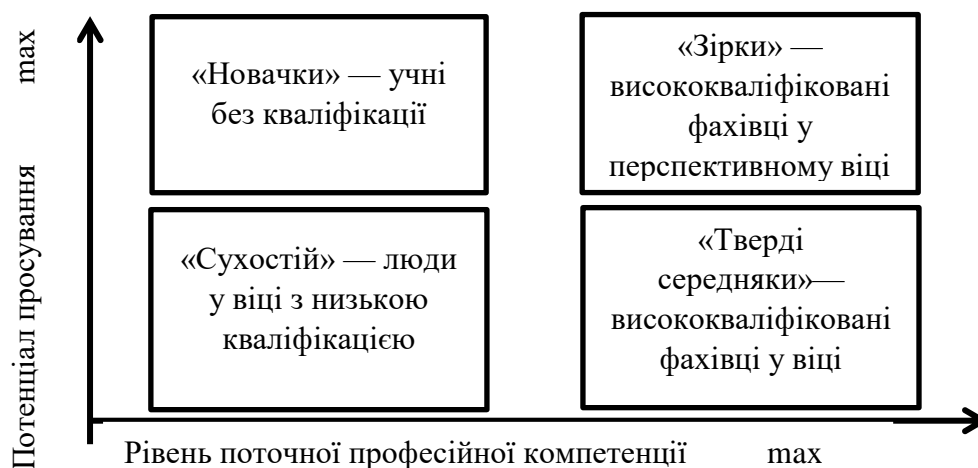


Рис. 6.1. Матриця позицій кар'єри

1. Учні, новачки — потенціал просування високий, але компетентність низька.
2. «Зірки» — і те, і інше високі.
3. «Тверді середняки» — добре працюють, але шанси невеликі (або через особистісні якості, або через організаційну ситуацію).
4. «Сухостій» — працюють мало і шанси на просування невеликі.

Кар'єра може розвиватися різними темпами. На вітчизняних підприємствах має місце наростаючий темп просування працівників; приблизно така ж практика існує і в США.

## 2. Управління кар'єрою персоналу

Кар'єра персоналу підприємства повинна бути об'єктом управління.

**Управління кар'єрою персоналу** — це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов діяльності підприємства.

Управління кар'єрою полягає в тому, що починаючи з моменту прийняття працівника у підприємство і закінчуючи передбачуваним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування за системою посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Етапи кар'єри розробляються в такому порядку:

- вивчення сформованого змісту роботи на окремих етапах службового просування;
- визначення «вхідних» і «вихідних» параметрів на кожному етапі;
- деталізація вимог для вступу в кожен етап — освітнього рівня, кваліфікації, віку;
- оцінка ділового досвіду, необхідного для переходу до вищого етапу.

Необхідність заходів щодо управління кар'єрою пов'язана з тим, що більшість працівників, як правило, ставляться до своєї кар'єри пасивно і вважають, що цими питаннями повинні займатися їхні керівники. Тому в багатьох західних фірмах обов'язковим є **планування кар'єри**, тобто визначення шляхів, що ведуть до досягнення її мети. Кадрові служби західних фірм складають, як правило, на п'ять років схему можливих переміщень з урахуванням очікуваних вакансій і стимулюють планування особистої кар'єри.

Основою планування кар'єри є **кар'єрограма**.

Цей документ, що складається на 5-10 років, містить, з одного боку, зобов'язання адміністрації щодо горизонтального і вертикального переміщення працівника, а з іншого боку, зобов'язання останнього підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

**Кар'єрограма** являє собою перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для посідання ним певної позиції у підприємстві.

Це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання та опанувати

потрібні навички для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися сам працівник, його безпосередній керівник.

*Планування кар'єри забезпечує:*

- взаємозв'язок цілей підприємства і працівників;
- урахування і узгодження їхніх потреб;
- вивчення і оцінку потенціалу просування працівників; визначення його критеріїв;
- ознайомлення працівників з реальними перспективами їхнього зростання і умовами, що дозволяють їм досягти бажаного і уникнути «

Програма розвитку кар'єри повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості працівників, виявлення працівників з високим потенціалом просування.

*Програма розвитку кар'єри* відображає такі моменти:

- способи виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування (який характеризується не ступенем підготовленості працівників у даний момент, а їхніми можливостями у довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації);
- стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри;
- способи узгодження кар'єри з результатами оцінки діяльності;
- шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей);
- організація ефективної системи підвищення кваліфікації;
- можливі напрямки ротації;
- форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Процес планування індивідуальної кар'єри починається з виявлення працівниками своїх потреб і інтересів (бажаної посади, рівня доходів і т.п.) і потенційних можливостей, на основі чого з урахуванням перспектив підприємства і об'єктивних особистих даних формулюються основні цілі кар'єри. Потім самостійно або за допомогою керівника і при консультації менеджера з персоналу визначаються варіанти просування по службі як у підприємстві, так і за його межами та необхідні для цього заходи.

Підприємству для цього необхідний постійний аналіз можливостей розвитку кар'єри і регулярне заповнення форми, що відображає (де можливо — у балах) результативність праці, оцінку кваліфікації, знань, професійних навичок керівництва і спілкування, здібностей вирішувати проблеми, перспективи росту потенціалу на 3—5 років і можливий максимально досяжний рівень посади.

Працівників з конкретним змістом цієї форми не знайомлять, хоча загальна думка про них їм повідомляється; сама ж форма передається

вищим керівникам.

Планування кар'єри повинно бути пов'язане з мотивацією просування по службі і бути довгостроковою програмою переміщення по горизонталі і вертикалі. У результаті у працівників має місце велика задоволеність працею, бачення перспектив; можливість планувати інші аспекти власного життя, цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію і готуватися до майбутньої роботи. Працівники, пов'язуючи життя з підприємством, стають більш лояльними до нього, зацікавленими в продуктивній і якісній праці.

Засобами реалізації плану кар'єри є: успішна робота в обійманій посаді; професійний і індивідуальний розвиток; навчання; ефективна співпраця з керівником; формування іміджу в підприємстві. Усе це дозволяє успішно пройти через ряд послідовних посад і досягти бажаного, здійснивши тим самим розвиток кар'єри.

### **3. Навчання персоналу**

*Професійне навчання персоналу* — це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи.

Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

Професійне навчання персоналу підприємства забезпечує:

1. *Первинну професійну підготовку працівників* (здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві).

2. *Перепідготовку* (професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) працівниками або фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах). Так, у процесі науково-технічного і соціального прогресу здобута фахівцем базова освіта у певних випадках потребує зміни. Відповідні навчальні заклади здійснюють перепідготовку керівників і фахівців з метою оволодіння ними новою спеціальністю.

3. *Підвищення кваліфікації* (навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадовими переміщеннями). Воно, як правило, проводиться з відривом від роботи до трьох тижнів або з частковим відривом від роботи тривалістю до шести місяців. Навчальні плани і програми для короткострокового навчання розробляються організаціями або



навчальними закладами, що організують даний вид навчання керівників і фахівців. Навчання в групах завершується складанням іспитів або захистом курсових робіт.

Модель організації процесу навчання у підприємстві складається з трьох стадій (рис. 6.2).

Оцінка потреби у навчанні персоналу є ключовою ланкою в організації навчання. Від якості аналізу потреби в навчанні залежить ефективність витрат і результативність наступної діяльності

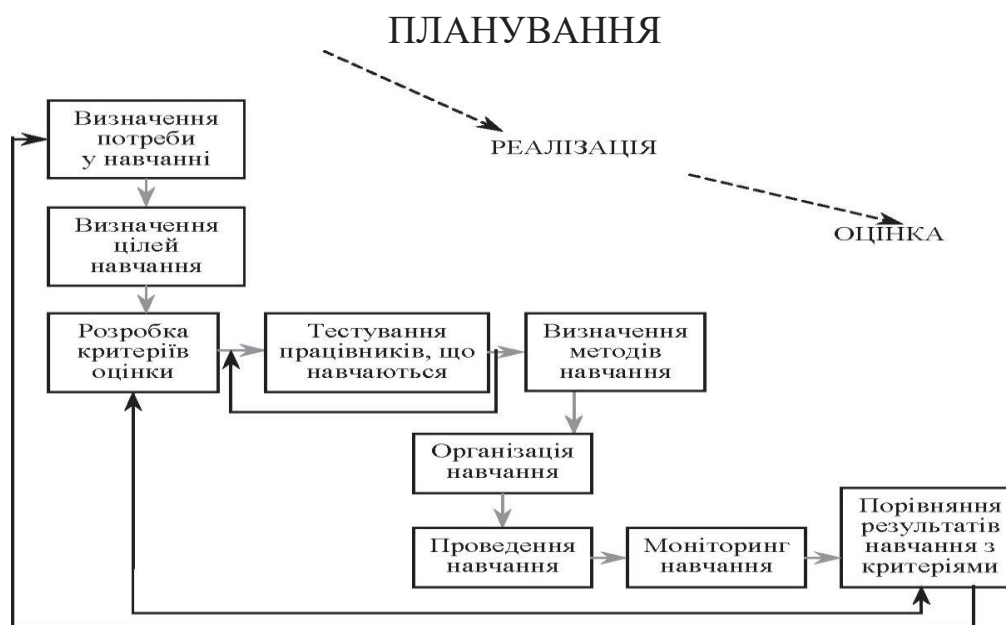


Рис. 6.2. Модель організації процесу навчання у підприємстві працівників.

Конкретизувати завдання за кожним з напрямків допоможе збір і аналіз інформації в таких сферах:

- управління людськими ресурсами;
- організаційний аналіз, аналіз робочих операцій;
- аналіз плинності кадрів;
- аналіз втрат робочого часу (хвороби, запізнення, недозволена відсутність);
- управлінська інформація;
- аналіз якості надання послуг;
- аналіз відхилень;
- аналіз фінансових показників;
- аналіз відгуків споживачів послуг;
- інформація про діяльність працівників;
- аналіз ефективності роботи працівників;
- аналіз компетенції працівників.

Цілі навчання з позицій роботодавця і самого фахівця значно відрізняються.

Так, з позиції роботодавця цілями безупинного навчання є:

- організація і формування персоналу управління;
- оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми;
- відтворення персоналу;
- інтеграція персоналу;
- гнучке формування персоналу;
- адаптація;
- впровадження нововведень.

З позиції найманого працівника цілями безупинного навчання є:

- підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації;
- отримання професійних знань поза сферою професійної діяльності;
- отримання професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банки і інші організації, що впливають на роботу підприємства;
- розвиток здібностей у сфері планування і організації діяльності.

Мотивацією безупинного навчання в американських компаніях є зв'язок між результатами виробничої діяльності кожного працівника і наданням йому можливості для навчання: цінність працівника фірми визначає обсяг коштів, що виділяються для підвищення його кваліфікації.

Професійне навчання персоналу підприємства може здійснюватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза робочим місцем (табл. 8).

*Таблиця 8*

**Методи професійного навчання персоналу підприємства**

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
адаптація нових працівників; аналіз бочих дій і процедур; інструктаж на робочому місці; наставництво; розширення кола обов'язків; передача повноважень демонстрація прийомів роботи; передача досвіду; ротація; чергування робочих операцій; метод ускладнених завдань; навчальне заміщення; спеціальний набір завдань; підготовка і розвиток робочої Консультування	лекції; дискусії та обговорення; дистанційне навчання; ознайомлення з досвідом інших установ; розгляд практичних ситуацій Ділові ігри; моделювання ситуацій; Семінари, виставки, симпозиуми; тренінги; рольові ігри; самостійне навчання; участь у виставках та інших заходах представника; участь у навчальних програмах; участь у проектах

Професійне навчання на робочому місці доцільно застосовувати:

- ✓ для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб організації;
- ✓ коли організація має достатню кількість працівників з однаковими потребами у підготовці;
- ✓ коли організація має достатню кількість кваліфікованих викладачів.

Проте навчання на робочому місці в багатьох випадках є неідеальним для формування нових знань, оскільки воно не дає можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та певним чином змінити свою трудову поведінку.

. Головне загальне правило: методи навчання повинні відповідати поставленим цілям і завданням навчання.

Вибір методів навчання залежить від наступних *чинників*:

- ✓ цілі і задачі навчання;
- ✓ пряма і непряма вартість навчання;
- ✓ терміновість (час, відпущений на навчання);
- ✓ склад учасників (їхня кваліфікація, мотивація, попередня підготовка);
- ✓ кваліфікація і компетенція викладачів.

У загальному вигляді оцінити ефективність навчання можна, порівнявши реальні результати навчання з цілями, що були поставлені перед навчанням з використанням встановлених критеріїв.

Визначення й оцінка ефективності капіталовкладень у навчання є актуальною і дуже складною проблемою. Очевидно, що:

- розробка програм розвитку персоналу повинна бути заснована на чіткому визначенні практичних потреб реальних клієнтів (підприємств і учасників програм);
- оцінки віддачі можуть відрізнятися для різних учасників і клієнтів залежно від їхніх індивідуальних і корпоративних цілей.

В ідеалі ці цілі повинні бути єдині в тому, що стосується задоволення потреб. Ефективність навчання можна було б визначати за формулою:

$\text{Доцільність навчання} = \text{Цілі} : \text{Ціна}$
---

Складність, однак, полягає в тому, що і цілі учасників процесу навчання, і ціна, яку готовий заплатити кожен з них, значно відрізняються.

Тому, аналізуючи ефективність навчання, за винятком простих і очевидних випадків (наприклад, збільшення швидкості друкування в результаті тренінгу), варто застосовувати комплексний підхід.

Один з варіантів оцінки ефективності навчання може бути заснований на теорії людського капіталу, відповідно до якої знання і кваліфікація найманих працівників розглядаються як капітал, що належить їм і приносить дохід, а затрати часу і коштів на придбання цих знань і навичок — інвестиції в нього.

#### **4. Планування і підготовка кадрового резерву**

**Кадровий резерв** — це група керівників і фахівців, які володіють здатністю до управлінської діяльності, які відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру відбору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Робота з резервом, як і багато інших технологій кадрової роботи, є комплексною.

Виділяють такі **типи кадрового резерву**:

##### **1. За видом діяльності:**

1.1. резерв розвитку — група фахівців і керівників, що готуються до роботи в рамках нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій);

1.2. резерв функціонування — група фахівців і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

##### **2. За часом призначення:**

2.1. оперативний резерв (складається із дублерів — кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому).

До нього входить частина посад, що стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів;

2.2. стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, які можуть обіймати ці посади в перспективі до 20 років).

##### **Загальні принципи роботи з резервом керівників:**

- ✓ підбір кандидатів до складу резерву за їх морально-психологічними і діловими якостями для вирішення завдання постійного поліпшення якісного складу керівників;
- ✓ дотримання вікового і освітнього цензів кандидатів на висування (з урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4—6 років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35—40 років, вік кандидатів у резерв для висування в керівники середнього рівня управління не повинен перевищувати 25—30 років);

- ✓ раціональне визначення оптимальної структури і складу резерву з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менш двох-трьох кандидатів;
- ✓ регулярний систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності роботи з резервом для висування у підприємстві.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник певного відділу, служби і т.д., а також особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури і т.д.

*Джерелами резерву кадрів* на керівні посади є:

- ✓ керівники апарату управління;
- ✓ головні і провідні фахівці;
- ✓ фахівці, які мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у професійній діяльності;
- ✓ молоді фахівці, які успішно пройшли стажування.

Перший рівень резерву кадрів — усі фахівці організації, наступний рівень — заступники керівників різного рангу. Основний резерв становлять керівники різних рангів.

*Методи відбору керівних кадрів до складу резерву* поділяються на три групи прогностичні, практичні, лабораторні (рис. 6.3).



Рис. 6.3 Методи відбору кандидатів до резерву керівних кадрів

Виділяють такі *етапи роботи з резервом управлінських кадрів*

### *1. Аналіз потреби в резерві.*

Перш ніж почати процедуру формування резерву, слід:

- ✓ спрогнозувати зміну структури апарату управління;
- ✓ удосконалити просування працівників по службі;
- ✓ визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- ✓ визначити ступінь насиченості резерву за кожною посадою або групою однакових посад (скільки кандидатур з резерву приходиться на кожную посаду або їхню групу).

В результаті стає можливим визначити поточну і перспективну потребу в резерві.

Для визначення оптимальної чисельності резерву кадрів необхідно визначити:

- ✓ потребу організації в кадрах управління на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років);
- ✓ фактичну чисельність підготовленого в даний момент резерву кожного рівня;
- ✓ приблизний відсоток вибуття з резерву кадрів окремих працівників (наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки у зв'язку з виїздом в інший район та ін.);
- ✓ кількість керівників, які вивільняються в результаті зміни структури управління, і можуть бути використані для управлінської діяльності на інших ділянках.

Ці питання вирішуються до формування кадрового резерву і корегуються протягом усього періоду роботи з ним.

На кожную посаду в резерві бажано мати мінімум двох кандидатів; другий завжди необхідний для стимулювання до удосконалення першого. Але працювати з великим резервом важко, а низька ймовірність призначення на посаду знижує мотивацію до просування у працівників.

Посадова структура резерву будується по трьох рівнях управління — вищому, середньому і нижчому відповідно до затвердженої номенклатури посад. Вимоги до претендентів (компетенція, особистісні якості, знання) формулюються з урахуванням специфіки їхніх майбутніх посад і особливостей підприємства.

### *2. Формування і складання списку резерву.*

Даний етап включає:

- формування списку кандидатів у резерв;
- створення резерву на конкретні посади.

У процесі формування резерву варто визначити:

- ✓ кого можна і необхідно включити в списки кандидатів у резерв;

- ✓ хто з включених у списки кандидатів у резерв повинен пройти навчання;
- ✓ яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата з урахуванням його індивідуальних особливостей і перспективи використання на керівній посаді.

Вік кандидатів у резерв залежить від рівня посади. Відповідно до вітчизняної практики до складу резерву включаються чоловіки до 45 і жінки до 40 років.

Рішення про включення до складу резерву, що має для працівника велике мотивуюче значення, приймається першим керівником підприємства.

Для формування списку резерву використовуються такі *методи*:

- ✓ аналіз документальних даних — звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників та інших документів;
- ✓ інтерв'ю (бесіда) за спеціально складеним планом, анкетною або без певного плану для виявлення необхідної інформації (прагнень, потреб, мотивів поведінки і т.п.);
- ✓ спостереження за поведінкою працівника у різних ситуаціях (на виробництві, у побуті і т.д.);
- ✓ оцінка результатів трудової діяльності — продуктивності праці, якості виконуваної роботи і т.п., показників виконання завдань керованим підрозділом за період, що найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;
- ✓ метод заданого групування працівників — порівнюються якості претендентів з вимогами посади певного рангу: під задані вимоги до посади підбирається кандидат або під задану структуру робочої групи підбираються конкретні люди.

Метод передбачає формування трьох видів інформаційних масивів: професіограм усієї номенклатури керівних посад, фактографічних даних і критеріїв якостей фахівців.

При формуванні списків кандидатів до резерву враховуються такі чинники:

- ✓ вимоги до посади, опис і оцінка робочого місця, оцінка продуктивності праці;
- ✓ професійна характеристика фахівця, необхідного для успішної роботи у відповідній посаді;
- ✓ перелік посад, обіймаючи які, працівник може стати кандидатом на посаду, що резервується;
- ✓ граничні обмеження критеріїв (освіта, вік, стаж роботи і т.п.) підбору кандидатів на відповідні посади;

- ✓ результати оцінки формальних вимог та індивідуальних особливостей кандидатів на посаду, що резервується;
- ✓ висновки і рекомендації останньої атестації;
- ✓ думка керівників і фахівців суміжних підрозділів, ради трудового колективу;
- ✓ результати оцінки потенціалу кандидата (можливий рівень керівництва, здатність до навчання, уміння швидко опановувати теорію і практичні навички).

Найбільш вагомими чинниками і критеріями, що підлягають урахуванню при формуванні системи якостей керівника у посаді, що резервується, є:

- ✓ мотивація праці — інтерес до професійних проблем і творчої праці, прагнення до розширення кругозору, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обгрунтованого ризику;
- ✓ професіоналізм і компетентність — освітній і віковий цензи, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність у прийнятті рішень і уміння їх реалізувати, уміння вести переговори, аргументувати свою позицію, відстоювати її та ін.;
- ✓ особистісні якості і потенційні можливості — висока міра інтелігентності, уважність, гнучкість, доступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські здібності, нервовопсихічна і емоційна стійкість і т.д.

### 3. Підготовка кандидатів.

Для формування резерву, як правило, недостатньо відібрати здатних до просування працівників — важливо правильно підготувати їх до посади і організувати просування.

Для професійної підготовки працівників можуть бути використані такі *методи*:

- ✓ індивідуальна підготовка під керівництвом керівника;
- ✓ стажування в посаді на своєму та інших підприємствах;
- ✓ навчання в інституті і на курсах залежно від планованої посади.

В. Р. Веснін пропонує кількісно характеризувати стан роботи з кадровим резервом у підприємстві за допомогою таких *показників*:

1. *Ефективність підготовки керівників у межах підприємства* ( $E_{\text{під}}$ ):

$$E_{\text{під}} = \frac{\text{Кількість ключових посад за період, зайнятих представниками резерву}}{\text{Кількість посад, що звільнилися, за період}}$$



2. *Плинність резерву* ( $P_{рез}$ ):

$$P_{рез} = \frac{\text{Кількість резервістів, що залишили підприємство протягом періоду}}{\text{Середня кількість резервістів за період}}$$

3. *Середній термін перебування в резерві* ( $t_{рез}$ ):

$$t_{рез} = \frac{\text{Кількість років перебування в резерві до заняття посади}}{\text{Кількість осіб зі складу резерву, що зайняли посаду}}$$

4. *Готовність резерву* ( $\Gamma_{рез}$ ):

$$\Gamma_{рез} = \frac{\text{Кількість ключових посад, які мають наступників}}{\text{Загальна кількість ключових посад}}$$

## **Тема 7. Мотивація персоналу соціальних служб**

1. Процес мотивації та його складові.
2. Управління мотивацією персоналу, зайнятого в соціальних службах.
3. Західний досвід мотивації та можливості його застосування в управлінні соціальною роботою.

### **1. Процес мотивації та його складові**

Ефективне управління персоналом будь-якої організації передбачає наявність *мотивації* — могутньої рушійної сили, спрямованої на активізацію участі людей у процесі трудової діяльності.

Мотивація як одна з основних функцій управління є процесом спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. Ця функція забезпечує:

- формування у працівників стимулів до праці;
- вплив на працівника з метою зміни його ціннісних орієнтацій;
- утворення мотиваційного ядра організації;
- розвиток трудового потенціалу.

Завдяки реалізації мотиваційної функції управління в організації вирішуються такі завдання:

- 1) забезпечення підвищення продуктивності та якості праці;
- 2) формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- 3) визнання результатів праці співробітника;
- 4) розповсюдження позитивного досвіду досягнення успіху;
- 5) становлення організаційної культури.

Відомо, що трудова віддача немотивованих людей становить лише 20 % трудової віддачі працівників, яких стимулюють.

Від чого ж залежить мотивація?

