

О.І. Данилюк

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ
РЕСУРСАМИ
В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ**

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
2025

УДК 331.108(075.8)

ББК 65:291.6-21

Д18

Рецензенти:

Лаврук О.В., доктор наук з державного управління, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут».

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

Середа П.П., директор Департаменту соціального захисту населення Кам'янець-Подільської міської ради.

*Рекомендовано до друку рішенням вченої ради факультету спеціальної освіти, психології і соціальної роботи
Кам'янець-Подільського національного університету
імені Івана Огієнка
(протокол № 4 від 27 березня 2025 року).*

Данилюк О. І.

Д18 Управління людськими ресурсами в соціальній сфері: навчально-методичний посібник [видання друге, доповнене та перероблене] / автор–упорядник Данилюк О.І. Кам'янець-Подільський: Видавець Ковальчук О.В., 2025. 218 с.

У навчально-методичному посібнику систематизовано теоретичні концепції та науково-практичні дані з проблеми управління людськими ресурсами в соціальній сфері, зокрема в системі соціального захисту.

Посібник складається з двох частин – теоретичної та практичної, містить список рекомендованої і використаної літератури. У теоретичній частині подано тексти лекцій до всіх тем, передбачених робочою програмою. Розробки практичних занять охоплюють завдання для актуалізації теоретичних знань. Навчально-методичний посібник призначений для здобувачів ЗВО, викладачів, соціальних працівників та керівників організацій і установ системи соціального захисту населення, державних службовців і всіх читачів, які цікавляться різними аспектами управлінської науки.

УДК 331.108(075.8)

ББК 65:291.6-21

© Данилюк О.І., 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	6
ТЕОРЕТИЧНИЙ КУРС	7
Тема 1. Управління людськими ресурсами як наука	7
1. Предмет, об'єкт, завдання та принципи управління людськими ресурсами як інтегрованої науки.....	7
2. Рівні управління людськими ресурсами як науки.....	8
3. Концептуальні підходи до управління людськими ресурсами	11
Тема 2. Теоретичні засади управління персоналом як стратегічним ресурсом організацій та установ соціальної сфери	15
1. Складові процесу управління персоналом організації	15
2. Цілі, функції та принципи управління персоналом	16
3. Суб'єкт і об'єкт в управлінні персоналом	18
4. Засоби і результати управління персоналом	19
Тема 3. Персонал як об'єкт управління та стратегічний ресурс організацій та установ соціальної сфери	20
1. Теоретичний зміст персоналу як об'єкту управління	21
2. Основні характеристики персоналу	22
3. Структура персоналу	26
Тема 4. Особливості формування колективу організацій	29
та служб соціальної сфери	29
1. Колектив як соціальна група	29
2. Класифікація колективів в організаціях соціальної сфери.....	32
3. Соціальна структура трудового колективу: принципи та етапи його створення	34
4. Чинники ефективної роботи груп організацій соціальної сфери ..	36
Тема 5. Корпоративна культура в системі управління персоналом соціальної сфери	40
1. Теоретична сутність корпоративної культури	40
2. Мета та функції корпоративної культури	43
3. Корпоративні норми і правила поведінки працівників	47

4. Корпоративна символіка.....	50
Тема 6. Управлінські рішення в управлінні людськими ресурсами організацій соціальної сфери	51
1. Сутність прийняття управлінських рішень	51
2. Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень в організаціях соціальної сфери	54
3. Класифікація управлінських рішень	57
4. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень.....	59
Тема 7. Ресурсне забезпечення управління персоналом	63
1. Нормативно-правова база управління персоналом	63
2. Науково-методичний супровід управління персоналом	71
3. Матеріально-технічна база управління персоналом.....	76
Тема 8. Професійний добір та адаптація працівників організацій та установ соціальної сфери	79
1. Сутність, етапи і суб'єкти професійного добору працівників	79
2. Розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади	82
3. Визначення джерел поповнення персоналу організації	83
4. Збирання інформації про кандидатів на вакантні посади	86
Тема 9. Управління процесом розвитку персоналу організацій та установ соціальної сфери	90
1. Кар'єра: сутність, види, етапи.....	90
2. Управління кар'єрою персоналу	96
3. Навчання персоналу	98
4. Планування і підготовка кадрового резерву	102
Тема 10. Мотивація персоналу соціальних служб	108
1. Процес мотивації та його складові.....	109
2. Управління мотивацією персоналу, зайнятого в соціальних службах	116
3. Західний досвід мотивації та можливості його застосування в управлінні соціальною роботою.....	122
Тема 11. Організація оцінювання персоналу соціальних служб	126
1. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи	127
2. Система оцінювання персоналу соціальних служб	132