Як процес мотивація формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори пов'язані з особистістю людини — її потребами та інтересами, соціальними установками, індивідуальною позицією щодо окремих речей, моральними переконаннями, очікуваннями, сприйняттям та усвідомленням певних цінностей. Серед зовнішніх факторів переважають стимули, що застосовує організація, в якій працює людина. Кожна організація залежно від своїх цілей, характеру та способу діяльності, продукту або послуги, що надається, пропонує своїм співробітникам специфічний набір стимулів, що утворюють зовнішню мотивацію. Цілком зрозуміло, що дієвість мотивації буде визначатися тим, якою мірою внутрішні мотиви людини до діяльності збігатимуться із запропонованими стимулами. При побудові системи мотивації необхідно виходити саме з принципу досягнення оптимальної відповідності між засобами внутрішньої та зовнішньої мотивації. Це означає, що система мотивації повинна бути конкретною, адаптованою до умов певної організації.

Органи і служби соціального захисту населення мають певну специфіку у постановці і виконанні своїх цілей та завдань, характеру діяльності та послуг, що надаються, джерел фінансування та утворення доходів. Така специфічна діяльність висуває особливі вимоги до підбору кадрів, оскільки працівники соціальних служб вирізняються методами управління персоналом, спрямованими на надання більшого простору для самостійності і творчого самовиявлення. Керівники цих служб орієнтуються на високорозвинені соціальні потреби своїх працівників і пропонують їм стимули, зовсім не схожі з тими, що існують, наприклад, на промисловому підприємстві. Отже, завданням управління персоналу в органах і службах соціальної роботи в цьому контексті є створення особливої системи мотивації, яка б сприяла спрямуванню зусиль всіх соціальних працівників на ефективне, своєчасне та якісне надання послуг клієнтам.

Проте зарубіжний і вітчизняний досвід управління персоналом свідчить, що робота, яка недостатньо стимулюється, виконується на

рівні неповної або низької трудової віддачі.

Мотиваційну систему в управлінні органами і службами соціального захисту слід розглядати в єдності її базових елементів та форм їх прояву у специфічному середовищі соціальної роботи.

Основним системоутворюючим елементом в теорії і практиці мотивації є потреби людини. Потреби — це все те, чого потребує людина, в чому вона має нестачу і що хоче мати. Відчувати потребу — це особливий стан людини (стан незадоволеності), що зумовлюється суперечністю між необхідністю функціонування і розвитку та обмеженістю або відсутністю засобів (можливостей) забезпечення. Цей стан визначає характер і спрямованість ставлення людини до умов існування, тобто умов задоволення потреб. Отже, потреба є регулятором взаємовідносин людини і зовнішнього середовища. Потреба має такі основні ознаки:

- ✓ *імпульсивність*: з одного боку, потреба — це внутрішня спонука, що викликає стан невдоволеності, з іншого — дія певної спонуки обмежена у часі; задоволення однієї потреби відкриває шлях до іншої;
- ✓ *вибірковість*, яка визначає потребу в трьох аспектах: якісному (що необхідно?), кількісному (скільки?), часовому (коли?). Останній аспект визначає пріоритетність задоволення потреб;
- ✓ *повторюваність*: кожна потреба згодом відтворюється, що дає змогу впливати на цю потребу в довготривалому періоді;
- ✓ *спадкоємність*: кожна нова потреба зберігає в собі те позитивне, що було вироблено або одержано в попередньому досвіді;
- ✓ *активність*: ознака самої потреби як стану невдоволеності, як спосіб задоволення потреби та передумова виникнення нових потреб.

Наступним елементом, який формує поведінку людини, є інтерес.

**Інтерес** — це вираз об'єктивної залежності задоволення потреб від соціальних умов життєдіяльності людини. Зміст інтересу визначається, з одного боку, змістом, характером і спрямованістю потреби, з іншого — соціальними умовами забезпечення або незабезпечення потреби. Скажімо, кожен працівник має потребу в одержанні грошової винагороди за свою працю, але різне ставлення до засобів і умов одержання цієї винагороди. Саме цим пояснюються численні факти, коли людина відмовляється змінити роботу на більш оплачувану через незадоволеність соціальними умовами праці. Таким чином, потреба орієнтує людину на об'єкт її задоволення, а інтерес — на ставлення до тих умов, від яких залежить задоволення цієї потреби. Усвідомлення потреб та інтересів зумовлює внутрішнє спонукання людини до конкретних дій задля задоволення своїх потреб. Таке усвідомлене спонукання до дії в теорії управління називається **мотивом**. Потреби перетворюються на мотиви лише в тому разі, коли людина усвідомлено готова на здійснення конкретних дій. Часто

потреби виникають у людини, але не розвиваються до стадії прийняття дій і тому залишаються не реалізованими. Трудова поведінка такої людини є вкрай пасивною, водночас зрозуміло, що тільки внутрішнього спонукання до дій недостатньо, оскільки людина є елементом певної системи — організації, де вона працює.

Організація, безумовно, впливає на поведінку людини, спонукаючи її до дії зовнішніми чинниками (матеріальними і моральними). Такі зовнішні спонуки до дії є стимулами. Стимули можуть перетворюватись на мотив (внутрішню спонуку) лише в тому разі, коли він визнається людиною, сприймається нею. Наприклад, такий стимул, як створення робочого місця з більш складними завданнями. Різноманітним обсягом робіт можна мотивувати далеко не всіх працівників. Для деяких він не перетвориться на внутрішню усвідомлену спонуку до дії і, по суті, залишиться антистимулом. Стимул не перетвориться на мотив і тоді, коли він є лише потенційною можливістю, і працівник не вірить в його реальність. Припустимо, закордонні відрядження мотивуватимуть лише ту частину персоналу, яка має обґрунтовані очікування щодо участі в них.

Тільки у взаємодії та взаємообумовленості внутрішні та зовнішні рушійні сили спонукають людину до активних дій, визначаючи ту чи іншу лінію її цілеспрямованої поведінки. Діяльність в організації — найпоширеніший спосіб цілеспрямованої поведінки. Тип такої поведінки залежить від конкретних цілей людини. Якщо метою є кар'єрне зростання, то цілеспрямована поведінка працівника підпорядковуватиметься задоволенню потреби у визнанні. Тут завданням керівника буде спрямування особистісної енергії людини на досягнення певних організаційних цілей. Керівник, мотивуючи працівника, повинен надати йому можливість задовольнити особисті потреби заради якісної праці. Крім того, керівник повинен допомогти підлеглим усвідомити і оцінити переваги, які дає йому ця робота і організація, щоб поведінка працівника була добровільно спрямована на досягнення цілей організації.

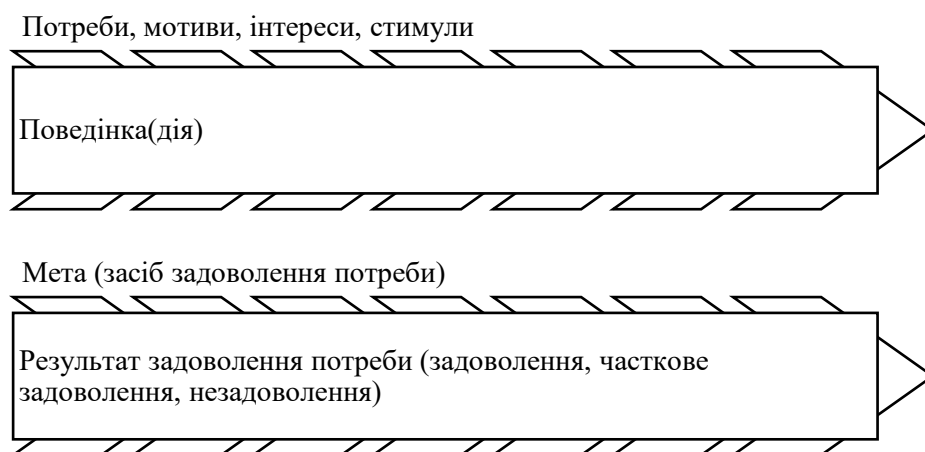
У результаті цілеспрямованої поведінки працівники досягають певних цілей, які є засобами задоволення їхніх потреб. Це можуть бути просування службовими сходами, збільшення заробітної плати, присвоєння вищого кваліфікаційного розряду, одержання нових знань, нового рівня майстерності тощо.

Досягнута ціль може по-різному задовольняти вихідну потребу. Можливі три реакції: задоволення; часткове задоволення; незадоволення. В менеджменті значна увага приділяється результату (ступеню) задоволеності потреб. Від нього залежить, якою буде надалі поведінка працівника в організації. На рівні задовільної поведінки працівники виконують той мінімум, який буде прийнятним для

керівництва. Деякі з них балансують між бажанням мінімізувати кількість та якість своїх зусиль і бажанням уникнути неприємностей. Якщо мотивація в організації набула такої форми, то це свідчить про те, що спроби керівництва об'єднати цілі індивідів з цілями організації завершилися невдачею. Службовці, мотивовані на цьому рівні, як правило, незадоволені своєю роботою, організацією та її керівництвом, що неминуче позначиться на зниженні ефективності їхньої діяльності та плинності кадрів. Цінністю організації є люди, чий рівень мотивації виявляється у відмінній поведінці, для яких робота є найбажанішою складовою життєдіяльності, що приносить винагороду і задоволення. На цьому рівні велике значення має не тільки матеріальне, а й моральне заохочення. Тут керівник повинен створити для таких співробітників можливість для повного задоволення їхніх потреб у процесі роботи в обмін на їх енергію та навички.

У пропонованій Петровою І.Л. моделі (рис. 7.1) представлена логічна послідовність мотиваційного процесу, в основі якого лежить проблема задоволення потреб. Особливу увагу слід звернути на зворотний зв'язок. Адже від результату задоволення або незадоволення потреб залежить, чи буде відтворюватись поведінка працівника, спрямована на досягнення певних організаційних та особистісних цілей. В управлінні людськими ресурсами це регулюється законом результату, згідно з яким людина прагне повторити поведінку, що привела до позитивного результату, і уникнути такої, що дала негативні наслідки (стан незадоволеності).

Ця модель мотиваційного процесу містить шість основних стадій. Для управління людьми через потреби необхідно знати:



*Рис. 7.1. Модель мотивації через потреби закономірності появи та розвитку кожної стадії.*

Умовно послідовність зазначених стадій можна представити схематично (рис. 7.2).



*Рис. 7.2. Стадії мотиваційного процесу*

Як бачимо з рис. 7.2, на першій стадії виникає потреба як відчуття фізіологічної або психологічної нестачі. У загальному вигляді потреби класифікуються на фізіологічні, психологічні та соціальні. Усвідомивши потребу, що виникла, людина починає шукати шляхи її задоволення (друга стадія). Можливі три реакції на потребу: задовольнити, подолати, не помічати. Зрозуміло, що управляти через потреби можна лише за умови першої реакції. На третій стадії людина обирає конкретні напрями дії, цілі або засоби, які можуть привести до задоволення потреби. Тут вона вирішує складні психологічні питання: чого вона досягне в разі задоволення потреби? Наскільки реально задовольнити потребу? Яких зусиль вимагатиме задоволення потреби? Наскільки реалізована ціль зможе задовольнити потребу?

У процесі управління на цій стадії менеджер повинен допомогти працівнику чітко поставити цілі, поєднати їх з цілями організації, окреслити конкретні напрями дій і визначити винагороду.

Четверта стадія — самі дії, зусилля, яких докладає людина для того, щоб досягти поставлених цілей. У процесі здійснення дій можливе коригування цілей.

П'ята стадія — отримання винагороди за дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо отримує те, що вона має використати для усунення потреб, або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки досягнута ціль (одержана винагорода) збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається

послаблення, збереження або посилення мотивації. На шостій стадії відбувається усунення потреби.

Залежно від ступеня зняття напруження, викликаного потребою, а також від того, стимулюється чи усувається потреба, послаблення чи посилення мотивації продовжує пошук можливостей і здійснення дій для усунення відтворюваних потреб.

Зазначені стадії процесу мотивації є певною мірою типовими для співробітників будь-якої організації. Проте в кожній з них, в кожній конкретній ситуації система потреб має свою специфіку. Це стосується насамперед вторинних потреб (психологічних і соціальних), оскільки потреби первинного ряду (фізіологічні) є практично незалежними від професійного та соціального статусу людини. Фізіологічні потреби задовольняються матеріальними засобами, психологічні та соціальні — через трудову та статусну мотивації. Припустимо, потреба ризикувати, приймати життєві нестандартні рішення може реалізуватися у професії каскадера, в діяльності підприємця, тоді як для соціального працівника більш важлива потреба у спілкуванні з людьми, у наданні допомоги іншим, у визнанні своєї праці, підвищенні престижу професії тощо.

Розглянемо деякі потреби, які повинні враховувати керівники організацій, що працюють безпосередньо з людьми:

- ✓ *домінантність* — прагнення контролювати, впливати на поведінку інших людей;
- ✓ *агресія* — прагнення засудити дії та вчинки, принизити, викрити;
- ✓ *пошук дружніх зв'язків* — симпатія до інших, прагнення зблизити людей;
- ✓ *автономія* — прагнення звільнитися від опікування, режиму, регламентації;
- ✓ *прагнення підпорядкування* — очікування поради, сподівання на допомогу;
- ✓ *потреба у повазі* — бажання мати авторитет, визнання своєї ролі в організації;
- ✓ *потреба у досягненнях, першості* — бажання успішно працювати, бути кращим в організації;
- ✓ *егоїзм* — прагнення до реалізації тільки своїх інтересів;
- ✓ *соціальність (альтруїзм)* — прагнення поступатися своїми інтересами заради інших;
- ✓ *потреба в самозахисті* — прагнення уникати небезпеку, обережність, уникнення боротьби;
- ✓ *потреба в дотриманні порядку* — прагнення упорядкованості, акуратності.

Цей перелік можна ще доповнювати, але й з наведених потреб видно, що для соціального працівника найбажанішими є такі, як

соціальність (альтруїзм), пошук дружніх зв'язків, потреба допомагати людям, вирішувати складні психологічні завдання тощо. Саме тому важливо виявляти людей з такими потребами при найманні на роботу соціального працівника. І навпаки, люди з егоїстичним характером, які прагнуть лише до реалізації своїх інтересів, навряд чи зможуть виконувати функції працівника соціальної служби.

Для визначення потреб співробітників органів і служб системи соціального захисту доцільно організувати і регулярно проводити моніторинг потреб. Для цього необхідно розробити анкету, яка б містила питання щодо ключових потреб соціального працівника. Ідентифікація та оцінка своїх потреб (скажімо, методом каптування) допомогли б керівникові впливати на поведінку працівника через ці потреби за допомогою відповідних стимулів. Наведемо приблизний перелік питань, які можна включити в анкету для проведення моніторингу потреб:

1. Чим приваблює Вас посада соціального працівника?
  - а) стабільною заробітною платою;
  - б) нерегламентованістю робочого часу;
  - в) зручним графіком роботи;
  - г) наближеністю до дому;
  - д) соціальними гарантіями та послугами;
  - е) змістом роботи;
  - є) можливістю спілкуватись з людьми і допомагати їм.
2. Які власні потреби Ви реалізуєте (зможете реалізувати), працюючи у сфері соціальної роботи?
  - а) розв'язувати свої матеріальні та побутові проблеми;
  - б) впливати на поведінку інших людей;
  - в) приносити максимальну користь суспільству;
  - г) розв'язувати конфліктні ситуації;
  - д) бути потрібним іншим людям;
  - е) підвищувати свою кваліфікацію і фахову майстерність;
  - є) зробити кар'єру у сфері управління соціальною роботою.
3. Чого б Ви хотіли досягти в майбутньому?
  - а) високих доходів;
  - б) гарних умов роботи;
  - в) можливості творчого самовиявлення;
  - г) авторитету і поваги;
  - д) високого суспільного статусу;
  - е) високої кваліфікації;
  - є) гарантованих і безпечних умов роботи і життєдіяльності.

У наведений перелік доцільно включати більш специфічні потреби, пов'язані з характером та змістом роботи конкретних



соціальних працівників, що, безперечно, сприятиме вдосконаленню управління на основі мотивації через потреби.

Виявивши основні потреби співробітників організації, оцінивши та ранжувавши їх, слід переходити до здійснення безпосереднього процесу управління мотивацією.

## **2. Управління мотивацією персоналу, зайнятого в соціальних службах**

Мотивація персоналу, зайнятого у сфері соціальної роботи, має специфічні форми впливу в кожному із основних напрямів — матеріальній, трудовій, статусній мотивації.

Особливістю матеріальної мотивації соціальних працівників є те, що засоби винагороди у цій сфері обмежені. Середня заробітна плата тут значно менша за середню у галузях економіки. Соціальна сфера належить до бюджетоспоживаючих, а діяльність в ній за характером і формою послуг, що надаються, є неприбутковою. Звідси випливає і обмеженість використання засобів додаткової заробітної плати — премій, винагороди тощо. Водночас роль матеріальних стимулів у цій сфері очевидна. Численні соціологічні обстеження, які проводяться через працівників різних сфер економічної діяльності, свідчать про пріоритетність для них саме матеріальних (грошових) стимулів. Грошова винагорода є базисом системи мотивації персоналу, без забезпечення якого важко говорити про ефективність дії всіх інших мотиваційних засобів.

Як свідчить класична теорія ієрархії потреб А. Маслоу, структура потреб ієрархічна, тобто виявлення і задоволення потреб вищого порядку неможливе без *реалізації первинних потреб*. Первинні потреби пов'язані з виживанням людини і можуть бути задоволені оплатою праці, створенням належних умов на робочому місці. Слід зважати на те, що ці потреби, важливі для всіх без винятку людей, для окремих з них є виключно переважними. Вони не цікавляться змістом роботи, а концентрують свою увагу на оплаті праці, умовах діяльності, комфортності на робочому місці. Такий тип працівників не можна вважати прийнятним для соціальної роботи, специфікою якої є зацікавленість саме у змісті діяльності. Зазначимо, що матеріальні стимули навіть у прибуткових організаціях використовуються зрідка. Тому менеджер повинен дбати про інші форми заохочення.

Після задоволення найперших фізіологічних потреб виникають, згідно із зазначеною теорією, *потреби у безпеці*. Всі люди прагнуть перебувати у стабільному і безпечному стані. Крім належної заробітної плати, ця потреба задовольняється забезпеченням певних соціальних гарантій: зайнятості, соціальних пільг і привілеїв, медичного страхування, пенсії тощо. Люди, орієнтовані на

задоволення такої потреби, прагнуть уникати стресових ситуацій, дотримуються певного порядку, чітких правил. Для управління ними слід застосовувати чіткі правила регламентації та регулювання їхньої діяльності, не залучати їх до дій, пов'язаних з ризиком і різними змінами.

Потреби більш високого порядку є соціальними. Цю низку розпочинають *потреби належності і причетності*. Людина прагне спілкуватись, брати участь у спільних діях, хоче взаєморозуміння і доброзичливого ставлення з боку членів колективу і керівництва. Для управління працівниками з вираженою потребою причетності важливу роль відіграють групові форми організації праці, заходи у позаробочий час, схвалення праці з боку менеджера. Ця потреба є значущою і для соціального працівника. Проте в нашому випадку вона має дві особливості. З одного боку, діяльність соціального працівника є індивідуальною за характером здійснення. Потреба в причетності під час виконання ним трудових функцій виявляється у спілкуванні з клієнтами і спільному вирішенні з ними складних питань. Це, по суті, причетність до людських страждань, негараздів, щире бажання допомогти людям. З іншого боку, соціальна робота передбачає широкий обмін досвідом у процесі спілкування з колегами, спільний пошук шляхів удосконалення різних напрямів соціального захисту вразливих верств населення. Завдяки цьому реалізуються потреби належності до професійної когорти працівників, зайнятих у сфері соціальної роботи.

Керівникам органів і служб соціального захисту слід частіше проводити семінари, курси, тренінги, сесії, де соціальні працівники могли б не тільки набути нових знань, а й вільно обмінятися думками.

У діяльності соціальних працівників важливою, за ієрархією А. Маслоу, є *потреба у повазі та визнанні*. Вона свідчить про бажання людей бути компетентними, впевненими у собі, приймати самостійні рішення, мати успіх та його визнання. Соціальна робота за своїм змістом і значенням у житті суспільства створює сприятливі умови для розвитку цієї потреби та її задоволення.

Останньою у структурі потреб, що розглядаються, є *потреба самовираження, самоактуалізації*. Досвід показує, що це дуже рідкісна ситуація, коли робота стає сферою самовиявлення всіх духовних сил особистості. За світовими оцінками, в діяльності людей ця потреба реалізується лише на 10 %, водночас фізіологічні потреби індивідів задовольняються на 85 %. Розглядувані потреби, на відміну від попередніх, строго індивідуалізовані. Це прагнення творчості, креативності. За словами А. Маслоу, ця потреба виявляє “бажання стати більше, ніж ти є, стати всім, на що ти здатний”. При управлінні людьми такого типу необхідно давати їм оригінальні завдання, які

дозволяють реалізувати їхні здібності, надавати більшу свободу у виборі засобів розв'язання складних, нестандартних завдань і залучати до роботи, що вимагає новаторства і винахідливості.

Підводячи підсумок аналізу творчої ієрархії потреб А. Маслоу, зазначимо, що її не можна сприймати як догму, хоча вона дуже зручна в користуванні.

По-перше, виконуючи ту чи іншу роботу, людина керується одразу кількома мотивами, незалежно від того, задоволені чи ні у неї потреби нижчих рівнів.

По-друге, кожна особистість має свою ієрархію потреб, де можуть випадати цілі рівні. Інколи навіть голодний може думати і про соціальні контакти, і про те, як його визнають. Відомі випадки, коли людина самоактуалізується, перебуваючи в умовах соціальної ідеалізації.

По-третє, одні й ті самі потреби по-різному проявляються залежно від багатьох ситуаційних факторів (зміст роботи, вік, стать, статус в організації). При цьому не обов'язково спостерігається жорсткий порядок виникнення потреб вищого порядку у міру задоволення попередніх.

Для практики управління важливе значення має знання факторів, що впливають на мотивацію до праці. Їх обгрунтовану класифікацію здійснив Ф. Герцберг, виокремивши фактори — **мотиватори** (що викликають позитивний стрес) і **фрустратори** (що провокують негативний стрес). До мотиваторів належать:

- ✓ просування по службі;
- ✓ переживання успіху й досягнень;
- ✓ можливість творчого і ділового зростання;
- ✓ схвалення результатів роботи, заохочення;
- ✓ високий ступінь відповідальності.

До фрустраторів належать:

- ✓ міжособові стосунки з колегами та керівництвом;
- ✓ політика організації та адміністрації;
- ✓ умови праці;
- ✓ безпосередній власний контроль за роботою.

Між першою і другою групами факторів перебуває грошова винагорода, яка за різних обставин може належати і до верхньої, і до нижньої частини. Застосовуючи фактори обох груп, менеджери можуть досягати конкретних цілей в управлінні роботою соціальних працівників. При цьому зауважимо, що коли фрустратори не задовольняють працівника, це істотно знижує його мотивацію до праці. Соціологічне опитування керівників соціальних служб показало, що такі фрустратори, як відсутність необхідної офісної техніки, матеріальних засобів, належних умов праці, а також

неможливість самостійно приймати управлінські рішення у процесі виконання трудових обов'язків, негативно впливають на трудову мотивацію, значно послаблюють її, а подеколи — повністю виключають. Якщо ж менеджер усуває фрустратори, то це, безперечно, знімає із співробітника негативне напруження. Але тут є парадокс: власне мотивація при усуненні фрустраторів ще не виникає. Менеджери, які зосереджуються виключно на подоланні фрустраторів (навіть як додаток до матеріальних стимулів), припускаються помилки. Реальна позитивна мотивація, яка має ефект довготривалої дії, виникає при задіянні факторів першої групи — мотиваторів. Це підтверджується численними прикладами з практики багатьох нових українських організацій, керівники яких на початкових етапах своєї діяльності захоплювались створенням комфортних умов праці, оздобленням інтер'єру, але так і не спромоглися підвищити продуктивність праці, розраховуючи на творчу активність своїх підлеглих. Це підтверджує важливий висновок Ф. Герцберга про те, що мотивують людину до праці тільки фактори першої групи, оскільки лише вони здатні перетворюватись на внутрішні мотиви працівника у сфері трудової діяльності.

Необхідно зважати на те, що і усунення фрустраторів, і задіяння мотиваторів ефективно лише за умови, коли співробітник одержує пристойну заробітну плату. Це особливо актуально для соціальних працівників, посадові оклади яких не виправдано низькі. Така система матеріального стимулювання є неефективною не лише внаслідок неприпустимо низьких окладів, а й через абсолютну негнучкість всієї системи. Жоден з елементів системи оплати праці не впливає на індивідуальні результати трудової діяльності працівника, його особисті здобутки. Соціальний працівник за таких умов усвідомлює, що навіть підвищуючи свою професійну майстерність і трудову віддачу, він не може розраховувати на збільшення заробітної плати.

Таким чином, завданням управління у соціальній сфері в галузі соціальної роботи є використання мотиваційного резерву. Послідовність запроваджуваних у цій сфері мотиваційних засобів повинна включати:

- ✓ посилення матеріального стимулювання у напрямку індивідуалізації стимулів до праці за конкретні здобутки в діяльності та її результати;
- ✓ усунення дій фрустраторів у діяльності соціального працівника, а саме забезпечення персоналу соціальних служб необхідними матеріальними засобами, офісною технікою, приміщенням відповідно до науково обґрунтованих норм, транспортом. Транспортне забезпечення в контексті специфіки соціальної роботи не можна вважати додатковими пільгами, оскільки для соціального

працівника наявність службового автомобіля у багатьох випадках є умовою здійснення його трудових обов'язків;

- ✓ розвиток мотиваторів, серед яких передусім важливі такі, як можливість самореалізуватись в роботі, підвищити свою професійну майстерність, спілкуватись з колегами, допомагати клієнтам, а також досягти певних успіхів у роботі.

Слід звернути увагу на специфічні риси професійного профілю соціального працівника. Дослідження показують, що цю професію обирають люди з вираженим бажанням допомогти тим, хто належить до вразливих верств населення. Ці люди здатні бачити у кожному клієнтові (а це часто особи з психологічними або соціальними відхиленнями) насамперед людину, цінувати її особистісні якості, допомогти владнати життєві негаразди. У розвинених країнах соціальна робота у широкому масштабі виконується волонтерами, тобто повністю безкоштовно. Вищою винагородою такі фахівці вважають для себе позитивний ефект від своїх послуг. Важливим стимулом, який застосовується для заохочення волонтерів, є проведення конкурсів серед них з визначенням і нагородою переможців. Як правило, грошова винагорода також сприймається волонтерами як моральний стимул.

Для активізації розглянутих мотиваційних заходів (матеріальне стимулювання, усунення фрустраторів, задіяння мотиваторів) у менеджменті персоналу напрацьовані ефективні методи.

**Методи трудової мотивації** спрямовані на організацію роботи підлеглих, яка б мотивувала їх до підвищення ефективності діяльності. Для оволодіння цим методом і застосування його на практиці керівнику соціальної сфери повинен ретельно продумати основні елементи діяльності соціальних працівників, які можуть впливати на їхню трудову поведінку. За відомою моделлю мотивації Хекмана і Олдзема до таких елементів належать:

- ✓ *різноманітність вмінь та навичок*: підвищення змістовності роботи, насичення її творчими, нестандартними моментами, що посилює інтерес до роботи як вагомий внутрішній мотив;
- ✓ *цілісність роботи*: доручення підлеглому здійснення конкретного завдання в повному обсязі, що дає йому змогу отримати задоволення від завершення роботи. У галузі соціальної роботи це особливо важливо, оскільки за характером соціальної послуги (супровід, інспекціонування, патронаж) бажано, щоб її надавала постійно одна людина аж до одержання позитивного результату;
- ✓ *важливість роботи*: формування у підлеглому відчуття важливості, значущості своєї роботи. В українському суспільстві на сучасному етапі необхідно підвищити престиж роботи соціального працівника. Для цього до соціальної роботи слід привернути увагу суспільних

організацій, засобів масової інформації. Державному комітету у справах сім'ї та молоді, Українському державному центру соціальних служб для молоді, Службі у справах неповнолітніх, Управлінню у справах сім'ї та молоді, Управлінням праці і соціального захисту населення та іншим організаціям слід вивчати і узагальнювати передовий досвід, проводити конкурс на кращого соціального працівника з визначенням переможців;

- ✓ *автономія*: звільнення підлеглих від дріб'язкового опікування, надто детального контролю, надання їм самостійності;
- ✓ *зворотний зв'язок*: обговорення з підлеглим шляхів реалізації конкретного завдання та результатів його виконання. Виявляючи постійний інтерес до роботи підлеглого, менеджер сприяє її успішному виконанню.

Зазначені елементи змісту та організації праці формують особливий психологічний стан у підлеглих: відчуття відповідальності, зацікавленості, успіху, значущості та ін. Вони безпосередньо впливають на посилення вмотивованості соціального працівника. При цьому суттєвим є те, що мотивація, яка виникає внаслідок застосування цього методу, стає внутрішнім фактором, який сприяє підвищенню якості роботи, задоволеності від роботи, посилює потребу у зростанні кваліфікації та професійної майстерності, зміцнює стабільність колективу, поліпшує у ньому соціально-психологічний клімат.

В управлінні соціальною роботою винятково важливими є **методи задоволення соціальних потреб**, оскільки для цієї категорії працівників соціальні потреби є пріоритетними. До цих методів належать:

- ✓ формування духу “єдиної команди” у працівників соціальної сфери;
- ✓ організація нарад, семінарів, конференцій з питань соціальної роботи для надання можливості задоволення потреб у спілкуванні, обміні досвідом, надбанні нових ідей;
- ✓ створення елементів організаційної культури в центрах (службі) соціальної роботи (відчуття належності, причетності, формування специфічних моральних норм, правил, цінностей в організаціях такого типу);
- ✓ залучення соціальних працівників до розробки і прийняття управлінських рішень, розробки програм, внесення практичних пропозицій щодо покращення соціальної роботи;
- ✓ делегування прав і повноважень підлеглим, надання їм представницьких функцій;
- ✓ розвиток кар'єри соціального працівника, застосування обґрунтованих критеріїв для підвищення рангів у межах певних

- категорій персоналу, переведення на нову посаду, присвоєння звань, почесних титулів, що є потужним моральним стимулом до праці;
- ✓ навчання соціальних працівників: участь у тренінгах, в роботі курсів підвищення кваліфікації з видачею сертифікатів або посвідчень.

### **3. Західний досвід мотивації та можливості його застосування в управлінні соціальною роботою**

У ринковій економіці основою мотиваційної системи підприємств і організацій є формування **компенсаційного пакету** — комплексної грошової винагороди, виплачуваної працівникові за виконану роботу.

Компенсаційний пакет, або система винагород, складається з трьох частин:

- ✓ основна оплата праці (базова заробітна плата);
- ✓ додаткова оплата (заохочувальні виплати, премії, бонуси);
- ✓ соціальні виплати або пільги (бенефіти).

Оскільки тут ідеться про сферу соціальної роботи, регулювання якої здійснюється на основі Закону України “Про державну службу”, то зазначимо, що перші два елементи компенсаційного пакету будуються, як і для всіх державних службовців згідно з чинним законодавством. Хоча і в їх застосуванні необхідно активніше впроваджувати провідний принцип сучасної мотивації — зв’язок винагороди з результатами діяльності та рівнем виконання трудових обов’язків. У сфері соціальної роботи, по-перше, часто дуже важко встановити такий зв’язок. По-друге, недостатність матеріальних стимулів призводить до того, що однакові стимули (підвищення рангу і відповідно заробітної плати, виплата премії, додатковий посадовий оклад до відпустки тощо) одержують працівники з різною трудовою віддачею. Це викликає в колективі відчуття несправедливості, яке за багатьма соціологічними обстеженнями є найміцнішим демотиватором. Про це стверджує й відома “теорія справедливості”, розроблена Дж. Адамсом. Згідно з нею службовці, визначаючи фокус своєї цілеспрямованої поведінки, враховують три фундаментальні оцінки:

- 1) Що я даю організації? Цей внесок містить зусилля, досвід, освіту, навички і підготовку;
- 2) Яку винагороду я одержу? Форми винагороди можуть бути різними: заробітна плата, додаткові пільги, премії, умови роботи і показники статусу;
- 3) Якою буде моя винагорода у порівнянні з винагородою інших службовців, що виконують подібну роботу? Ці очікування можна подати формулою:

Особиста винагорода == Винагорода інших

Особистий внесок

Внесок інших

Якщо ця рівність порушується, людина переживає відчуття несправедливості, яке впливає на її мотивацію до роботи. У зв'язку з цим керівник повинен враховувати таке:

- 1) несправедливість оцінки та винагороди призводить до зниження мотивації до праці і, як наслідок, до зменшення трудової віддачі;
- 2) відчуття несправедливості може виникати не лише при підведенні підсумків трудової діяльності, а й під час виконання завдань, тому менеджер повинен постійно спостерігати за рівнем задоволеності підлеглих своєю працею;
- 3) стандарти для вимірювання результатів роботи і для визначення належного рівня винагороди необхідно доводити до підлеглих заздалегідь і подавати їх у доступній для всіх формі;
- 4) службовців завжди більше цікавить не сама винагорода, а її рівень порівняно з винагородою колег. Тому менеджери повинні постійно стежити за тим, щоб кращі працівники одержували трохи більше, ніж інші.

На теорії справедливості ґрунтується так звана мотиваційна система заслуг, змістом якої є визначення винагороди залежно від величини і якості реального внеску працівника.

Іншою сучасною особливістю формування й використання компенсаційного пакету у практиці підприємств Заходу є особлива увага до його третьої частини — соціальних виплат або пільг, яка сьогодні може значно перевищувати за обсягом коштів перші дві частини. У багатьох організаціях основна й додаткова оплата праці становить 37-40 % загальної суми компенсацій, решта ж утворюється різними видами соціальних послуг, які надає організація працівникові. Саме ця частина компенсаційного пакету спрямовується на формування у працівника почуття відданості організації, високих моральних цінностей, необхідного ставлення до праці, сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У розвинених країнах для працівників підприємств і організацій застосовуються такі основні види соціальних виплат і пільг:

- ✓ страхування пенсійне (крім державного);
- ✓ страхування життя;
- ✓ страхування внаслідок хвороби та виробничого травматизму;
- ✓ забезпечення безкоштовною медичною допомогою;
- ✓ оплата перебування в лікарні;
- ✓ оплата догляду за хворим вдома;
- ✓ оплата послуг приватних медичних сестер;



- ✓ оплата послуг стоматологів;
- ✓ оплата оздоровчих заходів (спортзалів, басейну, сауни);
- ✓ надання квартири або її часткова оплата;
- ✓ надання послуг для відпочинку і розваг;
- ✓ надання службового автомобіля, компенсації за використання особистого транспорту;
- ✓ оплата проїзних квитків або транспортних витрат;
- ✓ оплата мобільного телефону;
- ✓ оплачувана відпустка;
- ✓ додаткова відпустка;
- ✓ оплачувані святкові дні;
- ✓ оплачуваний час перерв у роботі;
- ✓ оплачуваний обідній час;
- ✓ оплачуваний час непрацевдатності;
- ✓ оплачувані відпустки за особистими мотивами;
- ✓ участь в розподілі прибутків;
- ✓ надання пільгових кредитів;
- ✓ кредитні картки і відкриття рахунків;
- ✓ купівля акцій підприємства зі знижкою;
- ✓ купівля продукції підприємства зі знижкою;
- ✓ гнучкі режими робочого часу (дня, тижня);
- ✓ часткова оплата харчування в їдальні підприємства;
- ✓ надання різних видів допомоги для продовження освіти;
- ✓ грошові виплати на дітей співробітників;
- ✓ подарунки до свят;
- ✓ різні види матеріальної допомоги.

Виходячи з цього переліку кожна організація обирає найприйнятніші для своїх співробітників види соціальних виплат і пільг. При цьому бажано індивідуалізувати використання компенсаційного пакету відповідно до потреб працівників організації.

Результати опитування соціальних працівників (82 особи з різних регіонів України) показали, що для них найбажаніші соціальні виплати та пільги такі:

- ✓ професійне навчання;
- ✓ надання службового автомобіля або оплата транспортних витрат;
- ✓ надання додаткового вільного часу (додаткової відпустки, додаткових вихідних, скорочення тривалості робочого часу).

Впровадження гнучкого графіка робочого часу є важливим стимулом для соціальних працівників. Проте слід враховувати, що робота за таким графіком не повинна порушувати процес надання соціальних послуг і призводити до зниження їх якості та ефективності.

У галузі соціальної роботи керівникові слід застосовувати цей стимулюючий захід, дотримуючись таких умов:

1) надавати можливість працювати за гнучким графіком робочого часу тільки сумлінним і дисциплінованим працівникам, які вміють раціонально планувати свій робочий день;

2) створювати банк використання робочого часу. Для цього необхідно враховувати тривалість робочого часу для кожного працівника, який працює за гнучким графіком. За підсумками роботи за місяць слід визначити загальну кількість відпрацьованих працівником годин і порівняти її з нормативною. Якщо реально відпрацьованих годин більше, ніж за нормою, як компенсацію працівник може взяти додатковий вихідний день або приєднати його до відпустки.

Як бачимо, перевірений досвід мотивування у розвинених країнах Заходу можна використати у практичній діяльності працівників соціальних служб України.

Основою подальшого вдосконалення системи мотивації соціальних працівників є поглиблення її зв'язку з оцінюванням персоналу.

## **Тема 8. Організація оцінювання персоналу соціальних служб**

1. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи.
2. Система оцінювання персоналу соціальних служб.
3. Методи оцінювання персоналу соціальних служб.
4. Атестація соціальних працівників.

### **1. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи**

Надання якісних і ефективних соціальних послуг вимагає високої трудової віддачі соціальних працівників, виявлення ними наполегливості у досягненні поставлених організаційних та індивідуальних цілей. Природно, що співробітники будь-якої організації істотно різняться своїми діловими та особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконаних виробничих завдань, результатами діяльності. Для того щоб виявити та оцінити таку диференціацію з прийняттям наступних управлінських рішень, менеджери розробляють і застосовують процедури оцінки персоналу. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації. Це неодмінна функція кожного керівника, а також працівників відділу кадрів.

**Оцінювання персоналу** — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінки персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її імідж. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання завдання очікуваним, менеджери можуть розробляти конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найпоширенішою є **класифікація цілей оцінки**, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Д. Макгрегором:

- 1) *інформативна мета*, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки;
- 2) *мотиваційна мета*, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту;
- 3) *адміністративна мета*, яка постійно реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

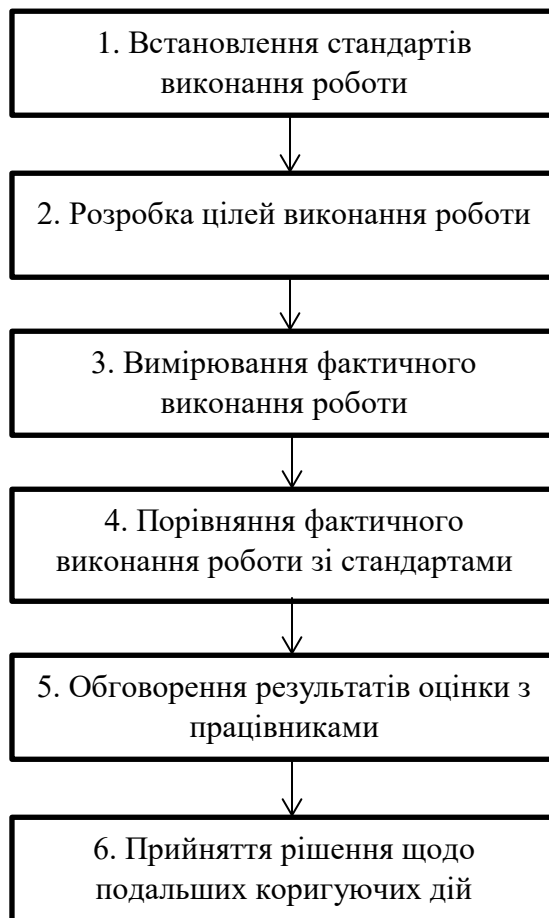
Циклічне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання завдання та цілеспрямований вплив на підвищення ефективності роботи дають змогу управлінцям розв'язувати такі завдання:

- ✓ виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;
- ✓ оцінювання потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання;
- ✓ обґрунтування рішень щодо службового переміщення кадрів в організації;
- ✓ аналіз трудової діяльності;
- ✓ розробка рішень щодо покращення трудових показників;
- ✓ встановлення цілей і завдань діяльності працівників на перспективу;
- ✓ внесення змін у систему оплати та стимулювання праці.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, специфічним у кожній організації. Проте принципові елементи процесу оцінювання персоналу мають загальний характер (рис. 8.1).

Встановлення стандартів виконання роботи в організації повинно відповідати стратегічним цілям розвитку, а також вимогам, що висуваються до кожного робочого місця.

Перед розробкою процедури оцінювання персоналу необхідно ретельно вивчити всі трудові функції та завдання, які повинні виконувати соціальні працівники згідно з посадовою інструкцією.



*Рис. 8.1. Процес оцінювання персоналу*

Наприклад, працівники центрів соціальних служб для молоді мають виконувати такі завдання: соціальна підтримка сім'ї; підготовка молоді до сімейного життя; робота з різними категоріями сімей щодо стабілізації сімейних стосунків; допомога батькам у вихованні дітей; соціальна робота з малозабезпеченими та багатодітними сім'ями; сприяння соціальному становленню дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування; сприяння творчому розвитку та організація змістовного дозвілля і оздоровлення дітей та молоді; соціальний захист жіночої молоді; сприяння соціальній адаптації та інтеграції в суспільстві дітей та молоді з функціональними обмеженнями. Реалізуючи ці завдання, керівник соціальної служби повинен виконувати такі функції:

- ✓ здійснення аналізу соціальних проблем, їх причин, тенденцій розвитку, наслідків;
- ✓ управління діями підлеглих;
- ✓ планування роботи центру (органу) соціальної служби;
- ✓ проведення навчання підлеглих;
- ✓ здійснювання супервізії дій підлеглих;
- ✓ стимулювання дій підлеглих;
- ✓ представлення інтересів служби в інших органах;
- ✓ надання клієнтові необхідної інформації;
- ✓ представлення інтересів клієнта в інших установах;
- ✓ розроблення кошторису заходів, залучення коштів для задоволення соціальних потреб клієнта;
- ✓ вирішення організаційних питань, пошук ресурсів для діяльності служби (підготовка приміщень, придбання необхідних матеріалів тощо).

Соціальний працівник здійснює такі функції:

- сприяння наданню побутових послуг;
- очне консультування;
- телефонне консультування;
- підготовка і проведення лекцій та бесід;
- проведення тренінгів;
- організація роботи груп взаємодопомоги;
- організація роботи ігротек;
- організація масових заходів;
- розповсюдження профілактичних матеріалів, підготовка соціальної реклами;
- проведення соціологічних опитувань;
- вулична робота;
- розробка проектів і програм соціальної роботи;
- розробка або адаптація методик соціальної роботи, методичних матеріалів;
- методична підготовка соціальних працівників;
- підготовка і організація роботи волонтерів;
- підготовка звітної документації.

Для кожної конкретної функції, виконуваної соціальним працівником, або для кожного окремого завдання необхідно розробляти чіткі, добре зрозумілі для підлеглих оціночні показники та стандарти їх виконання.

Для встановлення стандартів виконання роботи підбирається оптимальна кількість показників (індикаторів), які слугуватимуть еталонами оцінювання різних якостей працівника. На практиці

найчастіше використовується для цього певний набір критеріїв оцінки (табл. 9).

Таблиця 9

<b>Критерії оцінки і частота їх використання</b>	
<b>Критерії оцінки</b>	<b>Частота використання, %</b>
1	2
Професійні знання	80
Старанність і участь в роботі	74
Ставлення до керівників і співробітників	72
Надійність	64
Якість роботи	62
Інтенсивність роботи	58
Темп роботи	54
Здатність до самовиявлення	54
Здатність до організації планування	48
Відповідальне ставлення до роботи	45

При визначенні стандартів (критеріїв оцінки) необхідно дотримуватись певних вимог. Ці критерії повинні:

- ✓ відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника виходячи з організаційних та індивідуальних цілей;
- ✓ мати кількісну визначеність — кілька ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання;
- ✓ бути надійними і достовірними, щоб виключати суб'єктивні помилки;
- ✓ бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

Зазначимо, що для одержання ґрунтовної характеристики об'єкта аналізу потрібно використовувати достатню кількість критеріїв.

На практиці найчастіше зустрічаються такі помилки у визначенні критеріїв оцінки:

- *забруднення*: внесення до ключових індикаторів неважливих показників. Скажімо, для оцінки соціального працівника буде забрудненням внесення до числа оціночних показників такого критерію, як знання іноземних мов, оскільки ця вимога не є обов'язковою;
- *дефіцитність*: недостатня кількість необхідних показників для оцінки. Припустимо, для оцінки соціального працівника вміння працювати з документами є суттєвою вимогою і не включення її до системи оціночних показників означатиме дефіцитність;

- *перевантаженість*: надто велика кількість навіть потрібних показників. За експертними висновками, максимальна кількість показників не повинна перевищувати 20-30. Інакше починається їх дублювання і втрачається сенс основних позицій оцінювання.

*Другим елементом процесу оцінювання персоналу* є розробка кількісно визначених цілей виконання (див. рис. 8.1). Це означає надання критеріям оцінки (стандартам виконання) необхідної вимірюваності. Зрозуміло, що, орієнтуючись на певні стандарти, люди демонструватимуть різні типи поведінки і результати праці. На цьому етапі критеріям надаються порогові значення, за допомогою яких можна відокремити гірше виконання роботи від кращого. Прикладом можуть бути оцінки кількох рівнів виконання за набраними балами. Вони широко застосовуються як у навчальних, так і у виробничих процесах.

На цьому ж етапі можна розробити зважені критерії, якщо очевидно, що вони різняться своєю вагою в оцінці персоналу. Найчастіше вживаються нормовані зважені коефіцієнти (що в сумі дають 1 або 100 %). Наведемо критерії оцінки, що застосовуються на німецьких фірмах.