3. Методи оцінювання персоналу соціальних служб.....	139
4. Атестація соціальних працівників.....	141
Тема 12. Управління процесами руху персоналу	146
1. Трудова мобільність, її позитивні та негативні властивості	146
2. Види, фактори та показники руху персоналу	148
3. Пристосування персоналу до економічних змін	154
4. Управління професійно-кваліфікаційним просуванням працівників	156
5. Управління плинністю персоналу	157
ПРАКТИКУМ	161
ТЕСТОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ.....	188
СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ	197
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	202
ДОДАТКИ.....	205

ПЕРЕДМОВА

Характерною рисою сучасного етапу розвитку людства є зростаючий вплив соціальних чинників та посилення ролі людини у всіх сферах суспільного життя. Це свідчить про те, що в сучасному менеджменті пріоритетного значення набувають соціальні ресурси. Сучасна управлінська практика базується на визначених соціальних пріоритетах, розробленні та впровадженні різноманітних соціальних технологій.

Управління соціальною сферою поступово виокремлюється в самостійну галузь управлінської діяльності. Серед наукових напрямів особливе місце займає управління людськими ресурсами – освітній компонент, який забезпечує майбутніх фахівців необхідними теоретичними знаннями та практичними навичками для ефективного впливу на соціальні відносини та процеси. Він сприяє розвитку сфери соціального забезпечення та ефективному використанню соціальних ресурсів, що, у свою чергу, забезпечує раціональне використання людського капіталу – найціннішого ресурсу суспільства.

Майбутні фахівці повинні оволодіти теоретико-методологічними основами та практичними аспектами управління працею і регулювання соціально-трудових відносин. Це створить основу для прийняття ефективних управлінських та економічних рішень у їхній 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.

Навчально-методичний посібник рекомендовано різним категоріям читачів, зокрема здобувачам першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти, які навчаються за спеціальностями 231 Соціальна робота та 232 Соціальне забезпечення, викладачам, соціальних працівникам та керівникам організацій та установ системи соціального захисту населення, державним службовцям і всіх читачів, які цікавляться різними аспектами управлінської науки.

ТЕОРЕТИЧНИЙ КУРС

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

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**.

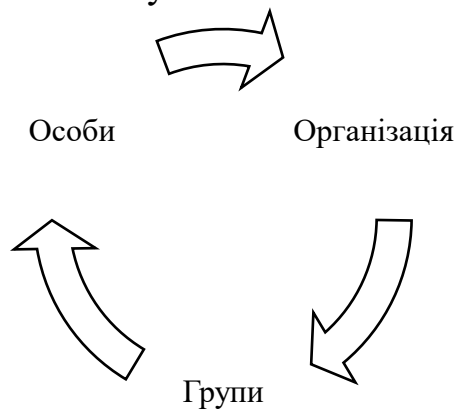


Рис 1.1. Об'єкти науки управління людськими ресурсами

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 установи — 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 установи — 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 установи — 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.

Запитання для самоконтролю:

1. Що є предметом, об'єктом та основними завданнями управління людськими ресурсами як науки?
2. Які основні принципи управління людськими ресурсами та їх значення?
3. Які рівні управління людськими ресурсами існують та в чому їх особливості?
4. У чому полягає відмінність між теоретичним і прикладним рівнями управління людськими ресурсами?
5. Які основні фактори впливають на управління кадровим потенціалом організації?
6. Які концептуальні підходи до управління людськими ресурсами існують та в чому їх особливості?
7. Як змінилася роль управління людськими ресурсами на сучасному етапі розвитку організацій?
8. У чому полягає практична значущість науки управління людськими ресурсами?

Тема 2. Теоретичні засади управління персоналом як стратегічним ресурсом організацій та установ соціальної сфери

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.

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.

Таблиця 1

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-трудових 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, організовування, 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).