Таблиця 10

**Значущість критеріїв оцінки персоналу**  
(за даними німецьких фірм)

Вимоги (критерії)	Вага значущості, %	Оцінка, балів
Знання та досвід	25	250
Мислення	25	250
Прийняття рішень	15	150
Відповідальність	20	200
Інформаційні зв'язки та контакти	10	100
Персональні характеристики	5	50
<b>Разом</b>	<b>100</b>	<b>1000</b>

Зауважимо, що при визначенні кількісно вимірюваних цілей виконання роботи бажано спілкуватися з підлеглими і домогтись їх розуміння і підтримки. Надалі це зробить процедуру оцінювання більш ефективною.

*Третій елемент процесу оцінювання персоналу* є вимірюванням фактично досягнутого рівня виконання роботи за всіма заздалегідь встановленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів.

**Четвертий елемент процесу оцінювання** — порівняння фактичних результатів з очікуваними. На цьому етапі можна встановити місце, яке посідає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами.

Слід зважати на те, що результати соціальної роботи часто важко передбачити, оскільки доводиться працювати з людьми, які приходять до тебе зі своїми серйозними проблемами. Тому оцінювати працю соціальних робітників необхідно не тільки за результатами, а й за рівнем виконання цієї роботи.

**П'ятий елемент процесу оцінювання** передбачає обов'язкове обговорення результатів оцінки з працівниками. При цьому важливо дотримуватись принаймні кількох етичних правил, щоб не звести нанівець всі позитивні результати оцінювання:

- починати з констатації позитивних сторін;
- критикувати не особистість, а недоліки в роботі;
- не зосереджуватись тільки на помилках, а визначати шляхи їх виправлення та подальшого поліпшення роботи;
- зберігати доброзичливість протягом обговорення;
- дати можливість підлеглому висловити свої думки і пропозиції;
- виокремлювати головне, не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інноваціях.

**Шостий елемент** — прийняття рішення. Як вже зазначалось, ці рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.

За будь-яких обставин соціальний працівник повинен знати, яких позитивних результатів він досяг у звітному періоді, що заважало успішно розв'язувати завдання та якими рекомендаціями він може скористатися у подальшій діяльності.

## **2. Система оцінювання персоналу соціальних служб**

Виходячи з цілей, завдань, елементів процесу оцінювання персоналу зазначимо, що побудова системи оцінювання персоналу в кожній організації є вкрай важливою і відповідальною справою. У загальному вигляді **система оцінювання персоналу містить чотири блоки:**

1. Зміст оцінки. Це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці.
2. Система критеріїв оцінки та їх вимірювання.
3. Система способів, методів та інструментів оцінювання.
4. Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки,



технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу.

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні **види оцінок персоналу**. Їх класифікують за багатьма ознаками.

**За змістом** оцінки можуть бути частковими, коли оцінюють лише певні якості виконавця чи рівень виконання роботи, та комплексними, коли оцінюють в комплексі ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності.

**За регулярністю проведення** процесу оцінювання оцінки поділяються на такі, що одержуються постійно з певною періодичністю — раз у півроку, у рік, у два роки; епізодичні оцінки, які зумовлені певним етапом (завершенням випробувального терміну, пересуванням по службі, заходами дисциплінарної відповідальності тощо).

Залежно від періоду оцінювання оцінку поділяють на поточну, підсумкову і перспективну. Перша оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків, підсумкова оцінює виконання роботи та її результати по завершенні певного періоду (1, 2, 3, 5 років), перспективна оцінка здібностей, якостей, мотивацій, очікувань дає змогу прогнозувати потенційні можливості працівника.

Залежно **від критеріїв оцінювання** виокремлюють кількісну оцінку, якісну, часових орієнтирів, аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).

**За системністю оцінювання** використовують такі оцінки: системні, коли задіяні всі блоки системи оцінки; безсистемні, коли оцінювач має право вибирати критерії, методи, способи, інструменти, процедуру оцінювання.

**За суб'єктом оцінювання** розрізняють оцінку працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими або всебічну, так звану 360°-оцінку, що враховує в комплексі всі перелічені оцінки.

Крім того, суб'єктом оцінки може бути і сам оцінюваний. Тоді йдеться про самооцінку, або внутрішню оцінку персоналу. Інформацію про внутрішню оцінку, тобто самооцінку трудових зусиль, дає проведення мотиваційно-оцінкового моніторингу. Поєднання внутрішньої та зовнішньої оцінок персоналу дає змогу повніше реалізувати орієнтуючу та стимулюючу функції оцінки.

**За професійно-функціональною структурою** є такі види оцінки:

- ✓ оцінка робітників;
- ✓ оцінка службовців (фахівців);
- ✓ оцінка керівників.

Останній класифікаційний поділ має велике значення, оскільки суттєво впливає на вибір критеріїв, методів і процедур оцінювання.

Найповніше система оцінювання персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яку можна розробляти за всіма категоріями персоналу організації.

Структуру комплексної оцінки можна подати у вигляді моделі, що охоплює три групи характеристик (рис. 8.2).

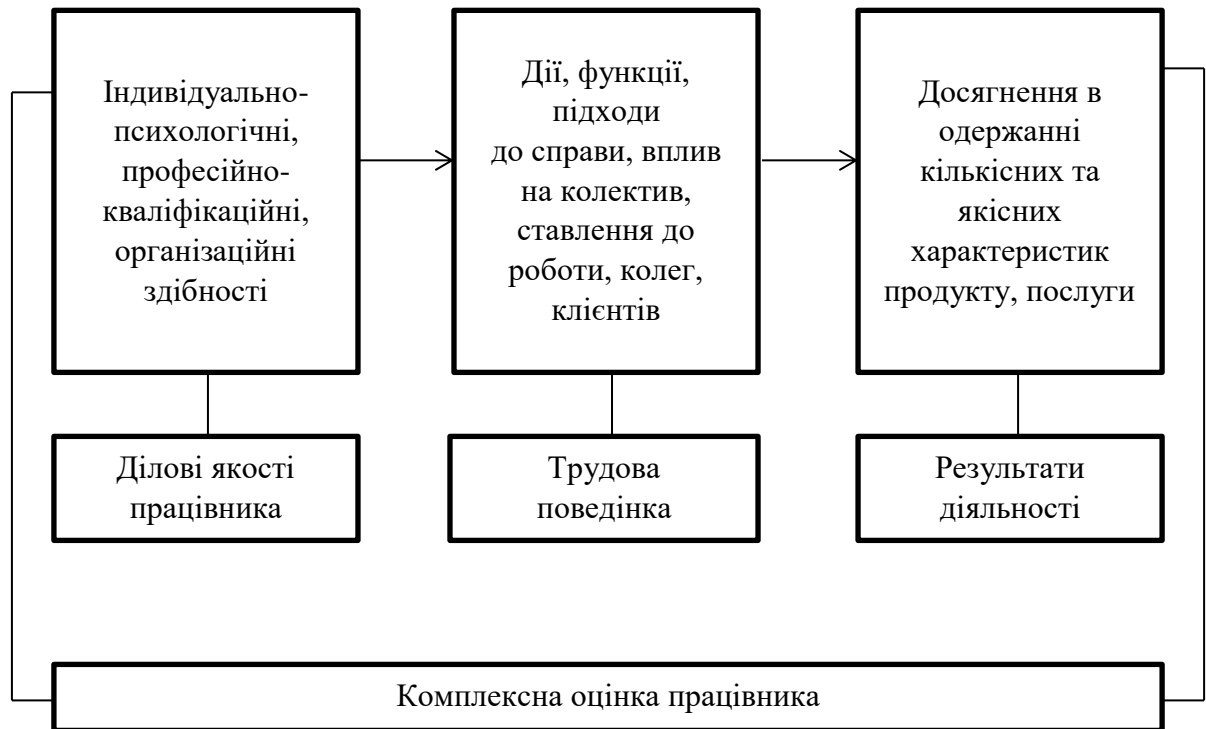


Рис. 8.2. Структура комплексної оцінки працівника

- ✓ працівника щодо його ділових та особистісних якостей;
- ✓ трудової (ділової) поведінки;
- ✓ виконання роботи, її результатів.

Із рис. 8.2 видно, що між трьома групами характеристик персоналу існує тісний зв'язок. Його основою є те, що трудова діяльність одночасно є процесом реалізації здібностей, знань, інших ділових якостей; сукупністю дій при виконанні професійно-функціональних обов'язків; матеріальним втіленням якостей та поведінки в результатах праці. Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про ділові якості працівника, і про його трудову поведінку, а по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства.

Водночас обмежуватись лише оцінкою результатів неправомірно, оскільки ці результати можуть бути одержані за різних типів трудової поведінки, різними діями та засобами. Крім того, результати діяльності соціального працівника не завжди залежать від докладених ним зусиль. У багатьох випадках ефективність послуги,

що надається працівниками соціальних служб, визначається суб'єктивними факторами. Серед них велике значення мають індивідуально-психологічні властивості клієнта соціальної служби: його бажання змінити свій спосіб життя, стан здоров'я, підтримка з боку оточення тощо.

Існує кілька підходів до визначення комплексної оцінки персоналу. Один з них був розроблений Науково-дослідним інститутом праці (Москва) і вдосконалений Київський національний економічний університетом. Хоч здебільшого ця методика розроблена для промислових підприємств, її за певної адаптації можна застосовувати і в інших галузях, зокрема у сфері соціальної роботи. В основі методики оцінки персоналу лежить взаємозв'язок узгоджених показників всіх трьох груп характеристик, що входять до комплексної оцінки працівника  $K_{o.p.}$ :

$$K_{o.p.} = 0,5K_p D_p + C_f P_{pr},$$
$$K_p = (O + C + A) / 85,$$

де 0,5 — емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці;  $K_p$  — професійно-кваліфікаційний рівень працівника;  $D_p$  — ділові якості працівника;  $C_f$  — складність виконуваних функцій (роботи);  $P_{pr}$  — результати праці;  $O, C, A$  — відповідно оцінка освіти, стажу роботи за спеціальністю, активності у підвищенні кваліфікації та професіоналізму; 0,85 — максимальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня у балах.

Кожний елемент формули також є підсумованою величиною, яка формується з конкретних ознак. Залежно від специфіки виду діяльності ознаки різняться.

Наведені у формулі показники професійно-кваліфікаційного рівня працівника та його ділових якостей мають найважливіше значення для оцінювання персоналу соціальних служб. При оцінюванні **професійно-кваліфікаційного рівня** соціального працівника необхідно визначати його відповідність таким вимогам:

- ✓ рівень освіти соціального працівника: вища, неповна вища, середня, середня спеціальна;
- ✓ базова спеціальність та її відповідність професійно-кваліфікаційним вимогам. Перевагу отримують соціальні працівники, які мають насамперед фахову освіту, а також освіту в галузі педагогіки, психології, медицини, соціології. Працівники, які не мають фахової освіти, при оцінюванні одержують меншу кількість балів;
- ✓ стаж роботи у сфері служб та органів соціального захисту населення;
- ✓ рівень професіоналізму. Це найскладніший показник, який потребує спеціальної розробки виходячи з конкретних завдань,

виконуваних соціальним працівником, а також якості та результативності їх реалізації.

При оцінюванні *ділових якостей* соціального працівника можна орієнтуватися на такі якості:

- ✓ високий рівень знань, вміння володіти і використовувати в комплексі знання про соціальні процеси, особливості взаємозалежності та взаємодії соціальних груп, а також знання в галузі психології, соціології, соціальної психології, права;
- ✓ професійна чесність, вміння відстоювати об'єктивні дані та засновані на них висновки і пропозиції на адресу органів управління незалежно від політичної кон'юнктури та особистої вигоди;
- ✓ знання правової сфери суспільства, законодавства з питань соціального захисту населення, юридичних засад діяльності різних соціальних інститутів;
- ✓ концентрація уваги, здатність до вольової регуляції, самоорганізація, добра пам'ять, комунікативні властивості, емпатичні схильності, доброзичливість, тактовність та ін.

Перелік якостей соціального працівника може бути доповнений та частково змінений. Проте при оцінюванні праці соціального працівника як суб'єкта професійної діяльності слід враховувати такі якості:

- ✓ особистісні якості, їх відповідність роботі соціальної служби;
- ✓ компетентність, великі знання та уміння в галузі соціального захисту, а також у сферах, які прямо чи опосередковано з нею пов'язані;
- ✓ уміння встановлювати адекватні міжособистісні стосунки у різних ситуаціях спілкування.

З метою уніфікувати вимірювання різних оцінок їх складові оцінюють у балах (табл. 11).

*Таблиця 11*

**Вихідні дані комплексної оцінки працівника**

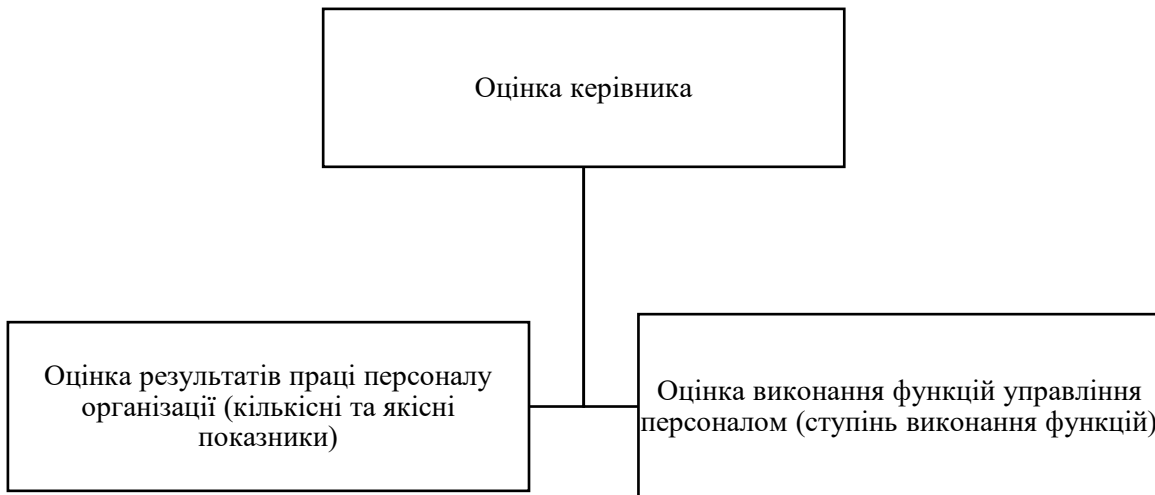
Працівник	Складові комплексної оцінки			
	$K_{п}$	$D_{п}$	$C_{ф}$	$P_{пр}$
А	0,23	1,0	0,15	1,8
Б	0,34	1,32	0,37	2,0
Н	0,46	0,98	0,28	2,4

Підставляючи дані табл. 11 у формулу  $K_{о.п}$ , одержуємо значення комплексної оцінки, наприклад, соціального працівника А:

$$K_{o.n} = 0,5 \cdot 0,23 \cdot 1,0 + 0,15 \cdot 1,8 = 0,39.$$

Цю методику комплексної оцінки можна застосовувати для оцінювання всіх категорій персоналу: робітників, спеціалістів, керівників. Оскільки оцінювання праці різних категорій працівників має свої особливості, різнитимуться також показники оцінки, способи виявлення та вимірювання результатів праці.

У зв'язку з цим застосовують прямі та опосередковані методи оцінки. За допомогою прямих методів оцінюють результати праці спеціалістів, керівників або персоналу організації. Опосередкованими методами оцінюють не результати діяльності, а хід виконання роботи, рівень дотримання функціональних обов'язків. Як правило, обидва методи поєднуються на практиці (рис. 8.3).



*Рис. 8.3. Схема оцінювання діяльності керівників соціальних організацій*

Для одержання точнішої оцінки роботи керівників застосовують лише основні показники, які впливають на результати діяльності всієї організації. Ці нечисленні показники (4-6 позицій) забезпечують приблизно 80 % всіх результатів, тобто істотно впливають на досягнення цілей організації чи підрозділу.

Процедура оцінювання спеціалістів має певні особливості і здійснюється за такими напрямками:

- оцінка результатів основної діяльності (виконання прямих функціональних обов'язків);
- оцінка діяльності, що супроводжує основний процес (підвищення кваліфікації, творча активність);
- оцінка поведінки спеціаліста в колективі;
- оцінка якостей спеціаліста.

Розглянемо фрагмент форми комплексної оцінки соціального працівника (табл. 12).

**Фрагмент форми комплексної оцінки соціального працівника**

Результати роботи, трудова поведінка і якості працівника	Бали					
	1	2	3	4	5	6
I. Результати роботи 1. Виконання індивідуальних планів роботи 2. Кількість клієнтів, яким були надані послуги 3. Якість наданих послуг (відсоток задоволених запитів) 4. Дотримання термінів виконання роботи 5. Участь у практичних семінарах, курсах підвищення кваліфікації, наукових конференціях 6. Публікації  II. Трудова поведінка 1. Потреба в керівництві при виконанні роботи 2. Внесення нових пропозицій 3. Надання допомоги підлеглим, колегам  III. Якості співробітника 1. Компетентність 2. Вміння планувати свою діяльність 3. Комунікативні якості 4. Емпатичні якості 5. Доброзичливість						

**3. Методи оцінювання персоналу соціальних служб**

Сучасна практика оцінювання персоналу використовує значну кількість методів оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками. Так, **за формою вираження** кінцевого результату виокремлюють *описові, кількісні та комбіновані* методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дають змогу кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації.

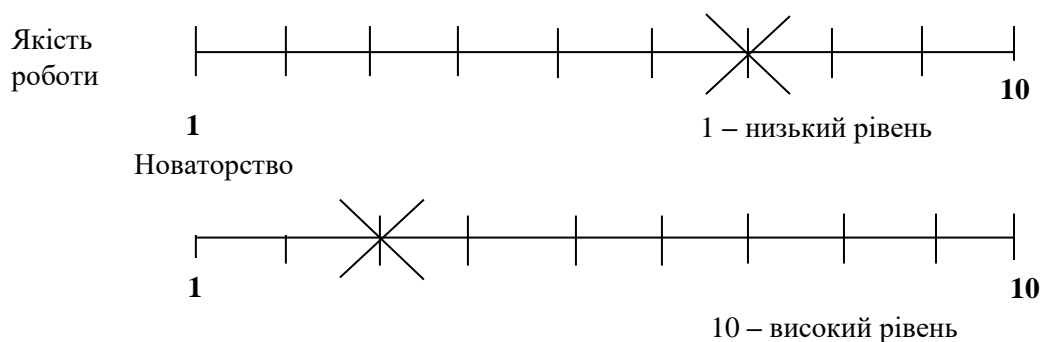
**За інструментами оцінювання** розрізняють *прогностичний* метод, інформаційною базою якого є результат обстеження, інтерв'ю, співбесіди; *практичний* метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; *імітаційний* метод, коли працівника оцінюють за його поведінкою в конкретній ситуації (у навчальному

процесі — кейс-метод).

Розглянемо докладніше найпоширеніші методи оцінювання персоналу.

1. **Метод “есе”** — письмові характеристики підлеглих. Вони складаються в довільній або заданій формі, яка містить перелік пунктів, за якими керівник висловлює свою думку про якість, поведінку і трудові результати працівника.

2. **Графічна шкала оцінок.** Суть методу полягає в тому, що критеріям оцінки надаються числові значення. Керівники, оцінюючи персонал, наносять значення за кожним критерієм на числову вісь, яка є континуумом точок:



На прикладі видно, що показник “якість роботи” в окремого працівника ближче до високого — приблизно 7 балів, тоді як показник “новаторство” перебуває на низькому рівні — 3 бали.

3. **Ранжування.** Цей метод має безліч різновидів, серед яких зазначимо:

- ранжування методом чергування* гірших і кращих результатів. Із списку працівників вибирають: 1-й — кращий і 1-й гірший; 2-й кращий і 2-й гірший і так, поки кожен працівник не посяде свого місця у ранжованому списку;
- метод парних порівнянь.* Кожного працівника багатократно оцінюють відносно інших на основі певних критеріїв. Сумарна оцінка, або індекс переваг, визначає його місце серед колег. Нульове значення індексу має найгірший працівник, а 1 — найкращий. Якщо в оцінюваній групі певний працівник краще 2, але гірше 6, то його індекс становитиме  $2/6 = 0,33$ . Зауважимо, що цей метод краще застосовувати за малої кількості працівників, бо він потребує надто великих витрат часу;
- метод розподілу працівників* всередині групи у межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їх внесок в результати діяльності підрозділу. Для цього вибирають 10 % кращих працівників, 20 — добрих, 40% — середніх (рис. 8.4).

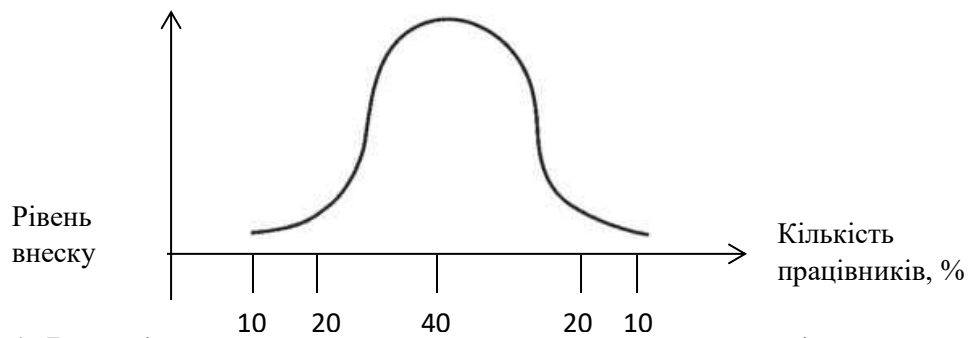


Рис. 8.4. Розподіл працівників залежно від їхнього трудового внеску

4. **Алфавітно-числова шкала.** Цим методом оцінюють не стільки результати праці, скільки фактори, що на них впливають. За таким методом кожний критерій отримує числовий і мовний вимір.

5. **Біхевіористична шкала,** яка є різновидом алфавітно-числової, застосовується для оцінювання різних типів трудової поведінки працівників по шкалі диференційованих числових значень. Оцінку визначають у балах, як правило, від “1 — відмінно” до “7— дуже погано”.

6. Зазначимо, що всі розглянуті методи є дещо суб’єктивними, оскільки спираються переважно на думку керівника. Певною мірою суб’єктивізм оцінки можна подолати за допомогою найперспективнішого сучасного методу оцінювання — **управління за цілями (management by objectives)**. Цей метод застосовується на всіх рівнях управління і обов’язково містить такі елементи:

- ✓ керівник і підлеглий спільно визначають цілі, яких слід досягти в майбутньому;
- ✓ сфера відповідальності підлеглого регламентується термінами очікуваних результатів;
- ✓ встановлення цілей та очікувані результати використовуються як критерії оцінки внеску підлеглого у загальну справу.

Процедуру управління за цілями можна представити у вигляді певного циклу (рис. 8.5).

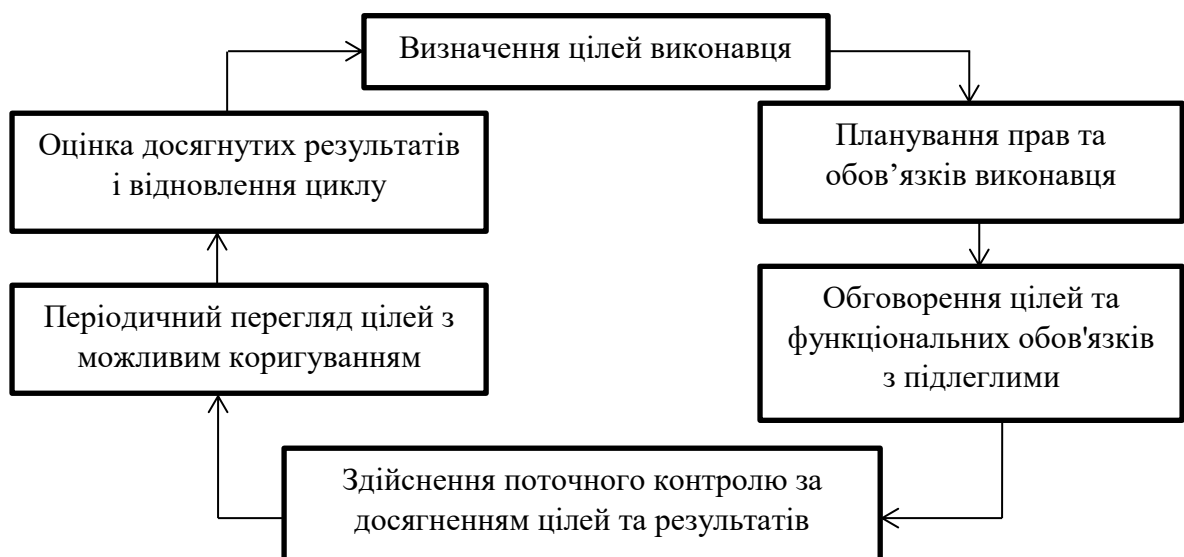


Рис. 8.5. Цикл управління за цілями



Зі схеми видно, що цикл управління за цілями поділяється на шість етапів, які в сукупності дають можливість керівникові оцінити роботу підлеглих.

У галузі соціальної роботи застосування управління за цілями є перспективним напрямком контролювання та оцінювання діяльності підлеглих, проте тут слід враховувати значні специфічні особливості. Вони виявляються у постановці цілей роботи соціального працівника та організації всіх необхідних умов для їх втілення. Метод передбачає постійний контакт працівника з керівником.

Бажано, щоб цілі, які встановлюються підлеглому, були кількісно та якісно вимірюваними, а також мали часові орієнтири. Саме це надає об'єктивності розглянутому методу оцінювання персоналу.

Серед нових підходів до оцінювання персоналу зазначимо метод управління загальною якістю (Total Quality Management), який дає можливість оцінити якість всіх виконуваних функцій та операцій, всіх складових ходу і результатів виконання. Цей новий метод все більше поширюється в американських корпораціях.

#### **4. Атестація соціальних працівників**

Однією з форм оцінювання персоналу є атестація, яка широко використовується в українських і зарубіжних організаціях. Особливістю цієї форми є те, що атестацію проводить спеціально створювана комісія, до якої входять:

- ✓ представники керівництва;
- ✓ керівники структурних підрозділів;
- ✓ представники кадрової служби, відділів праці і зарплати або підрозділу управління персоналом.

Атестація є періодичною оцінкою персоналу і проводиться, як правило, раз у рік, у два, три роки. За змістом це комплексна оцінка, яка підсумовує уявлення про якість працівника, його трудову поведінку, результати діяльності.

**Проведення атестації виконує дві функції** — структуроутворюючу і мотивуючу. Перша функція пов'язана з досягненням більшої визначеності при виконанні роботи. Вона передбачає оцінку якості та кількості виконуваної роботи, внесення змін до функціональних обов'язків і посадових інструкцій, уточнення параметрів оплати праці. Мотивуюча функція проявляється в активізації мотивів виконавців до найкращого виконання. Мотивуючу силу має сам зворотний зв'язок, який досягається у процесі атестації.

**Хід атестації працівників відбувається у три стадії:**

- 1) підготовка до проведення атестації;

- 2) проведення атестації;
- 3) підведення підсумків атестації.

На стадії підготовки до проведення атестації необхідно розробити такі документи:

- ✓ атестаційний лист;
- ✓ структура письмової характеристики на виконавця, що атестується;
- ✓ бланк оцінки показників і ділових якостей виконавця;
- ✓ звіт виконавця про виконану роботу;
- ✓ план роботи виконавця;
- ✓ висновок атестаційної комісії;
- ✓ структура звіту атестаційної комісії за підсумками атестації.

На цій стадії необхідно довести до відома тих, хто атестується, всю процедуру атестації.

Наступна стадія — проведення атестації — складається з двох етапів:

- 1) професійне (комп'ютерне) тестування, в ході якого перевіряється відповідність знань працівника тим вимогам, які висуваються до виконавців;
- 2) атестаційне інтерв'ю — співбесіда виконавців з атестаційною комісією.

На стадії підведення підсумків атестації визначаються результати атестації, оформляється атестаційний висновок у вигляді оціночного листка, атестаційної анкети або доповіді-оцінки.

*Існує кілька видів атестації*, які розрізняються залежно від причини її проведення:

- 1) чергова атестація — проводиться щорічно або двічі на рік обов'язково для всіх співробітників. Метою атестації є звітування про виконану роботу і підведення підсумків діяльності;
- 2) атестація у зв'язку із завершенням випробувального терміну. Метою є одержання висновку за результатами атестації та аргументованих рекомендацій щодо подальшого службового використання атестованого;
- 3) атестація для просування по службі. Метою є виявлення відповідності виконавця новій посаді. При цьому аналізуються потенційні можливості працівника і рівень його професійної підготовки для зайняття вищої посади.

Для працівників, уперше прийнятих на роботу, первісна атестація проводиться через шість місяців, а далі — щорічно.

У атестаційному висновку подається всебічна оцінка працівника: відповідність професійної підготовки і компетентність працівника кваліфікаційним вимогам до посади, категорії і розряду оплати праці,

ставлення до роботи і виконання обов'язків, ділові і моральні якості, показники результатів роботи в попередній період. У кінці висновку атестаційна комісія подає рішення в одному з трьох варіантів:

- а) відповідає посаді, яку займає;
- б) відповідає посаді, яку займає, за умови, що виконає рекомендації комісії з повторною атестацією через рік;
- в) не відповідає посаді, що займає.

*Таблиця 13*  
**Атестаційний лист**

Прізвище, ім'я, по батькові співробітника		Посада	
Вага, %	Фактор	Оцінка	Коментар
30	Якість роботи	В	
10	Планування	Д	
25	Організація	Д	
15	Керівництво / лідерство	Д	
10	Комунікація	НО	
10	Ставлення до роботи		
100	Підсумкова оцінка	Д	

*Примітка.* Підсумкова атестація: В — відмінно, Д — добре, НО — нижче очікуваного, Н — незадовільно.

Загальний висновок:

Начальник відділу/Співробітник /Директор підприємства

Затверджено

У розробці і оформленні атестаційного висновку беруть участь безпосередній керівник працівника, представник служби по роботі з персоналом, сам працівник. Кожний учасник заповнює відповідний розділ. Затверджує атестаційний висновок керівник організації. Працівник має право підписати атестаційний висновок і висловити свою згоду або незгоду з підсумковою оцінкою.

Розглянемо найпростіший приклад атестаційного висновку (табл. 13).

Як видно із застосованої процедури оцінювання, атестація у наведеному прикладі проводиться методом стандартних оцінок. Хоча цей метод і має певні переваги (простота, уніфікованість атестації всіх співробітників тощо), проте не позбавлений недоліків, насамперед суб'єктивності оцінки.

Цей метод можна використовувати при атестуванні соціальних працівників. Для оцінювання керівників соціальних організацій об'єктивнішим методом є центри оцінки персоналу, які використовують, крім анкетного опитування, тестові випробування

(для керівників різних рівнів). Методика тестового випробування може містити такі процедури:

1) **виконання управлінських дій**. На виконання завдання дається 2 години. Протягом цього часу людина, яка проходить випробування, знайомиться із серією інструкцій, ділових паперів, наказів та іншими матеріалами, що необхідні для підготовки розпоряджень з різних технологічних, виробничих, кадрових питань. Тобто імітується реальна діяльність організації. Далі з працівником проводиться інтерв'ю;

2) **обговорення проблем у невеликій групі**. Ця процедура дає можливість виявити вміння працювати у складі групи. Наприклад, розв'язати завдання з відбору з 10 кандидатів двох працівників, придатних для роботи в системі соціальних служб і т. ін.

Керівникам, що проходять випробування, надається завдання:

- ✓ обрати кандидата;
- ✓ обґрунтовано довести, що цей вибір найкращий.

Процедура при цьому така:

- ✓ вивчення даних про кандидатів;
- ✓ обґрунтування вибору;
- ✓ загальна дискусія (40-50 хвилин).

Діяльність випробуваних на кожному етапі оцінюють у балах.

3) **прийняття рішення**. Усіх людей, що проходять випробування, поділяють на кілька груп — представників різних служб або центрів соціальної роботи. Моделюється робота центру протягом певного періоду. Кожен етап стискується до однієї години, впродовж якої приймається ряд рішень з організації роботи центру, характеру і переліку послуг, що надаються, напрямків навчання персоналу соціальних служб тощо. Діяльність всіх учасників випробування, якість рішень, які вони розробляють, оцінюють експерти;

4) **розробка проекту**. Необхідно розробити план розвитку якогось виду діяльності. На підготовку проекту дається одна година. Потім план захищають перед експертами;

5) **підготовка службового листа**. Кожен учасник тестування повинен скласти службові листи з різних питань і різних позицій: відмова, анулювання рішення, висловлювання негативної інформації. Дії оцінюють експерти.

Наведені процедури (ділові ігри) доповнюються іншими, наприклад психологічними тестами, оцінками колег. Висновки роблять, застосовуючи різні матриці якостей та властивостей особистості менеджера.

За результатами атестації та з урахуванням пропозицій комісії керівник підприємства ухвалює відповідне рішення щодо кожного працівника, який атестувався. Рішення про переведення працівника за його згодою на іншу посаду або про звільнення з посади приймається керівником у двомісячний термін з дня його атестації. Прийняття такого рішення після закінчення цього терміну не допускається. Час хвороби працівника та перебування у відпустці в цей термін не зараховується.

Рішення комісії може бути оскаржено працівником керівникові протягом десяти днів від дати його прийняття. Трудові спори, пов'язані з атестацією, у тому числі з питань звільнення, переведення працівників, визнаних такими, що не відповідають займаній посаді, розглядаються відповідно до чинного законодавства про порядок розгляду індивідуальних трудових спорів.

## **Тема 9. Управління процесами руху персоналу**

1. Трудова мобільність, її позитивні та негативні властивості.
2. Види, фактори та показники руху персоналу.
3. Пристосування персоналу до економічних змін.
4. Управління професійно-кваліфікаційним просуванням робітників.
5. Управління плинністю персоналу.

### **1. Трудова мобільність, її позитивні та негативні властивості**

Трудова мобільність — явище складне, а тому — неоднозначне. Стосовно окремої особи *трудова мобільність* — це здатність, готовність і дії працівника щодо зміни його становища на ринку праці

*Значення трудової мобільності* в суспільстві пояснюється такими її функціями.

По-перше, трудова мобільність сприяє забезпеченню економіки конкурентною робочою силою.

По-друге, вона впливає на покращення соціальної структури суспільства, задоволення потреб працівників у змістовній праці, створення умов для самореалізації та розвитку особистості.

*Форми прояву* трудової мобільності працівників різноманітні. Тому завданням керівників використання найбільш раціональних із них відповідно до конкретних умов виробництва. Класифікацію основних форм прояву трудової мобільності наведено на рис. 9.1.

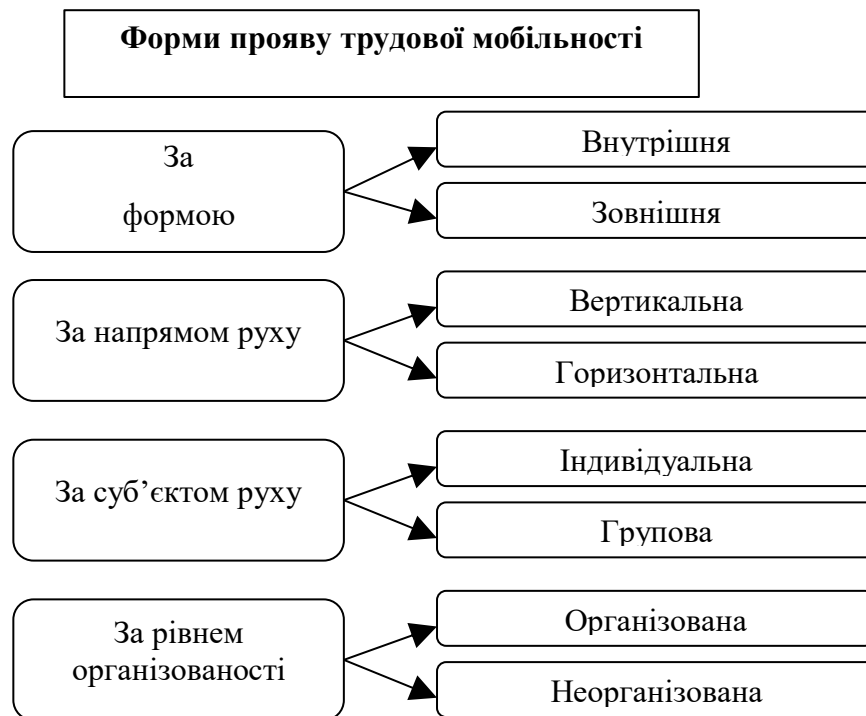


Рис.9.1. Форми прояву трудової мобільності

**Внутрішня трудова мобільність** — це зміна становища працівника на внутрішньому ринку праці, тобто всередині організації.

Ця форма мобільності обумовлена тим, що кожна організація має складну систему робочих місць, яка постійно змінюється під впливом науково-технічного прогресу і вимагає адекватних зрушень у структурі персоналу.

Специфічною функцією цієї трудової мобільності є стримування відпливу працівників за межі установи. Адже що більші масштаби та вищий рівень внутрішньої трудової мобільності, то менший зовнішній рух та плинність персоналу.

**Зовнішня трудова мобільність** — це перехід працівника із внутрішнього у сферу зовнішнього ринку праці. Такий перехід може бути ініційований як працівником, так адміністрацією.

За економічними наслідками найбільш значимим для організації є зовнішній рух, оскільки в більшості випадків не відразу вдається заповнити вакантне робоче місце людиною, продуктивність якої була б не нижча, ніж у попереднього працівника. Потрібен час на навчання, адаптацію на новому робочому місці та в трудовому колективі, що спричиняє збільшення видатків.

**Вертикальна трудова-мобільність** пов'язана з підвищенням або пониженням професійного та соціального статусу працівника, тобто з переходом із одного соціально-трудового статусного поля до іншого. Прикладом такої мобільності може бути рух угору або вниз ієрархічними сходами організації, тобто підвищення чи пониження в

посаді. Такий рух є складнішим, ніж горизонтальний, і містить докорінні зміни в трудових відносинах та зобов'язаннях працівника.

**Горизонтальна трудова мобільність** не змінює посадового статусу працівника, натомість збагачує зміст його праці, надає додаткові повноваження, пов'язана зі збільшенням заробітної плати. Цей вид переміщення використовують для мотивації тих працівників, для яких відсутня можливість підвищення в посаді, а творче ставлення до трудових обов'язків є дуже цінним для організації..

**Індивідуальна трудова мобільність** охоплює службові переміщення окремих працівників під впливом різних чинників.

**Групова трудова мобільність** властива певній множині працівників є досить рідкісним явищем. Групове переміщення являє собою сукупність якоїсь множини індивідуальних переміщень, що відбуваються в короткому часі під впливом спільних причин.

**Організована трудова мобільність** — це планово-керована форма переміщень працівників, обумовлена, як правило, виробничою необхідністю.

**Неорганізована трудова мобільність** є стихійною формою переміщень працівників, що проявляється головним чином у плинності кадрів унаслідок взаємодії економічних, соціальних, соціально-психологічних, демографічних та інших чинників. Такі переміщення відбуваються переважно за бажанням самих працівників, носять стихійний характер і погано контролюються суб'єктами управління персоналом.

Розглянуті форми прояву трудової мобільності тісно пов'язані між собою, вони практично не існують у чистому вигляді, що суттєво ускладнює виявлення першопричини та оцінювання переваг і недоліків.

## **2. Види, фактори та показники руху персоналу**

Трудова мобільність проявляється через рух працівників за різними траєкторіями.

**Рух персоналу** — це переміщення працівників у межах або за межі організації зі зміною чи без зміни робочого місця. Рух персоналу супроводжується, як правило, зміною організації, структурного підрозділу, робочого місця в межах структурного підрозділу, професії, спеціальності, посади, категорії чи кваліфікаційного розряду працівника.

**Внутрішній рух персоналу** — це переміщення робочої сили всередині організації. Може бути між відділами, міжпрофесійним чи кваліфікаційним. Діапазон міжпрофесійного руху визначається диференціацією професій. Особливістю є те, що працівник опановує додаткову професію, а отже, здатен частково або повністю

обслуговувати ще одне робоче місце, що дуже важливо за умов групової (командної) роботи.

Внутрішній рух може послабити вплив деяких мотивів звільнень із організації за власним бажанням, зокрема, незадоволення організацією й умовами праці, заробітною платою, соціально-психологічним кліматом у колективі. В результаті можливі стабілізація колективу, покращення якісних та кількісних характеристик його структури та зменшення плинності персоналу. Внутрішній рух виконує специфічну функцію, впливаючи на обсяги переміщення працівників за межі організації: що більші масштаби й рівень внутрішніх переміщень, то менша плинність працівників. Але для цього внутрішній рух має бути добре керованим.

**Зовнішній рух** — це переміщення персоналу за межі організації. Прикладом зовнішнього планового руху може бути зовнішня ротація (наприклад, керівників), аутстафінг, сезонний рух працівників тощо.

Під терміном «аутстафінг» прийнято розуміти виведення персоналу за штат. **Плинність персоналу** — це рух робочої сили, обумовлений невдоволенням працівника роботою або невдоволенням організації конкретним працівником. Цей процес, на думку експертів, не лише небажаний, а й небезпечний. Пояснюється це тим, що плинність суттєво знижує ефективність організації. Разом із тим повна відсутність плинності персоналу також не є конкурентною перевагою, оскільки не сприяє успішним організаційним змінам.

В управлінській практиці існують, зазвичай, три типи переміщень керівників:

**Ротація кадрів** — це регулярна зміна праці за принципом «знайти працівнику потрібне місце». Під час ротації характер і зміст роботи може суттєво змінюватися. Завдяки цьому формується працівник із кваліфікацією широкого профілю. Якщо працівник у рамках ротації послідовно змінює декілька робочих місць, що належать до кола споріднених спеціальностей, то тоді формується спеціаліст із глибокими знаннями якоїсь однієї ділянки.

За ознакою характеру маневру робочою силою ротація може мати епізодичний, тимчасовий і постійний характер.

За ознакою тривалості ротація буває:

- короткочасною, коли після виконання робіт на іншому робочому місці працівник повертається до своєї попередньої роботи;
- досить тривалою.

За ознакою замкненості ротацію поділяють на ланцюжкову й колоподібну.

З наведеної класифікації видно, що ротація нерідко пов'язана зі зміною професії, а то й виду діяльності.

Ротація кадрів слугує засобам:



- поліпшення організації праці;
- раціонального використання робочої сили як альтернативи звільненню працівників у разі зниження потреби в них на попередніх робочих місцях;
- задоволення потреби працівників у змістовнішій праці, кваліфікаційному зростанні, підвищенні заробітку;
- повнішого завантаження працівника протягом визначеного періоду часу, якщо на основному місці роботи загрожує простій;
- оперативної зміни в розстановці працівників через невихід на роботу когось із них;
- зниження стомлюваності на монотонних роботах як засіб підвищення змістовності праці;
- підвищення кваліфікації працівників, формування широкого виробничого профілю.

Як зовнішній, так і внутрішній рух є результатом взаємодії економічних, соціальних, психологічних, демографічних та інших факторів.

Вирішальний вплив на рух персоналу в організаціях мають фактори мікрорівня, домінуючим серед яких є матеріальний дохід працівника. Очевидно, що чим нижчий його рівень, то інтенсивнішим буде переміщення на нові робочі місця. Вищий рівень освіти наділяє працівника свободою вибору місця праці, надаючи йому більше шансів на працевлаштування порівняно з менш освіченим і кваліфікованим конкурентом.

Такий фактор руху, як вік і стаж роботи, зазвичай, розглядається як перешкода для горизонтальних переміщень. Причиною цього є зниження адаптивної спроможності працівника, посилення інертності в трудовій діяльності з віком.

В. Р. Веснін виокремлює такі *суб'єктивні* та *об'єктивні* фактори руху персоналу: біологічні (погіршення стану здоров'я), виробничі (скорочення штату внаслідок комплексної механізації та автоматизації), соціальні (досягнення пенсійного віку), особисті (сімейні обставини), державні (призов на військову службу).

Основні мотиви руху персоналу можна об'єднати в такі групи:

- професійно-кваліфікаційні мотиви (невідповідність роботи спеціальності чи кваліфікації; незадоволеність професією; відсутність перспектив підвищення кваліфікації);
- незадовільні організація та умови праці на робочому місці (простої обладнання та втрати робочого часу; надурочні роботи; фізично важка праця; шкідливі умови праці);
- особисті мотиви (стан здоров'я, вступ до навчального закладу, народження дитини);

- рівень життя (рівень заробітної плати, стан забезпеченості житлом, віддаленість роботи від місця проживання);
- соціально-психологічний клімат у колективі (погані відносини з керівником, невдоволеність колективом);
- інші мотиви.

**Причини руху персоналу поділяються на три групи:** повністю керовані (умови праці та відпочинку), частково керовані (задоволеність колективом, взаємовідносини, методи мотивування), некеровані (світові та локальні кризи капіталу, природно-кліматичні фактори).

Рух персоналу має для підприємства як позитивні, так і негативні наслідки (табл. 14).

У нестабільному колективі ефективність праці дещо нижча, ніж у стабільному, через відсутність взаємної вимогливості, керованості колективу, взаємоприйнятних норм тощо. Адже від стажу роботи в організації багато в чому залежить знання працівниками тонкощів виробництва та можливість досягти вищої продуктивності.

Таблиця 14

#### Наслідки руху персоналу

	Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Для організації	<p>можливе поліпшення соціально-психологічного клімату завдяки змінам у колективі;</p> <p>позбавлення від аутсайдерів;</p> <p>омолодження складу працівників;</p> <p>приплив інновацій;</p> <p>можливість залучення працівників з новими поглядами та ідеями;</p> <p>підвищення внутрішньої активності та гнучкості працівників</p>	<p>матеріальні втрати через неукомплектованість робочих місць;</p> <p>втрати робочого часу;</p> <p>втрати через профнавчання новачків;</p> <p>порушення комунікацій всередині колективу;</p> <p>погіршення дисципліни;</p> <p>зниження продуктивності праці;</p> <p>труднощі з дотриманням норм поведінки;</p> <p>проблеми в управлінні нестабільним колективом;</p> <p>зниження віддачі від витрат на навчання працівників;</p> <p>додаткові витрати на адаптацію новачків</p>

Для працівників, які залишають організацію	набуття цікавішої та змістовнішої роботи; можливе підвищення ефективності праці; зменшення монотонності праці; очікування зростання доходів на новому робочому місці; поліпшення перспектив кар'єри; розширення особистих зв'язків	втрата трудового доходу, безперервного стажу і певних пільг; матеріальні та часові витрати на пошук нового робочого місця; потреба в адаптації до нового робочого місця; ризик залишитися без роботи і втратити кваліфікацію
Для інших працівників	нові можливості для кар'єрного зростання та додаткового заробітку	збільшення трудового навантаження; втрата звичних партнерів; зміна соціально-психологічного клімату

Склад працівників на підприємстві постійно змінюється: хтось звільняється, приходять інші. Зміни чисельності працівників впливають на оборот робочої сили, основними показниками якого є коефіцієнти:

- обігу за прийомом -  $K_{\text{пр}}$ ;
- обігу за звільненням –  $K_{\text{зв}}$ ;
- загального обігу робочої сили –  $K_{\text{заг}}$ ;
- заміни кадрів -  $K_{\text{зам}}$ ;
- плинності кадрів -  $K_{\text{пл}}$ .