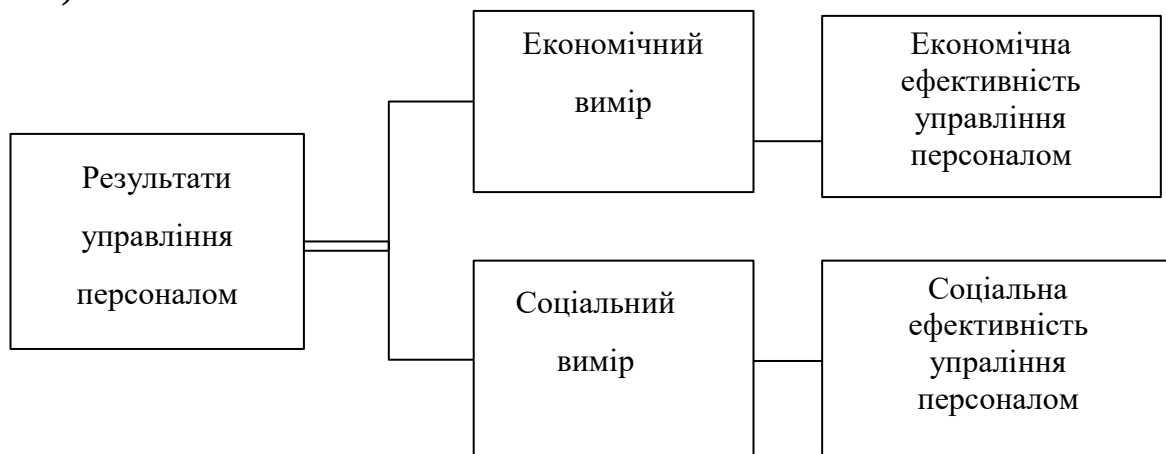


Рис. 2.1. Результати управління персоналом

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.

Запитання для самоконтролю:

1. Чому в різних організаціях процес управління персоналом може мати відмінну декомпозицію, і які фактори впливають на його структуру?
2. Як стратегія управління персоналом, політика управління персоналом та корпоративна культура впливають на ефективність процесів кадрового управління?
3. У чому полягає взаємозалежність між цілями управління персоналом і загальними цілями організації?
4. Яка відмінність між загальними та спеціальними функціями управління персоналом, і як вони розподіляються між керівниками та функціональними підрозділами?
5. Яку роль відіграє служба персоналу у процесі управління кадрами, і які продукти її діяльності використовують керівники структурних підрозділів?
6. Як одна й та сама людина в організації може бути одночасно суб'єктом і об'єктом управління персоналом? Наведіть приклади.
7. Які методи управління персоналом використовуються для впливу на трудову поведінку працівників, і як вони сприяють досягненню економічної та соціальної ефективності?

Тема 3. Персонал як об'єкт управління та стратегічний ресурс організацій та установ соціальної сфери

1. Теоретичний зміст персоналу як об'єкту управління.
2. Основні характеристики персоналу.
3. Структура персоналу.

1. Теоретичний зміст персоналу як об'єкту управління

У сучасних умовах персонал розглядається як ключовий ресурс, що забезпечує конкурентоспроможність і ефективність будь-якої організації. На відміну від матеріальних, фінансових чи інформаційних ресурсів, персонал має свідомість, мотивацію, здатність до навчання та адаптації, тому управління ним вимагає комплексного підходу.

Поняття персоналу не обмежується лише сукупністю працівників — воно включає соціальні, професійні, психологічні, економічні та правові аспекти.

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 (*активність* — працівники не тільки виконують завдання, а й можуть впливати на стратегічні рішення, ініціювати зміни, покращувати процеси);
- ✓ відновлюваний (*самооновлення та зростання цінності* — працівники в процесі професійної діяльності накопичують досвід, підвищують кваліфікацію, стають більш продуктивними);
- ✓ здатний до саморозвитку (персонал може постійно вдосконалюватися, набувати нових знань і навичок);
- ✓ його вартість із часом не зменшується, а навпаки — зростає (працівники в процесі професійної діяльності накопичують досвід, підвищують кваліфікацію, стають більш продуктивними).

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». Таким чином, **персонал є не лише об'єктом управління, а й найважливішим стратегічним чинником розвитку організації**. Його ефективне використання і розвиток визначають успіх у довгостроковій перспективі. Управління персоналом сьогодні — це не просто набір адміністративних функцій, а **частина загальної стратегії організації**, орієнтованої на створення цінності, інноваційність та соціальну відповідальність.