Ці коефіцієнти розраховують за такими формулами:

$$K_{\text{пр}} = \frac{ЧР_{\text{пр}}}{ЧР_{\text{со}}},$$

$$K_{\text{зв}} = \frac{ЧР_{\text{зв}}}{ЧР_{\text{со}}},$$

$$K_{\text{заг}} = \frac{ЧР_{\text{пр}} + ЧР_{\text{зв}}}{ЧР_{\text{со}}},$$

$$K_{\text{зам}} = \frac{ЧР_{\text{зам}}}{ЧР_{\text{со}}},$$

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пл}}}{\text{ЧР}_{\text{со}}},$$

де

$\text{ЧР}_{\text{со}}$  — середньооблікова чисельність персоналу;

$\text{ЧР}_{\text{пр}}$  — чисельність прийнятих працівників;

$\text{ЧР}_{\text{зв}}$ : — чисельність звільнених працівників;

$\text{ЧР}_{\text{зам}}$  — чисельність працівників, яких замінено (менше з двох чисел: прийнятих і звільнених);

$\text{ЧР}_{\text{пл}}$  - чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин і внаслідок порушення трудової дисципліни.

*Середньооблікова чисельність* персоналу визначається підсумуванням кількості працівників облікового складу за кожний календарний день звітного періоду і діленням одержаної суми на кількість календарних днів цього періоду.

*Оборот за звільненням* характеризується чисельністю працівників, які залишили підприємство за даний період із різних причин. Залежно від них оборот поділяють на доцільний плановий і небажаний (стихийний). Останній ще називають **плинністю персоналу**. Ідеального показника плинності не існує, він залежить від:

- галузевої специфіки (в сфері обслуговування плинність більша);
- категорії персоналу (лінійний персонал відрізняється більшою плинністю, ніж адміністративно-управлінський);
- демографічної структури персоналу;
- умов виробництва і праці;
- сезонності виробництва;
- конкурентоспроможності компанії на ринку праці;
- територіального розміщення організації (в мегаполісах плинність вища, ніж у невеликих містах);
- індивідуальних особливостей організації (стиль управління, політика управління персоналом);
- загальної економічної кон'юнктури тощо.

Вважається, що нормальна (природна) плинність персоналу може бути в межах від п'яти до десяти відсотків за рік. Коефіцієнт заміни може збігатися з коефіцієнтом обороту за прийомом чи з коефіцієнтом обороту за звільненням залежно від того, який з них менший.

Інколи для аналізу руху персоналу розраховують додатково:

- коефіцієнт постійності кадрів  $K_{\text{пост.}}$ , — як відношення чисельності працівників, які перебували в списковому складі персоналу протягом усього періоду  $\text{ЧР}_{\text{пост.}}$ , до середньооблікової чисельності персоналу:

$$K_{\text{пост}} = \frac{ЧР_{\text{пост}}}{ЧР_{\text{со}}},$$

• коефіцієнт стабільності кадрів  $K_{\text{стаб}}$ , — як відношення чисельності працівників, які пропрацювали на підприємстві понад три роки  $ЧР_{\text{зр}}$ , до середньооблікової чисельності:

$$K_{\text{стаб}} = \frac{ЧР_{\text{зр}}}{ЧР_{\text{со}}},$$

Розглянуті вище коефіцієнти використовуються для розрахунків та аналізу зовнішнього руху (вибуття) персоналу. Щодо внутрішнього руху персоналу, то його аналізують за показниками трудової мобільності й внутрішнього кадрового резерву:

• коефіцієнт трудової мобільності (ротації персоналу):

$$K_{\text{моб}} = \frac{ЧР_{\text{перем}}}{ЧР_{\text{со}}},$$

де

$ЧР_{\text{перем}}$  — чисельність працівників, переміщених на іншу посаду, на інше робоче місце чи в інший підрозділ до одного року;

• коефіцієнт використання внутрішніх джерел добору на вакантні робочі місця:

$$K_{\text{моб}} = \frac{ЧР_{\text{підвищ}}}{ЧР_{\text{со}}},$$

де

$ЧР_{\text{підвищ}}$  — чисельність працівників, яких підвищили в посаді протягом аналізованого періоду.

Показники внутрішнього руху персоналу доцільно порівнювати з середніми показниками по регіону, бажано в динаміці за один, три, п'ять років.

Повний аналіз руху персоналу треба проводити раз на рік, а кількісну оцінку по підрозділах щомісячно. Це дозволяє уточнити причини і своєчасно передбачити заходи спрямовані на закріплення персоналу.

### 3. Пристосування персоналу до економічних змін

Розвиток інформаційних технологій, процеси глобалізації, нові вимоги до якості обслуговування клієнтів тощо висувають до підприємств низку нових вимог і призводять врешті решт до економічних змін.

М. Армстронг розрізняє два основні типи змін: стратегічні та операційні. Стратегічні зміни пов'язані з перебудовою всієї організації. Вони впливають на місію організації, інноваційну діяльність, цінності, технології тощо. Операційні, зміни впливають на оперативну діяльність підприємства. Вони потребують ретельного управління, оскільки впливають на працівників інтенсивніше, ніж широкі

стратегічні зміни.

Економічні зміни неодмінно впливають на чисельність і структуру персоналу, їх наслідком стає дефіцит або надлишок персоналу. Отже, пристосування персоналу до змін в організації може здійснюватися за двома варіантами

а) у разі дефіциту персоналу:

- збільшення робочого часу (надурочні, робота у вихідні);
- поповнення робочої сили ззовні;

б) у разі надлишку персоналу:

- скорочення чисельності працівників;
- скорочення тривалості робочого часу;
- інші методи (скорочення заробітної плати, соціальних виплат, інших витрат на робочу силу).

Пристосування персоналу до економічних змін, наприклад, на японських підприємствах, що практикують систему «пожиттєвого найму»; досягається за допомогою гнучкості витрат на робочу силу, яка передбачає, по-перше, наявність чотирьох основних частин у системі оплати праці: прямих виплат (базової, ставки і надбавки), побічних виплат (компенсацій), бонусів (премій), пенсійних виплат. Винагорода доплачується до базової ставки залежно від доходів фірми. Ця система участі в доходах фірми дає можливість японським підприємствам пристосуватись до скорочення обсягів продажу зменшенням виплати винагород, а не скороченням зайнятості.

Отже, фінансовий тягар розподіляється на всіх. Кожен втрачає небагато, але ніхто не втрачає всього. Це одна з причин того, що японська економіка післявоєнного періоду характеризується порівняно меншим рівнем інфляції та безробіття, ніж економіка більшості економічно розвинутих країн.

По-друге, як правило, кожна японська фірма веде переговори з працівниками, що мають поважні причини зіставляти вимоги до заробітної плати з можливостями фірми, інакше під загрозою виявляться їх робочі місця.

По-третє, гнучкості витрат на робочу силу сприяє дотримання принципів трудової моралі, яка визначає трудову поведінку в разі виникнення економічних труднощів:

- зменшення надурочних робіт і витрат на їхню оплату; скорочення заробітної плати, починаючи згори, при чому високооплачувані працівники, як правило, самі просять зменшити їм заробітну плати;

- припинення найму нової робочої сили; керівництво фірми звертається до персоналу з проханням добровільно залишити роботу з одержанням вихідної допомоги тощо.

#### **4. Управління професійно-кваліфікаційним просуванням робітників**

**Професійно-кваліфікаційне просування** -- це сукупність форм, методів і засобів планомірного, послідовного навчання та переміщення робітників від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням їхніх інтересів і потреб виробництва.

Професійно-кваліфікаційне просування працівників в організаціях організують для:

- ✓ поступової заміни кваліфікованих робітників, які з різних причин залишають організацію;
- ✓ збільшення кількості кваліфікованих робітників у разі збільшення обсягів . виробництва;
- ✓ поліпшення якості надання послуг;
- ✓ поліпшення . професійно-кваліфікаційної структури робітників, якщо вона не відповідає сучасним вимогам;
- ✓ створення можливостей якісного виробництва більш складної продукції;
- ✓ успішного освоєння нових засобів виробництва з електронними системами керування;
- ✓ заміщення вакантних посад бригадирів, майстрів, інших керівників нижчої ланки управління та фахівців;
- ✓ збагачення змісту праці;
- ✓ посилення мотивації до праці.

Розрізняють чотири основні напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників (рис. 9.3).

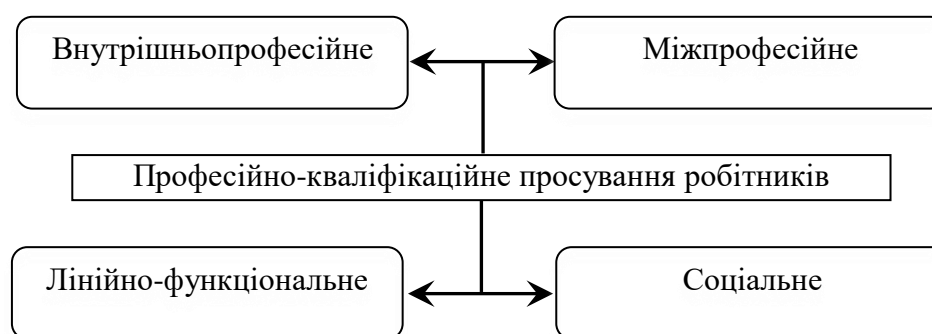


Рис.9.3. Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітника

**Внутрішньо-професійне просування робітників** відбувається в межах своєї професії за рахунок опанування суміжних операцій і прийомів, розширення зон обслуговування й оволодіння передовими

методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу в результаті підвищення кваліфікації.

Міжпрофесійне просування робітників супроводжується зміною професії для опанування новою, більш змістовною і складною. Працівник може перейти на роботу за іншою професією приблизно такої ж складності для здобуття ширшого профілю, покращення умов праці та збереження здоров'я.

**Лінійно-функціональне просування робітників** має місце в разі його призначення на посаду начальника віділу чи завідуючого сектором, розширення кола виконуваних робіт унаслідок додання операційно-розпорядчих функцій.

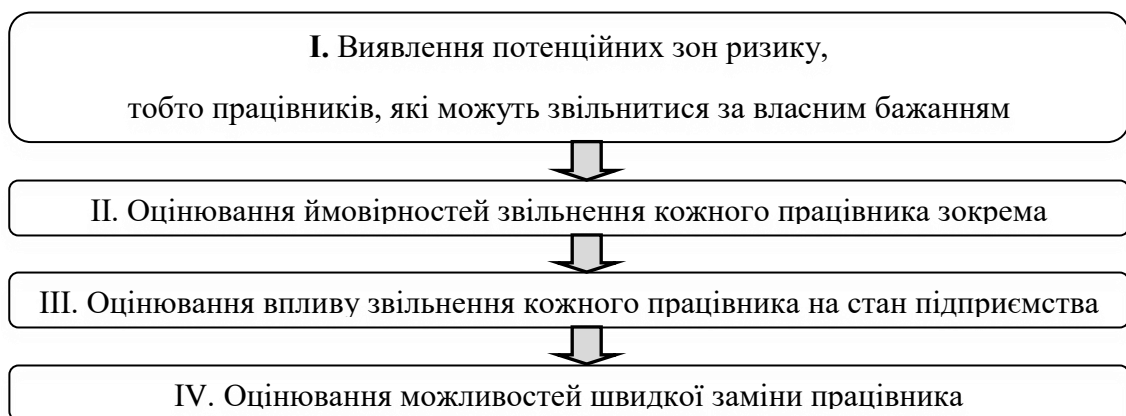
**Соціальне просування робітників** відбувається у випадку його переходу на посаду фахівця після закінчення вищого навчального закладу, тобто відбувається перехід з однієї категорії персоналу до іншої.

Професійно-кваліфікаційне просування в ідеалі має бути бажаним і вигідним обом сторонам: робітникові та організації. В наслідок підвищення кваліфікації чи перепідготовки в робітника збагачується зміст праці збільшується заробітна плата, поліпшується соціальний статус. Людина відчуває себе рівноправним членом колективу, якого поважають і високо цінують.

## 22.6. Управління плинністю персоналу

Основною метою управління є не стільки мінімізація плинності персоналу, скільки контроль за цим процесом. Стратегія втримання базується на аналізі ризиків внаслідок втрати кваліфікованих працівників, а також оцінюванні причин звільнення.

Послідовність аналізу службою персоналу ризиків графічно представлена на рис. 9.4.



*Рис. 9.4. Етапи аналізу ризиків під час управління плинністю персоналу підприємства*

Одержані під час аналізу ризиків оцінки можна розмістити за шкалою — дуже висока, висока, середня, низька, дуже низька.



Загальний огляд співвідношення оцінок може показати, які потрібно вжити заходи для збереження висококваліфікованих фахівців.

Разом із аналізом ризиків доцільно здійснити аналіз причин звільнення, що з'ясовуються, зазвичай, на співбесіді зі звільненими працівниками. Цей аналіз дає корисну інформацію, на підставі якої можна планувати заходи, спрямовані на зменшення плинності, й управляти цим процесом

М, Армстронг серед найсуттєвіших причин звільнення працівників організації за власним бажання виділив такі:

- низький рівень заробітної плати;
- несприятливі умови праці;
- конфліктні відносини з керівником;
- погані стосунки з колегами;
- неефективні процедури добору кандидатів на вакантні посади;
- особисті причини звільнення (вагітність, хвороба, переїзд до іншого міста тощо).

З основними причинами плинності персоналу треба працювати в напрямі їх усунення чи послаблення впливу.

Якщо причиною плинності персоналу є низький рівень заробітної плати, то для її усунення доцільно реалізувати заходи:

- провести дослідження заробітних плат різних категорій працівників підприємства;
  - порівняти одержані дані з середнім рівнем зарплати таких працівників у регіоні; — переглянути ставки оплати там, де вони нижні за середній рівень;
  - переглянути структуру заробітної плати з урахуванням складності виконуваних функцій для виявлення неадекватних ставок;
  - проаналізувати диференційовані тарифи, переглянути їх.
- Якщо відбуваються значні коливання в оплаті праці через систему премій чи систему участі в прибутках компанії, то слід перевірити ці системи та переглянути доцільність їх використання;
- проаналізувати причини нестабільності заробітків та затримки зарплати на підприємстві.

Для усунення цієї причини плинності персоналу можна використовувати принцип “золотих кайданів” , тобто запровадити премії за лояльність як стимул для того, щоб людина залишилась на підприємстві.

В рамках боротьби з причиною “незадовільні (несприятливі) умови праці” потрібно:

- порівняти наявні умови праці в компанії з умовами праці конкурентів чи компаній-еталонів;
- з'ясувати, якими саме аспектами праці не задоволені працівники;

- розробити практичні заходи щодо поліпшення умов праці (наприклад, зниження монотонності, загазованості, важкості праці; запровадження гнучкого графіка роботи тощо).

З метою усунення такої причини плинності, як конфліктні відносини з керівником треба:

- перевірити, чи має: підприємство сучасну політику управління персоналом, на що вона спрямована, переглянути і вдосконалити її;

- розробити систему корпоративного навчання; переглянути порядок підвищення кваліфікації керівників, особливо середньої ланки управління. Бажано, щоб навчання керівного складу організації відбувалося за участі зовнішніх фахівців.

Якщо причиною плинності персоналу є погані стосунки з колегами, то для її усунення доцільно реалізувати такі заходи:

- дослідити соціально-психологічний клімат у колективі, зокрема рівень задоволеності працівників міжособистісними стосунками;
- вжити заходів з поліпшення соціально-психологічного клімату, наприклад, частіше проводити командотвірні тренінги, свята, неформальні зустрічі між співробітниками тощо.

Для усунення такої причини плинності персоналу, як неефективна процедура добору кандидатів на вакантні посади, доцільно вжити заходів:

- перевірити наявність і переглянути на предмет актуальності посадові інструкції, положення про структурний підрозділ, критерії добору та оцінювання кандидатів на вакантні посади;

- з'ясувати рівень валідності і надійності методів оцінювання кандидатів;

- перевірити наявність кваліфікованих фахівців із добору та оцінювання. В разі необхідності слід ввести відповідні корективи та доповнення.

За результатами проведеного аналізу слід узагальнити зібрану інформацію та розробити комплекс заходів, спрямованих на зменшення некерованого руху персоналу. Це можуть бути заходи:

- технічні (поліпшення умов праці, вдосконалення техніки та технології);

- організаційні (пошук кожному працівникові найбільш оптимального для нього місця роботи);

- соціально-психологічні (надання додаткових пільг і гарантій, поліпшення внутрішнього клімату, стимулювання соціальних зв'язків всередині організації, поліпшення балансу між роботою та особистим життям);

- культурно-побутові (підвищення рівня медичного обслуговування).

**РОЗДІЛ II ПРАКТИЧНІ МАТЕРІАЛИ**  
**з курсу «Управління людськими ресурсами в соціальній сфері»**  
**Плани практичних занять**

**Практичне заняття № 1**

**Тема: Управління людськими ресурсами як інтегрована наука.**

**I. Виявлення теоретичних знань студентів з наступних питань:**

1. Зміст і сутність поняття управління людськими ресурсами.
2. Предмет, об'єкт, завдання та принципи управління людськими ресурсами як інтегрованої науки.
3. Рівні управління людськими ресурсами як науки
4. Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами.

**Методичні вказівки**

*Ключові терміни та поняття:* людські ресурси, персонал, кадровий потенціал, управління людськими ресурсами.

*Контрольні запитання:*

- що передає зміст поняття управління людськими ресурсами?
- в чому полягає специфіка людських ресурсів?
- що є об'єктом та предметом та завданням управління людськими ресурсами як науки?
- яка сутність понять: «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий колектив», «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудовий потенціал»?
- які нові напрямки управління людськими ресурсами?

*Аудиторна робота*

1. Перевірка завдань, винесених на самостійну роботу.  
Проаналізувати за літературними джерелами японську, американську та європейську моделі управління людськими ресурсами, окресливши їх спільні та відмінні риси.

*Форма подання звіту:* структурований в табличній формі .

*Таблиця 15*

**Форма подання звіту**

Особливість і японської моделі управління людськими ресурсами	Особливості американської моделі управління людськими ресурсами	Особливості європейської моделі управління людськими ресурсами	Спільні риси управління людськими ресурсами	Відмінні риси Управління людськими ресурсами

2. Аналіз і обговорення доповідей (теми ІНДЗ).
3. Робота над практичними завданнями.

#### *Завдання № 1*

Розкрийте взаємозв'язок курсу «Управління людськими ресурсами» з дисциплінами, що вивчалися Вами у попередніх семестрах. Визначте роль та місце даної дисципліни у підготовці майбутніх фахівців. Які навички з управління людськими ресурсами повинні бути їм притаманні?

#### *Завдання № 2*

Відслідкуйте історію розвитку концептуальних підходів в управлінні людськими ресурсами.

*Форма подання звіту:* структурований в табличній формі.

**Література: 4 - основна; 10 - додаткова.**

### **Практичне заняття № 2**

**Тема: Персонал організації як об'єкт управління і стратегічний ресурс організації. Служба персоналу**

***I. Виявлення теоретичних знань студентів з наступних питань:***

1. Теоретичні засади управління персоналом.
2. Складові процесу управління персоналом організації.
3. Цілі, функції та принципи управління персоналом. Суб'єкт і об'єкт в управлінні персоналом.
4. Основні характеристики персоналу.

#### ***Методичні вказівки***

*Ключові терміни та поняття:* персонал, служба персоналу, здатність, здібність, знання, кваліфікація, компетентність, компетенція, навички, професія, посада робоче місце, спеціальність структура персоналу.

*Контрольні запитання:*

- поясніть чому персонал вважають стратегічним ресурсом організації?
- які кількісні характеристики персоналу?
- що собою являє структура персоналу?
- які основні ознаки структуризації персоналу?
- що собою являє класифікатор професій?

*Аудиторна робота:*

1. Перевірка завдань, винесених на самостійну роботу.

Використовуючи основні та додаткові літературні джерела самостійно підготувати тему «Служба персоналу» за наступним планом:

- Еволюція служби персоналу.
- Функції і завдання сучасної служби персоналу

- Взаємозв'язки служби персоналу із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.
- 2. Аналіз і обговорення доповідей (теми ІНДЗ).
- 3. Робота над практичними завданнями

### *Завдання № 1*

Ви — начальник відділу з призначення пенсій Управління Пенсійного фонду України в м. Кам'янці-Подільському і Кам'янець-Подільському районі Під час аналізу правильності призначення пенсій за даний рік в УПФУ «Меблі» було виявлено значне зниження обсягу збуту (у порівняльних цінах), що було виявлено значну кількість допущених помилок.

Керівництвом управління було прийнято рішення щодо підвищення якісного показника, оцінки кваліфікації персоналу, проведення атестації працівників відділу з метою ефективного його розставлення, мотивації та розвитку.

Завдання до ситуації:

1. Проведіть аналіз структури персоналу відділу з призначення пенсій (за віком, освітою та категоріями персоналу).
2. Охарактеризуйте кваліфікацію персоналу УПФУ в м. Кам'янці-Подільському та Кам'янець-Подільському районі.

**Література: 1,4,5 - основна; 1,4,9 - додаткова.**

## **Практичне заняття № 3**

**Тема: Функції та завдання кадрових служб в сучасних умовах**

***I. Виявлення теоретичних знань студентів з наступних питань:***

1. Кадрова політика та її напрямки.
2. Завдання кадрових служб в сучасних умовах.
3. Організаційна культура кадрових служб.
4. Сутність кадрового планування.
5. Процес кадрового планування та його етапи.

### ***Методичні вказівки***

*Ключові терміни та поняття:* персонал, служба персоналу, здатність, здібність, знання, кваліфікація, компетентність, компетенція, навик, професія, посада, робоче місце, спеціальність, структура персоналу.

*Контрольні запитання:*

- що визначає кадрова політика організації?
- які основні складові кадрової політики?
- які зовнішні і внутрішні фактори кадрової політики?
- які основні ознаки структуризації персоналу?

— на які питання дає відповідь кадрове планування?

*Аудиторна робота:*

1. Перевірка завдань, винесених на самостійну роботу.

Скласти схему процесу кадрового планування. Детально проаналізувати її складові.

2. Аналіз і обговорення доповідей (теми ІНДЗ).

3. Робота над практичними ситуаціями (кейсами), аналітичними завданнями, задачами, тестами.

*Завдання № 1*

Здійсніть порівняльну характеристику пасивної, реактивної, превентивної і активної кадрової політики. Визначте умови застосування різних типів кадрової політики установ та організацій.

*Завдання № 2*

Охарактеризуйте систему чинників, що визначають кадрову політику підприємства. Наведіть відповідні приклади

**Література: 1,4,5 - основна; 1,4,9 - додаткова.**

#### **Практичне заняття № 4**

**Тема: Місце, значення та функції корпоративної культури в системі управління персоналом**

***I. Виявлення теоретичних знань студентів з наступних питань:***

1. Сутність, функції та складові корпоративної культури.
2. Корпоративні норми та правила поведінки працівників.
3. Корпоративна символіка.
4. Взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом.

#### ***Методичні вказівки***

*Ключові терміни та поняття:* корпоративна культура, корпоративний етичний кодекс, культура взаємин із зовнішнім середовищем, культура навчання і виховання працівників, культура праці, культура управління.

*Контрольні запитання:*

- яке значення корпоративної культури в діяльності організації?
- пріоритетність класифікації рівнів корпоративної культури за Е. Шейном?
- яка роль керівника в формуванні корпоративної культури організації?
- яка роль технології створення і розвитку внутрішніх комунікацій у формуванні єдиних стандартів поведінки працівників організації?
- теоретико-методичні засади побудови етичного корпоративного кодексу організації?

— який взаємовплив корпоративної культури та управління персоналом?

*Аудиторна робота:*

1. Перевірка завдань, винесених на самостійну роботу.  
Розробити Етичний кодекс ділової поведінки працівника установи системи соціального захисту населення (за місцем проходження стажерської практики).
2. Розгляд і аналіз Етичних кодексів (вибірково).
3. Аналіз і обговорення доповідей (теми ІНДЗ).
4. Робота над практичними ситуаціями (кейсами), аналітичними завданнями, тестами.

*Завдання № 1*

Обов'язок керівника полягає в тому, щоб формувати атмосферу взаємодопомоги, взаємодії серед підлеглих. Які з перелічених заходів є ефективними для культивування такої атмосфери?

А: Чи то сфера виробництва або сфера послуг, в установі слід створювати свого роду атмосферу співпраці між робочими групами.

Б: Визначити обсяг роботи в межах підприємства, розподілити її між усіма підлеглими, зробити так, щоб кожен не виходив за межі своєї компетенції. Одночасно з цим здійснювати керівництво так, щоб гарантувати успішне виконання роботи кожним працівником і щоб ніхто не заважав один одному.

В: Провести неофіційні заходи (зустрічі, екскурсії), у ході яких працівники могли б із задоволенням невимушено поспілкуватися один з одним. Поряд з цим треба за допомогою зборів і інших заходів сприяти тому, щоб працівники стали розуміти характер роботи один одного.

**Література: 1,5 - основна; 1,3,10 - додаткова.**

### **Практичне заняття № 5**

**Тема: Організація професійного набору та адаптації працівників**

***I. Виявлення теоретичних знань студентів з наступних питань:***

1. Сутність, етапи і суб'єкти професійного добору працівників.
2. Розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади.
3. Визначення джерел поповнення персоналу організації.
4. Збирання інформації про кандидатів на вакантні посади.
5. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади.
6. Введення працівника в посаду.
7. Адаптація новоприйнятих працівників.

***Методичні вказівки***

*Ключові терміни та поняття:* адаптація, введення працівника в посаду, випробування, джерела добору персоналу, карта компетенцій,

кваліфікаційна карта, компетенції, критерії добору, професійний добір, профіль посади .

*Контрольні запитання:*

- які взаємозв'язки професійного добору з іншими функціями управління людськими ресурсами?
- хто є суб'єктами професійного добору персоналу? Їх обов'язки?
- внутрішні і зовнішні джерела поповнення персоналу організації організації?
- які види адаптації Вам відомі ?
- які чинники впливають на успішність адаптації новоприйнятих працівників?
- який взаємовплив корпоративної культури та управління персоналом?

*Аудиторна робота:*

1. Перевірка завдань, винесених на самостійну роботу.

Використовуючи знання теоретичного матеріалу по темі та основні і додаткові джерела, розробити Критерії вимог до кандидата на вакантну посаду спеціаліста у відділу звернень громадян (за місцем проходження практики).

2. Розгляд і аналіз Критеріїв (вибірково).

3. Робота над аналітичними завданнями.

— обрати джерела залучення кандидатів на вакантні посади.

— розробити процедури введення в посаду й адаптації новоприйнятих працівників.

4. Аналіз і обговорення доповідей (теми ІНДЗ).

5. Робота над практичними ситуаціями (кейсами).

*Завдання № 1*

Ви — заступник начальника Департаменту праці і соцзахисту населення. Вам необхідно підібрати працівника на посаду начальника відділу звернень громадян .

*Завдання:*

1. Визначте джерела набору, якими ви скористаєтеся (обґрунтуйте свій вибір).

2. Визначте методи, якими ви скористаєтеся для відбору претендентів.

3. Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом.

4. Визначте критерії відбору на дану посаду.

5. Складіть профіль особистості «ідеального» начальника безпеки.

*Завдання № 2*

Ви — заступник начальника Департаменту праці і соцзахисту населення. Ви здійснюєте відбір кандидатів на вакантну посаду у вашу установу. При розмові з деякими з них з'ясуєте, що вони не мають



своєю метою одержання роботи у вашій установі. Яких кандидатів ви відберете для роботи: тих, хто прагне до роботи саме у вашому підприємстві, або будете керуватися якими-небудь іншими критеріями?

**Література: 1, 2, 5 - основна; 3,4,8 - додаткова.**

### **Практичне заняття № 6**

**Тема: Управління процесом розвитку персоналу.**

***1. Виявлення теоретичних знань студентів з наступних питань:***

1. Сутність і стратегічне значення розвитку персоналу.
2. Види професійного навчання працівників.
3. Форми і методи професійного навчання працівників.
4. Організація безперервного професійного розвитку персоналу.

#### ***Методичні вказівки***

*Ключові терміни та поняття:* бюджет навчання, вид навчання, визначення потреб у навчанні, метод навчання, первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, професійне навчання, розвиток персоналу .

#### *Контрольні запитання:*

- чому найбільш успішними є організації, що безперервно розвивають компетенції свого персоналу?
- як ви розумієте сутність понять «розвиток», «розвиток персоналу», «професійний розвиток особистості»?
- в який спосіб визначається потреба у навчанні на рівні організації, її структурного підрозділу та окремого працівника?
- яка сутність бюджету професійного навчання персоналу організації ?
- що являє собою професійне навчання персоналу на робочому місці в організації?
- у чому полягає сутність професійного навчання персоналу за межами організації?
- які методи професійного навчання персоналу використовуються в організації? (за місцем проходження практики)

#### *Аудиторна робота:*

1. Перевірка завдань, винесених на самостійну роботу. Розробити Блок-схему системи безперервного професійного розвитку персоналу установи системи соціального захисту населення (за місцем проходження стажерської практики)
2. Розгляд і аналіз блок-схем системи безперервного професійного розвитку персоналу установи системи соціального захисту населення (вибірково).
3. Робота над аналітичними завданнями.

4. Аналіз і обговорення доповідей (тематика ІНДЗ).
5. Розв'язання задач.

#### *Завдання № 1*

Як рекомендації керівникові для забезпечення ефективності діяльності трудового колективу виділяють:

1. При формуванні трудового колективу необхідно враховувати особливості прояву тих або інших типів поведінки працівників (уявний тип, емоційно- комунікативний тип, організаторський тип).
2. Члени груп з різностатевим складом більшою мірою схильні до соціального тиску, ніж члени одностатевих груп.
3. Групи, що складаються із членів, які володіють різними здібностями, діють більш ефективно, ніж групи, члени яких мають аналогічні здібності.
4. Необхідно забезпечувати сполучення досвідчених працівників з молодими.

#### *Завдання:*

1. Охарактеризуйте практичну сферу застосування наведених рекомендацій.
2. Якими рекомендаціями, на ваш погляд, можна доповнити наведений перелік?

#### *Завдання № 2*

Для трудового колективу установи є характерним таке: колектив перестав розвиватися, втратив здібність до адаптації, соціальний контроль набув консервативного характеру і визначає статичність колективу. На якій стадії розвитку перебуває трудовий колектив? Охарактеризуйте роль керівника колективу на даному етапі.

#### *Завдання № 3*

Визначте фактори, що впливають на дієвість функціонування вашої студентської групи. Які з них ви вважаєте найважливішими і чому? Наведіть приклади.

**Література: 1, 5 - основна; 3,4,8 - додаткова.**

### **Практичне заняття № 7**

**Тема: Управління кадровим резервом і трудовою кар'єрою.**

#### ***I. Виявлення теоретичних знань студентів з наступних питань:***

1. Сутність і значення кадрового резерву в управлінні персоналом.
2. Методи і процедури формування кадрового резерву
3. Навчання кадрового резерву.
4. Сутність, значення і типи трудової кар'єри.
5. Управління трудовою кар'єрою працівників.

#### ***Методичні вказівки***

*Ключові терміни та поняття:* кар'єра, ділова кар'єра,

кар'єрограма, резерв керівників, типи трудової кар'єри.

*Контрольні запитання:*

- у чому полягають завдання формування кадрового резерву організації ?
- як у процесі формування резерву визначається додаткова потреба в керівниках організації?
- що являють собою прогностичні, практичні і навчальні методи оцінювання кандидатів до резерву керівників ?
- де найдоцільніше навчати майбутніх керівників організації системи соціального захисту населення ?
- для чого треба виявляти і розвивати молодих фахівців із лідерським потенціалом?
- що розуміють під поняттям «кар'єра» в загальному і вузькому значенні ?
- від яких факторів залежить трудова кар'єра працівника?
- які переваги отримують фахівець і організація завдяки розвитку кар'єри?

*Аудиторна робота:*

Перевірка завдань, винесених на самостійну роботу. Розробити Структурований у табличній формі перелік характерних ознак різних типів стратегії і відповідного обґрунтування вимог до особистих і ділових якостей персоналу.

1. Розгляд і аналіз переліку характерних ознак різних типів стратегії і відповідного обґрунтування вимог до особистих і ділових якостей персоналу (вибірково).

2. Робота над аналітичними завданнями.

3. Аналіз і обговорення доповідей (тематика ІНДЗ).

4. Виконання практичних завдань.

*Завдання № 1*

Ви проробили у відділі після закінчення інституту всього кілька місяців. Вас викликає начальник і говорить, що треба поїхати до суміжників і допомогти їм налагодити виробництво потрібної для вашого підприємства продукції. Але вчора вас викликали у відділ кадрів і запропонували поїхати на курси підвищення кваліфікації до Києва.

Яким буде ваш вибір як самий правильний шлях до подальшої кар'єри?

**Література: 1, 5 - основна; 3,4,7,10 - додаткова.**

### **Практичне заняття № 8**

**Тема: Регулювання трудової діяльності персоналу.**

***I. Виявлення теоретичних знань студентів з наступних питань:***

1. Завдання регулювання спільної діяльності працівників організації.
2. Створення умов для ефективної діяльності персоналу.
3. Методи управління персоналом.

### *Методичні вказівки*

*Ключові терміни та поняття:* кар'єра, ділова кар'єра, кар'єрограма, резерв керівників, типи трудової кар'єри.

*Контрольні запитання:*

- які основні завдання регулювання спільної праці в установах та організаціях системи соціального захисту?
- яка сутність і механізм дії організаційних методів управління персоналом?
- яка сутність і механізм дії адміністративних методів управління персоналом ?
- яка сутність і механізм дії економічних методів управління персоналом?
- яка сутність і механізм дії соціально-психологічних методів управління персоналом?
- яке призначення і структура посадової інструкції?

*Аудиторна робота:*

1. Перевірка завдань, винесених на самостійну роботу. Використовуючи знання теоретичного матеріалу по темі та основні і додаткові джерела, розробити Положення про відділ соціальної служби (за місцем проходження стажерської практики)

2. Розгляд і аналіз Положення про відділ соціальної служби (за місцем проходження останньої практики)

3. Аналіз і обговорення доповідей (теми ІНДЗ).

4. Аналіз практичних ситуацій.

*Завдання № 1*

Розробити план професійно-кваліфікаційного просування випускника університету з дипломом магістра на період до заміщення посади заступника начальника відділу з призначення пенсій. Кар'єрограма містить дві частини. Перша складається з переліку посад, що об'єднані у два послідовні ланцюги за вертикальним напрямом. Ці посади випускник може займати в період своєї трудової діяльності в різних організаціях. Друга частина включає різні види, форми і методи професійної перепідготовки і підвищення кваліфікації.

**Література: 1,2, 5 - основна; 1, 2,4,5,10 - додаткова.**

## Практичне заняття № 9

### Тема: Сутність, чинники і значення мотивування працівників в управлінні персоналом.

#### *I. Виявлення теоретичних знань студентів з наступних питань:*

1. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників.
2. Компенсаційний пакет: поняття, структура, вимоги та формування.
3. Нематеріальне мотивування працівників.
4. Особливості мотивації працівників соціальних служб.

#### *Методичні вказівки*

*Ключові терміни та поняття:* мотивація, мотивування, нематеріальне мотивування, потреба, соціальний пакет, стимул, стимулювання.

#### *Контрольні запитання:*

- сутність категорій «потреба», «інтерес», «мотив» і «стимул»?
- хто в установах системи соціального захисту відповідає за розроблення ефективної системи мотивування?
- сутність категорії «компенсаційний пакет»?
- чому нематеріальні методи мотивування мають велике значення для працівників соціальних служб?
- чому важливо орієнтуватись на очікування та сприйняття людей при визначенні засобів мотивації?
- які елементи зарубіжного досвіду мотивації та стимулювання праці можна, на ваш погляд, використати у практиці управління персоналом соціальних служб?

#### *Аудиторна робота:*

1. Перевірка завдань, винесених на самостійну роботу. Проаналізувати за літературними джерелами світову практику найбільш ефективного використання методів мотивації та їх застосування у становах та організаціях системи соціального захисту України.

*Форма подання звіту:* структурований в табличній формі (1-й стовпчик – перелік найбільш значущих і гострих проблем підвищення ефективності праці в установах і в організаціях системи соцзахисту України, 2-й стовпчик – методи і засоби їх вирішення відповідно до світового досвіду мотивації персоналу). Загальний обсяг звіту 4 – 5 сторінок.

2. Робота над аналітичними завданнями.
3. Аналіз і обговорення доповідей (тематика ІНДЗ):
4. Аналіз практичних ситуацій.

### *Завдання № 1*

Аналізуючи та оцінюючи діяльність волонтерів, спробуйте визначити і класифікувати:

- а) потреби, які для свого задоволення потребують здійснення волонтерської діяльності;
- б) мотиви, які спонукають волонтерів до діяльності з надання соціальних послуг;
- в) інтереси, які є рушійною силою волонтерської діяльності в умовах загострення соціальних проблем українського суспільства.

5. Ділові ігри: Моніторинг потреб соціального працівника. Привабливість роботи соціального працівника.

**Література: 1,2, 3, 5, 6 - основна; 1, 2,4,5,10 - додаткова.**

### **Практичне заняття № 10**

**Тема: Організація процесу оцінювання персоналу соціальних служб.**

***I. Виявлення теоретичних знань студентів з наступних питань:***

1. Завдання, види і методи оцінювання працівників.
2. Поточне оцінювання працівників.
3. Регулярне планове оцінювання працівників.
4. Атестація працівників.
5. Сертифікація працівників.
6. Особливості оцінювання працівників соціальних служб.
7. Ситуаційне оцінювання працівників.

*Ключові терміни та поняття:* атестація, об'єкт оцінювання, оцінювання працівників, поточне оцінювання, предмет оцінювання, планове оцінювання, сертифікат відповідності, сертифікація працівників, ситуаційне оцінювання.

*Контрольні запитання:*

- з якою метою в організаціях проводиться оцінка персоналу?
- які цілі досягаються атестацією соціальних працівників?
- назвіть основні етапи і елементи процесу оцінювання персоналу. Чи важливо дотримуватися його логічної послідовності?
- якими показниками можна оцінити якість послуг, що надаються соціальними працівниками?
- чим відрізняються підходи до оцінювання керівників та спеціалістів у сфері соціальної служби?
- у чому переваги та недоліки традиційної атестації керівника та спеціалістів у сфері соціальної служби?
- у чому сутність нетрадиційних методів оцінки персоналу?
- які управлінські рішення може прийняти керівник центру

соціальних служб для молоді або інших соціальних організацій на основі результатів оцінювання персоналу?

- У який спосіб можна пов'язати результати оцінювання персоналу соціальних служб з його мотивацією?

*Аудиторна робота:*

1. Перевірка завдань, винесених на самостійну роботу. Критерії оцінювання свого колеги (соціального працівника) для методу оцінювання алфавітно-числової шкали
2. Робота над аналітичними завданнями.
3. Аналіз і обговорення доповідей (тематика ІНДЗ).
4. Аналіз практичних ситуацій.

*Завдання № 1*

Розробіть процедуру проведення атестації працівників Центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. Визначте та охарактеризуйте основні етапи атестації.

*Завдання № 2*

Визначте систему факторів, що впливають на об'єктивність ділового оцінювання персоналу установи.

*Завдання № 3*

Проаналізуйте існуючі методи виконання процедур оцінювання персоналу. Виявіть їх переваги і недоліки.

*Завдання № 4*

Розробіть анкету для оцінки ділових і особистісних якостей адміністративно-управлінського персоналу установи.

5. Ділові ігри: «Оцінювання працівника соціальних служб».  
«Атестація».

**Література: 1,2, 3, 5, 6 - основна; 1, 2,4,5,10 - додаткова.**

### **Практичне заняття № 11**

**Тема: Управління процесами руху персоналу.**

***I. Виявлення теоретичних знань студентів з наступних питань:***

1. Трудова мобільність, її позитивні і негативні властивості.
2. Види, фактори та показники руху персоналу.
3. Пристосування персоналу до економічних змін.
4. Управління плинністю кадрів.

#### ***Методичні вказівки***

*Ключові терміни та поняття:* вивільнення працівників, внутрішній рух персоналу, зовнішній рух персоналу, підвищення по службі, плинність персоналу, пристосування персоналу до економічних змін, професійні переміщення, ротація кадрів, рух персоналу, трудова мобільність.

*Контрольні запитання:*

- теоретична сутність трудової мобільності?
- які основні форми прояву трудової мобільності?
- теоретична сутність руху персоналу в організації ?
- класифікація видів руху персоналу?
- які негативні наслідки плинності персоналу?
- які фактори викликають рух персоналу ?
- які можливі варіанти рішень під час звільнення працівників?
- які ви можете запропонувати заходи з усунення найсуттєвіших причин звільнення працівників організації за власним бажанням?

*Аудиторна робота:*

1. Перевірка завдань, винесених на самостійну роботу. Критерії оцінювання свого колеги (соціального працівника) для методу оцінювання алфавітно-числової шкали
2. Робота над аналітичними завданнями.
3. Аналіз і обговорення доповідей (тематика ІНДЗ).
4. Аналіз практичних ситуацій.

*Завдання № 1*

Оцініть плинність кадрів у підприємстві за звітний період на підставі таких показників:

Середньооблікова чисельність персоналу — 243 чол.

Кількість звільнених за звітний період — 29 чол., зокрема:

- за власним бажанням — 15 чол.
- у зв'язку з виходом на пенсію — 7 чол.
- за ініціативою адміністрації — 5 чол.
- за станом здоров'я — 2 чол.

Розробіть заходи щодо формування стабільного трудового колективу установи.

*Завдання № 2*

Ви — начальник відділу. Вам потрібно звільнити підлеглого. Яким чином ви будете готуватися до бесіди з працівником, який звільняється, та за якою схемою будете проводити цю бесіду?

**Література: 1, 3, 5, 6 - основна; 1, 4,5,9 - додаткова.**



## Список використаних джерел

### Основна:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин. — 6-е изд., перераб. и доп. — Н.Новгород: НИМБ, 2007. — 110 с.
3. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К. : Академ-видав, 2006. — 606 с.
4. Інформаційні системи управління персоналом, діловодства і документообігу: навч. посіб. / В.Є. Юринець, Р.В. Юринець. — Л.: Тріада плюс, 2008. — 628 с.
5. Кибанов И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник/ И.А. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфа-М, 2011. — 528 с.
6. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М.Колот, С.О. Цимбалюк. — К.:КНЕУ, 2011. — 397с.
7. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. — К. : КНЕУ, 2004. — 398 с.
8. Механізм мотивації управлінського персоналу: [монографія] / М.С. Дороніна [та ін.] ; Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: [б. в.], 2010. — 240 с.
9. Персонал: управління на засадах самоорганізації: навч. посіб. / Г.О. Нестеренко. — К. : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. — 350 с.
10. Петрова И.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. — 466 с.
11. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки [Текст] : монографія Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. — 237 с.
12. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія] / І.Р. Бузько [та ін.]. — Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. — 304 с.
13. Теорія і практика професійної орієнтації: навч. посіб. / Міжрегіон. акад. упр. персоналом (МАУП); уклад.: Н.Г. Швець, Т.Д. Третьякова. — К.: Персонал, 2010. — 272 с.
14. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — 399 с.

15. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 638 с. — (Серия «Высшее образование»).
16. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: [монографія] / О.О. Хандій. — Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. — 240 с.
17. Управління персоналом сучасної організації: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О.А. Гавриш [та ін.]; відп. ред. Т. В. Лазоренко. — К. : НТУУ «КПІ», 2011. — 333 с.
18. Управління персоналом: підручник / [В.М.Данюк, А.М.Колот, Г.С.Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М.Данюка. — Вид. 2-ге, зі змінами. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014.- 666, [6]с.
19. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: [монографія] / С.Е. Сардак, О.О. Третьяк. — Д. : Інновація, 2009. — 157 с.
20. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закладів / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.
21. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посібник/ С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2009. — 399 с.

#### **Додаткова:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 832 с. — (Серия «Классика МВА»).
2. Аудит и контроллинг персонала организации : учеб. пособие / под ред. проф. П.Э. Шлендера. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Вузовский учебник, 2010. — 262 с.
3. Балабанова, Л.В. Маркетинг : підручник / Л.В. Балабанова. — 2-ге вид., перероб. і доп.— К. : Знання-Прес, 2004.— 645 с.
4. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учеб. пособ. / М.И. Бухалков. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 192 с. — (Высшее образование).
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. — М. : Юристъ, 2001. — 496 с.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика : учебник / В.Р. Веснин. — М. : Велби : Проспект, 2007. — 688 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие / В.Р. Веснин. — М.: Проспект, 2009. — 96 с.
8. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. — 2-ге вид. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.