2. 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 вищі посади, 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 завершене, 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 певні 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.

3. 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).

Таблиця 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 організацій 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 перекоси 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.

Запитання для самоконтролю:

1. Чому персонал вважається особливим і стратегічно важливим ресурсом організації у порівнянні з іншими видами ресурсів (матеріальними, фінансовими, інформаційними)?
2. Які властивості персоналу як ресурсу організації виділяються в сучасній теорії управління персоналом? Поясніть їх.
3. Як змінюється роль управління персоналом в умовах економіки знань і інформаційного суспільства?
4. Чому персонал є не лише об'єктом управління, а й ключовим чинником успішного стратегічного розвитку організації? Наведіть приклади.
5. Які види чисельності персоналу виділяють, і чим вони відрізняються?
6. Що таке компетентність, які її основні складові, і чому вона важлива для управління персоналом?

Тема 4. Особливості формування колективу організацій та служб соціальної сфери

1. Колектив як соціальна група.
2. Класифікація колективів в організації соціальної сфери.
3. Соціальна структура трудового колективу: принципи та етапи його створення.
4. Чинники ефективної роботи груп організацій соціальної сфери.

1. Колектив як соціальна група

Колектив – це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, і яке характеризується груповою згуртованістю. Колектив – це сукупність людей, об'єднаних спільною діяльністю, спільними інтересами, метою, проектом. Колектив є вищою формою розвитку малої групи. Розвиток малої групи являє собою процес зміни етапів або стадій, що розрізняються за характером домінуючих тенденцій у внутрішньогрупових відносинах: диференціації та інтеграції.

Група – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей. Стадії розвитку групи: номінальна група, група-асоціація, група-кооперація, група-автономія, колектив. Номінальна група характеризується зовнішнім, формальним об'єднанням індивідів навколо поставлених соціальних завдань. Група-асоціація характеризується міжособистісною інтеграцією в сфері емоційних взаємовідносин.

Група-кооперація характеризується переважанням інтегративних тенденцій у сфері ділових відносин.

Група-автономія має високий рівень внутрішньо-групової єдності як у сфері ділових, так і сфері емоційних взаємовідносин.

Групи можуть бути *формальними* і *неформальними*.

Неформальні групи формуються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які з тих чи інших причин не задовольняються у межах формальної групи (потреби в причетності; у розумінні причин прийнятих рішень; у захисті; в участі; у спілкуванні; в інформації).

Формальні групи – це такі утворення в межах організації, організовані за рішенням керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій. Під поняттям «формальна організація» розуміють модель поведінки та стосунків, що передбачена заздалегідь і на законних підставах планується для членів організації.

Типи формальних груп:

- 1) командні групи керівників;
- 2) виробничі групи;
- 3) комітети.

До складу командної групи керівника входять керівник та безпосередньо його підлеглі, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками.

Виробничі (робочі групи) складаються з осіб, які разом працюють над завданням.

Комітети – особливі види груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань. Їх створюють для вирішення конфліктних ситуацій, генерації ідей, рекомендації певного плану дій тощо.

Спеціальний комітет – це тимчасова група, сформована для досягнення певної мети або виявлення певної проблеми.

Постійний комітет – перманентно діюча група всередині організації, що має конкретну мету.

Колектив – це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, і яке характеризується груповою згуртованістю.

Елементами колективу є:

- 1) члени колективу, що мають певні особисті риси та особливості;
- 2) цілі;
- 3) засоби досягнення цілей;
- 4) механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Організаційні можливості колективу:

- ✓ колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;
- ✓ колективно краще вирішувати великі або міждисциплінарні завдання, зокрема такі, що не можуть бути вирішені зусиллями членів групи;
- ✓ колектив – діючий регулятор поведінки робітників;
- ✓ колективна діяльність зменшує стресові ситуації;
- ✓ у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна спроможність групи;
- ✓ як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском;
- ✓ колектив дозволяє швидко інтегрувати нових робітників і стабілізувати культуру підприємства.