9. Вязигин А. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг.— М. : Вершина, 2005.
10. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. — М. : Вершина, 2006.
11. Гайдамака Е.Н. Управление персоналом : учеб. пособие для студ. дн. и заоч. формы обуч. спец. «Менедж. орт.» / Е.Н. Еайдамака, Т.Н. Жучок. — Луганск : Альма-матер, 2005. — 131 с.
12. Герчиков В.И. Управление персоналом : работник — самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие / В.И. Герчиков. — М. : ИНФРА-М, 2008. — 282 с. — (Высшее образование)
13. Головатий М.Ф. Соціальна політика і соціальна робота : термінологіч-но-понятійний словник / М.Ф. Головатий, М.Б. Панасюк. — К. : МАУП, 2005.
14. Деревянко Е., Лагода Т. Основной принцип нашей кадровой политики
15. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. — К. : МАУП, 2002. — 248 с.
16. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ИНФРА-М, 2006. — 464 с.
17. Завадський Й.С. Менеджмент. — Т. 1.— 3-тє вид., доп. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001. — 412 с.
18. Калина А.В. [та ін.] Менеджмент продуктивності : навч. посіб. / А.В. Калина, С.П. Калініна, Н.Д. Лук'янченко. — К. : МАУП, 2005. — 232 с.
19. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект еф-фективности) : учеб. пособие / А.В. Калина. — 4-е изд., стереотип. — К. : МАУП, 2003. — 312 с.
20. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 236 с. — (Учебники для программы МВА).
21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие для студ. вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дурако-ва. — М. : Экзамен, 2003. — 336 с.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, марке-тинг, интернационализация : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 301 с. — (Высшее образование).
23. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. — Херсон : Ол- ди-плюс, 2006. — 288 с.

24. Колосова Р.П. Экономика персонала : учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 896 с. — (Учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова).
25. Красностанова М.В., Осетрова Н.В., Самара Н.В.. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании. — М. : Вершина, 2007. — 364 с.
26. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. — К. : Кондор, 2003. — 453 с.
27. Лукичева Л.И. Управление персоналом : учеб. пособие / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. — 4-е изд., испр. — М. : Омега-Л, 2008. — 263 с. — (Библиотека высшей школы).
28. Лутай Л.А. Дисциплінарні відносини: стратегія розвитку та механізм забезпечення : монографія / Л.А. Лутай. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. — 377 с.
29. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / под ред. П.В. Шеметова. — М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 2001. — 312 с.
30. Моргунов Е.Б. Управление персоналом : исследование, оценка, обучение / Е.Б. Моргунов. — М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. — 264 с.
31. Мошек Е.С. Менеджмент підприємства : навч. посіб. / Е.С. Мошек, Л.А. Гомба, Л.П. Піддубна — К. : КНТЕУ, 2002. — 453 с.
32. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М.І. Мурашко. — 3-тє вид., випр. і доп. — К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. — 435 с.
33. Обозов Н.Н. Психология работы с людьми: советы руководителю : учеб. пособие / Н.Н. Обозов, Г.В. Щекин. — 6-е изд., стереотип. — К. : МА-УП, 2004. — 228 с.
34. Одегов Ю.Е. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю.Г. Одегов. — М.: Академический Проект, 2005. — 1088 с.
35. Одегов Ю.Е. Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. — М. : Альфа-пресс, 2006. — 560 с.
36. Пугачев В.П. Руководство персоналом : учебник / В.П. Пугачев. — М. : Аспект Пресс, 2006. — 416 с.
37. Руководство сотрудниками фирмы / Н.В. Родионова, Н.Д. Эриашвили, Ю.А. Цыпкин и др. ; под ред. проф. А.А. Крылова, проф. Ю.А. Цыпкина. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 352 с.
38. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В.А. Савченко. — К. : КНЕУ, 2002. — 351 с.

39. Слинъков В.Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации / В.Н. Слинъков. — К. : КИТУ, 2007. — 476 с.
40. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособие /авт.- сост. Г.В. Щекин. — 2-е изд., стереотип. — К. : МАУП, 2003. — 280 с.
41. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
42. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова [и др.] ; под общ. ред. д.е.н., проф. И.Б. Дураковой. — М. : ИНФРА-М, 2009. — 570 с. — (Высшее образование).
43. Управління персоналом фірми: навч. посіб./ під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. — К. : ЦУЛ, 2003. — 272 с.
44. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. / під ред. д.ф.н., проф. В.Е. Воронкової. — К. : Професіонал, 2006. — 576 с.
45. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 2009. — 224 с.
46. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом : учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 446 с.
47. Шекшня С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. — М. : ЗАО «Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 2002. — 336 с.
48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. — 5-е изд., перераб и доп. / С.В. Шекшня. — М. : ЗАО «Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 2002. — 368 с.

## ДОДАТКИ

*Додаток А.*

### Ділова гра. Моніторинг потреб соціального працівника

Учасники гри:

- група “експертів” — 3-5 осіб;
- група “керівників” — 2-3 особи;
- група “опитуваних” соціальних працівників — решта учасників тренінгу

**Хід гри:**

1) група експертів розробляє соціологічну анкету для проведення моніторингу потреб соціальних працівників. Викладач може запропонувати зразок такої анкети.

#### **Анкета для проведення моніторингу потреб**

##### **1. Демографічно-професійні характеристики**

1. Вік
  - а) до 25;
  - б) 25-35;
  - в) 36-60;
  - г) понад 60.
2. Стать
  - а) чоловіча;
  - б) жіноча.
3. Освіта
  - а) середньо-спеціальна;
  - б) неповна вища;
  - в) вища за фахом “соціальна робота”;
  - г) вища неспеціальна.
4. До якої категорії належить Ваша посада?
  - а) керівники;
  - б) спеціалісти;
  - в) технічні виконавці.
5. Стаж у сфері соціальної роботи
  - а) до 1 року;
  - б) від 1 до 3 років;
  - в) від 3 до 5 років;
  - г) від 5 до 7 років;
  - д) від 7 до 10 років;
  - е) більше 10 років.
6. Оцініть Ваш рівень кваліфікації
  - а) високий;
  - б) достатній;

в) недостатній.

7. Чи потребує підвищення Ваша кваліфікація?

- а) потребує підвищення;
- б) не потребує підвищення.

## 2. Ставлення до праці

8. Фактична тривалість Вашого робочого часу щоденно (в середньому)

- а) менше 8 годин;
- б) 8 годин;
- в) 9 годин;
- г) 10 годин;
- д) понад 10 годин.

9. Чи вважаєте діяльність на Вашій посаді ефективною і необхідною для організації та її клієнтів?

- а) так;
- б) ні;
- в) не все, чим доводиться займатися, ефективно і необхідно.

10. Що Вас утримує саме на цій роботі? (можливі кілька варіантів відповідей)

- а) інтерес до роботи й змістовність праці;
- б) можливість здійснення кар'єри;
- в) можливість творчого самовираження;
- г) висока оплата праці;
- д) невисока, але гарантована оплата праці;
- е) сприятливі умови праці;
- ж) сприятливий соціально-психологічний клімат;
- з) додаткові соціальні блага;
- и) відсутність трудового вибору.

11. Що Вас не влаштовує в роботі? (можливі кілька варіантів відповідей)

- а) низька оплата праці;
- б) незадовільні умови праці;
- в) несправедливий розподіл функціональних обов'язків між службовцями;
- г) стосунки з керівництвом;
- д) стосунки з колегами;
- е) незадовільний рівень комунікації та інформованості в колективі.

12. Оцініть напруженість своєї праці протягом останніх років (можливі кілька варіантів відповідей)

- а) підвищилася напруженість роботи;
- б) збільшилися обсяги роботи;
- в) посилюється стресовий характер роботи;
- г) не змінилась.

### 3. Види стимулювання

13. Вкажіть види матеріального стимулювання, до яких Ви залучалися за останні роки (можливі кілька варіантів відповідей)

- а) основна заробітна плата (посадові оклади);
- б) персональна надбавка до посадового окладу;
- в) премія (основна);
- г) “13 заробітна плата”;
- д) винагорода за вислугу років;
- е) премія за економію фонду заробітної плати;
- ж) премія за виконання особливо важливих завдань;
- з) матеріальна допомога на оздоровлення;
- и) матеріальна допомога на утримання малолітніх дітей;
- к) матеріальна допомога при народженні дітей та похованні родичів;
- л) медична страховка;
- м) оплата Вашого навчання чи Ваших дітей;
- н) понаднормова оплата відряджень (в тому числі закордонних);
- о) надання в користування мобільного зв'язку;
- п) надання в користування автомобілів;
- р) надання пільгових кредитів;
- с) інші виплати, компенсації та надання інших соціальних благ (розшифрувати);

14. Вкажіть види морального заохочення, до яких Ви залучалися за останні роки (можливі кілька варіантів відповідей)

- а) оголошення подяки від керівництва;
- б) занесення подяки в трудову книжку;
- в) Почесні грамоти;
- г) Почесні знаки;
- д) Почесні дипломи;
- е) залучення до програм підвищення кваліфікації;
- ж) направлення на стажування;
- з) занес до резерву керівних працівників;
- и) участь у рекреаційних програмах (спільно організовані відпочинок, екскурсії, туризм, спорт, святкування ювілеїв, інше);
- к) інше (розшифрувати).

15. Який рівень оплати Ви вважаєте мінімально достатнім для себе? (в грн.)

- а) до 2500;
- б) від 2500 до 4000;
- в) від 4000 до 5000;
- г) від 5000.



16. Вкажіть значимі для Вас види і форми стимулювання та заохочення, які не знайшли свого відображення в попередніх пунктах анкети.

- а)
- б)

#### 4. Оцінка справедливості винагороди

17. Чи вважаєте Ви свою заробітну плату справедливою щодо:

1) Ваших трудових зусиль

- а) так;
- б) ні;
- в) не зовсім.

2) заробітків інших працівників, які виконують аналогічні функції

- а) так;
- б) ні;
- в) не зовсім.

3) вартості життя

- а) так;
- б) ні;
- в) не зовсім.

18. Чи залежить Ваша заробітна плата від:

1) Ваших трудових зусиль

- а) повністю залежить;
- б) частково залежить;
- в) практично не залежить.

2) Вашої освіти

- а) повністю залежить;
- б) частково залежить;
- в) практично не залежить.

3) рівня кваліфікації

- а) повністю залежить;
- б) частково залежить;
- в) практично не залежить.

4) стажу роботи

- а) повністю залежить;
- б) частково залежить;
- в) практично не залежить.

5) Вашої ініціативності

- а) повністю залежить;
- б) частково залежить;
- в) практично не залежить.

б) загального фінансового стану

- а) повністю залежить;

- б) частково залежить;
  - в) практично не залежить.
- 7) відносин з керівництвом
- а) повністю залежить;
  - б) частково залежить;
  - в) практично не залежить.

Дякуємо за допомогу в проведенні дослідження.

Розробляючи власну анкету для проведення соціального моніторингу, група “експертів” може доповнити питання, подані в анкеті-зразку, або замінити їх на інші. Пропонована анкета може бути пристосована для комп’ютерної обробки;

2) група “керівників” роздає анкету опитуваним або надає їм можливість працювати над анкетою за комп’ютером; під час анкетування керівники надають консультації опитуваним на їх вимоги;

3) група “опитуваних” ретельно вивчає питання анкети і дає на них відверті відповіді;

4) група “експертів” збирає анкети і здійснює їх обробку; після цього в генералізованому вигляді надає дані про результати опитування “керівникам”;

5) група “керівників” вивчає потреби соціальних працівників, їх ставлення до певних видів матеріального та морального стимулювання, робить висновки про залежність мотивів опитуваних від їх демографічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних та психологічних ознак.

Висновки “керівників” виносяться на обговорення всіх учасників ділової гри.

*Час гри:*

час підготовки — 2 години;

час проведення — 2 години.

### ***Додаток Б.***

#### **Ділова гра. Привабливість роботи соціального працівника**

*Учасники гри:*

група соціальних працівників, яка поділена на мікрогрупи по 4–5 осіб;

група “арбітрів” — 3-4 особи.

*Хід гри:*

1) кожна з мікрогруп одержує завдання розробити систему факторів, які визначають привабливість роботи соціального працівника;

- 2) незалежно один від одного мікрогрупи в процесі ділового спілкування визначають найістотніші фактори привабливості роботи соціального працівника і готують їх для презентації;
- 3) один представник від кожної мікрогрупи учасників робить презентацію своєї роботи;
- 4) група “арбітрів” виявляє “переможця” — мікрогрупу (команду) учасників, чия презентація була найпереконливішою;
- 5) на загальне обговорення вноситься система факторів, які найбільше впливають на привабливість роботи соціального працівника.

Це можуть бути:

- робота в колективі, який подобається;
- гнучкий темп роботи;
- справедливий розподіл обсягів роботи і винагороди;
- стабільна заробітна плата;
- робота, яка розвиває здібності;
- відчуття корисності й доцільності роботи;
- визнання і схвалення результатів роботи та ін.

### *Додаток В.*

#### Ділова гра. **Оцінювання соціального працівника**

*Мета гри:* сформувати в учасників гри навички застосування методів оцінювання персоналу на практиці.

*Учасники гри:*

- група учасників — “поціновувачів” (I гр.) — 5-6 осіб;
- група учасників — “оцінюваних” (II гр.) — 8-10 осіб;

*Хід гри:*

1. Учасники першої групи одержують завдання оцінити учасників другої групи методом ранжування — “рейтингової шкали”.

2. Гравці першої групи розробляють:

- а) перелік показників в оцінці;
- б) шкалу оцінки (від 1 до 10 балів);
- в) вагу кожного показника — фактора оцінки (від 0 до 1);

3. Опитуючи оцінюваних, виставляють бали щодо кожного показника.

4. За формулою

$$k_n = \sum a_i b_i$$

де  $k$  — сума балів  $n$ -го студента;  $a_i$  — оцінка в балах  $i$ -го показника;  $b_i$  — вага  $i$ -го показника;  $i$  — кількість показників, розраховується оцінка кожного студента в оцінюваній групі.

5. Оцінки ранжуються і в такий спосіб визначається рейтинг кожного студента в оцінюваній групі.

## 6. Обговорення результатів гри.

Для правильного оформлення та презентації результатів гри учасники — поціновувачі для кожного оцінюваного складають таку форму:

№	Показник оцінки 0-1	Вага показника 1-10	Бали	$\Sigma/\Sigma$
1	Якість роботи			
2	Ставлення до клієнтів			
3	Професійні знання			
4	...			
				$\Sigma a_i b_i$

Після цього “поціновувачі” складають загальний рейтинг всіх оцінюваних і подають їх списком від найкращого соціального працівника, який набрав найбільшу кількість балів, до такого працівника, у якого кількість балів найменша.

Час ділової гри — 45 хв.

### Додаток Г.

#### Ділова гра. Оцінка “керівниками” і “співробітниками” ступеня важливості особистісно-професійних якостей посади “соціальний працівник”

*Мета гри:* виявити та оцінити найважливіші особистісно-професійні якості соціального працівника.

*Хід гри:*

1. Група “керівників” і група “співробітників” оцінюють важливість запропонованих якостей за п’ятибальною шкалою (напр. 2,85; 3,41, тобто з сотими).

2. Визначаються різниці оцінок двох груп за кожною позицією. Заповнюється загальна таблиця оцінок.

3. Вибираються особистісно-професійні якості, де розбіжність оцінок була:

а) максимальною; б) мінімальною

4. Групуються, найважливіші для соціального працівника якості.

5. Групи “керівників” та “співробітників” доповнюють запропонований перелік якості або вносять до нього зміни.

6. Групи “керівників” та “співробітників” подають власні коментарі за результатами виконання завдання у пунктах 3, 4, 5.

7. Під час обговорення виявляються розбіжності в оцінці важливості тих самих якостей з боку керівників і з боку виконавців. Необхідно з'ясувати, в чому причини розбіжностей.

№ п/п	Професійно важлива якість	Оцінка за п'ятибальною системою		
		“керівники”	“співробітники”	розбіжності
1	2	3	4	5
1	Прагнення відокремлювати особистісні почуття від професійного ставлення			
2	Особиста привабливість			
3	Наполегливість			
4	Здатність до навчання			
5	Вміння працювати з офісною технікою			
6	Дипломатичність			
7	Витримка			
8	Поведінкова гнучкість			
9	Емоційна стабільність			
10	Культура мови			
11	Оптимізм			
12	Принциповість			
13	Об'єктивність			
14	Гуманістична спрямованість особистості			
15	Уміння вирішувати конфліктні ситуації			
16	Знання телефонного етикету			
17	Ввічливість			
18	Тактовність			
19	Прагнення до особистісного і професійного зростання			
20	Педагогічні здібності			
21	Толерантне ставлення до людських вад			
22	Прагнення спонукати клієнтів до розв'язання їх власних потреб, проблем			
23	Відповідальність			
24	Співчуття іншим людям			
25	Вміння відстоювати інтереси інших людей			

26	Аналітичне мислення			
27	Спостережливість			
28	Вміння слухати			
29	Вміння інтерпретувати поведінку клієнта			
30	Вміння складати документи			
31	Доброзичливість			
32	Психологічні здібності			
33	Логічні здібності			
34	Орієнтація на допомогу іншим			
35	Вміння завоювати довіру клієнта			
36	Вміння переконати			
37	Увага			
38	Вміння контактувати з офіційними особами інших організацій			
39	Вміння самостійно приймати рішення			
40	Вміння працювати в команді			

### Додаток Д.

#### Ділова гра. “Атестація”

*Мета гри* — вивчити методику комплексної атестації персоналу на основні оцінки творчого потенціалу та індивідуального внеску працівника.

*Завдання гри* (в дужках контрольний час)

1. Кожний студент (слухач) самостійно заповнює вихідні документи: атестаційну карту, атестаційний листок, анкету “Атестація”, довідку про роботу підприємства підрозділу атестовуваного.

2. Формування складу атестаційної комісії для групи слухачів до 30 чоловік (5 хв.): викладач — керівник ділової гри (голова комісії); староста групи (член комісії); представник громадськості, що висувається групою (член комісії). Склад комісії періодично змінюється, аби студенти (слухачі) могли працювати в складі комісії.

3. Підготовка виступу атестовуваного перед комісією. Вихідні дані: атестаційна карта; атестаційний листок; довідка про діяльність підприємства (підрозділу), де працював атестовуваний останні 3–5 років. Виступ атестовуваного має бути стислим (3 хв.) і містити: характеристику персоналу й особистості атестовуваного (див. Атестаційну карту); оцінку робочого місця, професії, кваліфікації та службової кар’єри атестовуваного (див. атестаційний листок); аналіз

діяльності головного підприємства (підрозділу) й особистого внесоку в остаточні підсумки. Загальний час на групу —  $3N$  (хв.), де  $N$  — число студентів.

4. Аналіз документів з атестації силами комісії (анкета “Атестація”, атестаційна карта, атестаційний листок, довідка про роботу підприємства (підрозділу), модель робочого місця для посади атестовуваного).

Члени комісії ставлять уточнювальні питання атестовуваного, за його документами, один член комісії підраховує бали за анкетною “Атестація” під керівництвом викладача. Кожна характеристика отримує від 1 до 7 балів. Підсумовуючи бали з усіх питань, дістають сумарні оцінки атестовуваних:

- відмінно (126-108 балів) — гідний підвищення в посаді;
- добре (107-72 бали) — залишити в посаді або перевести в інший підрозділ;
- задовільно (71-37 балів) — понизити в посаді або провести підготовку;
- незадовільно (36-18 балів) — підлягає звільненню.

5. Підбиття підсумків атестаційної комісії (по 3 хв. кожного члена комісії). Заповнюється протокол комісії, приймаються персональні рішення про розстановку атестовуваних. Етап 5 виконується без участі атестовуваних. З підсумками атестації студентів (слухачів) знайомить голова комісії. Загальна тривалість ділової гри — 4 академічних години.

### Атестаційна карта

1. Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
- Підрозділ \_\_\_\_\_
3. Посада \_\_\_\_\_
4. Рік народження \_\_\_\_\_
5. Національність \_\_\_\_\_
6. Сімейний стан \_\_\_\_\_
  
7. Учебний заклад (рік народження) \_\_\_\_\_
8. Спеціальність \_\_\_\_\_
9. Вид навчання (очне, вечірнє, заочне) \_\_\_\_\_
10. Загальний стаж роботи \_\_\_\_\_
11. Стаж роботи на даній посаді \_\_\_\_\_
12. Чи знаходиться в резерві (на яку посаду) \_\_\_\_\_
13. Основні функції посади \_\_\_\_\_
14. Якою громадською роботою займається \_\_\_\_\_
15. Вчився (вчилась) на курсах підвищення кваліфікації (коли, де) \_\_\_\_\_

16. Чи є публікації, методичні розробки, винаходи за період з останньої атестації \_\_\_\_\_

17. Які нагороди (заохочення) має за період атестації \_\_\_\_\_

18. Чи має стягнення за період атестації \_\_\_\_\_

### Лист опитування

1. Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_

2. Рік народження \_\_\_\_\_

3. Посада \_\_\_\_\_

4. Сімейний стан \_\_\_\_\_

5. Стаж роботи на даній посаді \_\_\_\_\_

6. Які знання і в якій галузі Ви хотіли б поглибити й розширити? \_\_\_\_\_

7. Яку спеціальність за професією і які методи Ви хотіли б вивчити? \_\_\_\_\_

8. Де хотіли б пройти стажуватися? У кого з передових керівників пройти практику? \_\_\_\_\_

9. Де, відповідно до Ваших здібностей та інтересів, Ви б хотіли працювати? \_\_\_\_\_

10. Кого пропонуєте на своє місце в резерв? \_\_\_\_\_

11. Чи задоволені Ви своєю роботою і що Вам заважає? \_\_\_\_\_

12. Ваші зауваження й пропозиції щодо кадрового, організаційного й техніко-економічного життю організації (можна пропонувати навіть ідеальний варіант) \_\_\_\_\_

13. Ваші зауваження щодо проведенню атестації \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ р.

Атестований \_\_\_\_\_



## Анкета “Атестація”

Шановні члени експертної групи!

*Мета атестації* — виявити сильні і слабкі сторони в діях керівника та фахівця. Слабкі можна посилити, а сильні підтримати за допомогою рекомендацій атестаційної комісії.

Кожна характерна риса в діях керівника або фахівця оцінюється висловлюваннями за ознакою “від кращого до гіршого”.

*Ваше завдання* — знайти відповідне висловлювання і відмітити хрестиком колективну думку. Якщо Ви в чомусь не впевнені, пропустіть цю ознаку. Якщо Ваші думки розходяться, можна відмітити дві думки, але не більше. (надається розроблений у відповідності до установи перелік характеристик).

Висновок про відповідність посаді			
1	Високий рівень кваліфікації. Переріс свою посаду і може бути висунутий на вищу		
2	Необхідно трохи допрацювати і підучитися, після чого він буде здатний до виконання більш відповідальної роботи. Готовий до підвищення на посаді		
3	За потенціалом і діями він точно відповідає своєму службовому становищу		
4	Для ефективнішої роботи краще перевести його на рівноцінну посаду в інший підрозділ		
5	На цій посаді неефективний, краще понизити в посаді		
6	Було б краще для нього і для роботи, якби він змінив свою посаду або місце роботи протягом року		
7	Повинен бути негайно звільнений після атестації		

*Члени експертної групи:*

Директор з персоналу

Керівник атестовуваного

Юрисконсульт

Начальник відділу кадрів

---

---

---

---

**Навчальне видання**

**О. І. Данилюк**

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ  
В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ**

**Навчально-методичний посібник**

Підписано до друку 16.11.2016 р. Формат 60×84/16  
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний  
Ум. друк. арк. 9,4 Обл. вид. арк. 8,1 Тираж 200 шт. Зам. 145

Підготовлено до друку та надруковано  
у видавництві ПП «Медобори-2006»  
32343, Хмельницька обл., Кам'янець-Подільський р-н,  
с. Довжок, пров. Радянський, ба. Тел./факс: (03849) 2-20-79  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №3025 від 09.11.2007 р.