Ознаки колективу:

- 1) наявність загальної мети у членів колективу;
- 2) психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (основою чого є спільні інтереси, ідеали, принципи, взаємна доповнюваність характерів, темпераментів і т. п.);
- 3) особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їх спільної мети;
- 4) сталість взаємодії впродовж усього часу існування групи (хоча не обов'язково безпосередньо усіх її членів з усіма).

Ідеальна з управлінської точки зору ситуація характеризується довірливими партнерськими взаємовідносинами між колективом і його членами, що не відмовляються від власних позицій, але шанобливо тавляться до цілей і потреб колективу.

2. Класифікація колективів в організаціях соціальної сфери

Класифікація колективів охоплює різні підходи до їх поділу залежно від певних характеристик. *Колективи можна класифікувати за такими ознаками:*

За статусом:

- ✓ офіційні: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;
- ✓ неофіційні: базуються на ніді не зафіксованому (в деяких випадках, і не оголошеному) бажанні людей співпрацювати один з одним і на реальній практиці такого співробітництва.

За характером внутрішніх зв'язків:

- ✓ формальні;
- ✓ неформальні.

Офіційно створені колективи передбачають наявність обох типів зв'язків (при цьому формальні несуть основне навантаження, а неформальні їх доповнюють). У неофіційних колективах зв'язки є винятково неформальними.

Формальні зв'язки становлять відносини між посадами, їм властива ієрархічність; неформальні існують між особистостями незалежно від того, яке місце вони займають на офіційних службових рівнях.

За механізмом формування:

- ✓ стихійно сформовані колективи (наприклад, волонтерський колектив);
- ✓ свідомо організовані колективи (наприклад, викладацький колектив).

У той самий час стихійно сформовані колективи можуть надалі структуруватися свідомо (так, залежно від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектують навчальні групи), а свідомо підібрані – випадково (наприклад, за алфавітом).

За терміном існування:

- ✓ тимчасові;
- ✓ постійні.

На практиці тимчасовий характер колективу пов'язується, як правило, з тим, що він призначений для вирішення певного разового завдання.

За функціями:

- ✓ колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної: політична партія, персонал установи);
- ✓ колективи, орієнтовані на реалізацію спільного інтересу (волонтерські колективи);
- ✓ колективи, які орієнтовані на спілкування (клуби за інтересами).

У свою чергу, функціональна класифікація може доповнюватися і деталізуватися класифікацією за видами діяльності.

Реалізація тих чи інших функцій передбачає певний ступінь внутрішньокolleктивного розподілу праці.

За розмірами:

- ✓ малі;
- ✓ великі.

У цьому разі враховують не кількість учасників, а можливість або неможливість безпосередньо підтримувати постійні зв'язки між членами колективу. У великих колективах це здійснювати практично неможливо, а в малих – цілком реально.

Малі колективи, які сформувалися в рамках великих і поєднують найбільш активних членів, що виконують значну частину справ, одержали назву первинних. Чим менший колектив, тим простіше його перетворити в добре взаємодіюче ціле, регулювання діяльності якого відбувається на основі самоврядування. Для великих колективів потрібні менеджери.

Кожен колектив виробляє свою систему соціального контролю – сукупність засобів впливу на членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їх поведінка приводиться у відповідність до сформованих цінностей і стандартів.

Для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

- ✓ володіти навичками керівника;
- ✓ бути послідовним у діях;
- ✓ володіти умінням щодо правильного добору працівників та розподілу посадових обов'язків;
- ✓ проявляти турботу про членів колективу;
- ✓ ініціювати та підтримувати створення сприятливого морально-психологічного клімату;

- ✓ підтримувати особистісний розвиток працівників, заохочувати ініціативи працівників;
- ✓ вміти раціонально використовувати робочий час та планувати діяльність;
- ✓ ставити високі вимоги до працівників;
- ✓ прагнути до зворотного зв'язку тощо.

3. Соціальна структура трудового колективу: принципи та етапи його створення

Соціальна структура колективу – це утворення, яке визначається поєднанням в ньому різних соціальних груп. Під соціальною групою розуміють сукупність працівників, які об'єднують соціальні ознаки, індивідуальні особливості, наприклад, рівень освіти, професію, стаж роботи і т. д.

Соціальна структура колективу – це важливий параметр, що впливає на ефективність діяльності організації. Сприятлива соціальна структура сприяє розвитку трудової активності, творчої ініціативи, високої дисципліни праці і зростанню її ефективності. Несприятлива соціальна структура утруднює ефективне вирішення виробничих завдань.

Різновиди соціальної структури колективу: функціонально-виробнича, професійна, професійно-кваліфікаційна, демографічна, національна, соціально-психологічна та ін.

Функціонально-виробнича структура складається з функціональних груп працівників: службовців, робітників, молодшого обслуговуючого персоналу, учнів та ін.

Ці функціональні групи об'єднуються у виробничі підрозділи, що мають ієрархію і підпорядковані певним посадовим особам.

Професійно-кваліфікаційна структура утворюється працівниками різних професійних груп, члени яких поділяються також за рівнем кваліфікації, освіти, виробничого стажу.

Демографічна структура колективу визначається його складом за віком, статтю. Соціологічні дослідження підтверджують, що одностатевий колектив менш ефективний, ніж різностатевий. Велике значення має також поєднання вікових груп. Переважання людей старшого віку характеризується високою трудовою дисципліною, але при цьому зростають елементи консерватизму при впровадженні нововведень, підвищується рівень втрат робочого часу через

підвищену захворюваність працівників і т. д. Переважання молоді також відрізняється специфічними явищами – підвищеною плинністю кадрів, більш швидкою реакцією на нововведення.

Етапи процесу створення трудового колективу:

- ✓ установлення конкретних цілей;
- ✓ складання графіка робіт;
- ✓ узгодження різних видів робіт (проведення експерименту);
- ✓ організаційної роботи з розподілу повноважень;
- ✓ обговорення проблем, проведення дискусій;
- ✓ аналізу ходу і результатів роботи; забезпечення зворотного зв'язку.

Етапи розвитку трудового колективу.

I Формування (зародження) колективу

Для стадії формування трудового колективу є характерними: наявність групи малозв'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій. На цьому етапі формуються усі види взаємовідносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньокolleктивних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу є характерною централізація управління в руках керівника, що ставить перед підлеглими конкретні завдання, детально регламентує і жорстко контролює їх виконання. На цій стадії розвитку трудового колективу переважають організаційно-розпорядницькі методи управління.

II Становлення колективу

На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймають колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Завдання керівника на цьому етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні методи впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

III Зрілість колективу

Трудовий колектив на стадії зрілості має всі ознаки і виконує всі функції, які властиві трудовому колективові. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі – взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для цього етапу є характерними: демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних методів впливу.

Цій стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

IV Старіння колективу

На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На цьому етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється. В останні роки управлінські служби не лише змінили відношення до культури організації, але і зайняли активну позицію у використанні її як фактора підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва та управління. Її наявність, як і вплив, загальноновизнано.

4. Чинники ефективної роботи груп організацій соціальної сфери

На ефективне функціонування групи впливають *такі фактори*:

- ✓ розмір;
- ✓ склад;
- ✓ групові норми;
- ✓ згуртованість;
- ✓ конфліктність;
- ✓ статус і функціональна роль членів групи;
- ✓ соціальний контроль;
- ✓ гендерна особливість.

Розмір. Розмір групи повинен відповідати її задачам. Теоретики управління присвятили багато уваги визначенню ідеального розміру групи. На думку багатьох фахівців в сфері управління, оптимальний розмір групи складає 5-6 осіб (розмір відділу у соціальній сфері). Групи, що нараховують у своєму складі 5-6 осіб, приймають більш

точні рішення, ніж ті, що виходять за межі цієї чисельності. Дослідження також показали, що в групах з 5-6 осіб її члени, як правило, відчувають велику задоволеність, ніж у групах більшого або меншого розміру. Пояснення цьому полягає в тому, що у групах з 2-3 осіб її члени можуть бути стурбовані тим, що їхня персональна відповідальність за прийняті рішення занадто очевидна. Збільшення розміру групи підсилює тенденцію до неформального її поділу на підгрупи, що може привести до появи неузгоджених цілей, а також конфліктів. До того ж, слід враховувати, що групи з парною кількістю членів, як правило, більш ретельно вирішують задачі, ніж з непарною.

Склад. Під складом розуміють ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони виявляють при рішенні проблем. Важливою причиною винесення питання на рішення групи є використання різних позицій для пошуку оптимального рішення. Тому рекомендується, щоб група складалася з несхожих особистостей, оскільки це забезпечить більшу ефективність, ніж у випадку, коли члени групи мають схожі точки зору. До того ж, склад групи повинен бути неоднорідним за статтю, віком, темпераментом і т.д. її членів.

Групові норми можуть мати:

позитивний характер: підтримують цілі і задачі підприємства і заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей (гордість за організацію, досягнення цілей, прибутковість, професійна підготовка кадрів, захист честності);

негативний характер: заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей підприємства (неконструктивна критика керівництва, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці).

Згуртованість. Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність діяльності підприємства, якщо цілі групи і підприємства узгоджуються між собою. Ключовим моментом у створенні згуртованого колективу є підбір людей у підприємство на підставі збігу їхніх життєвих цінностей відносно як професійної діяльності, так і моральних аспектів людського буття.

Конфліктність. Рівень конфліктності визначає можливості менеджера вирішувати проблеми колективу. При цьому конфлікт розглядається як багатогранна проблема з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для забезпечення ефективності функціонування групи менеджер повинен створити необхідні умови для мінімізації рівня конфліктності у колективі.

Статус і функціональна роль членів групи. Статус працівника у підприємстві може визначатися такими факторами:

- ✓ місце в структурній ієрархії;

- ✓ посада;
- ✓ місце розташування кабінету та технічне устаткування робочого місця;
- ✓ освіта;
- ✓ інформованість і накопичений досвід.

Соціальний контроль. Люди в трудових колективах розглядаються як об'єкти соціального контролю насамперед тому, що вони не здатні поводитися так, як вони того бажають. Беручи участь у колективних діях, кожна людина повинна постійно пристосовуватися до вимог навколишніх. Поведінкові стандарти, що встановлюються в колективі (офіційно або неофіційно), є однією з найважливіших умов ефективності його функціонування. Норми і правила підсилюють внутр. груповий тиск і створюють основу контролю з боку колективу за поведінкою своїх членів. З ростом згуртованості групи її тиск і контроль до визначеної межі підсилюються (проте, одночасно зменшується сама категоричність вимог і норм), а потім поступово можуть переноситися на навколишні колективи і навіть офіційне керівництво.

Таким чином, найефективнішою групою є та, чий розмір відповідає її задачам, яка є різномірною за складом, чий норми сприяють досягненню цілей підприємства і створенню духу колективізму, де існує здоровий рівень конфліктності, гарне виконання як цільових, так і підтримуючих ролей і де члени групи, які мають високий статус, не домінують.

Гендерна особливість. Колективи організацій та установ соціальної сфери здебільшого жіночі.

Управління жіночим колективом набуває має ряд особливостей:

жінки частіше, ніж чоловіки, виявляють чутливість до психологічного клімату в колективі і прагнення працювати в психологічно комфортній для себе атмосфері, тому керівнику необхідно враховувати фактор сумісності членів жіночого колективу, прагнути підтримувати з усіма рівні відносини, вміти знайти дві-три хвилини, щоб поцікавитися настроєм, особистими справами і іншими «несуттєвими питаннями» (що нерідко важко дається керівникам-чоловікам);

при здійсненні управлінських рішень жінки-підлеглі звертають увагу не тільки на утримання, зміст рішення, але ще й у значній мірі на форму, в якій це рішення до них доводиться, тому рішення має приймати керівник (що сприймається природно: хтось же повинен приймати рішення), але це рішення має бути за формою

демократичним (добре, якщо керівник порадився, вислухав думки членів колективу);

відносини керівника з підлеглими в жіночому колективі мають бути не тільки теплими, але і рівними з усіма, тому що в суто жіночому колективі конкуренція виявляється дещо по-іншому, ніж у чоловіка; на жіночий колектив не можна механічно переносити способи стимулювання, що працюють в чоловічому колективі, також дуже обережно запроваджувати елементи змагання, щоб не зруйнувати існуючу в колективі систему відносин; тому якщо керівництво виділяє деяких підлеглих, такий жест повинен бути добре обґрунтованим, інакше він може бути сприйнятий як потурання улюбленцям;

жіночий колектив - це саме колектив, а не команда, він зазвичай має слабку ієрархію, тримається на особистих стосунках і може бути побудована за іншими ознаками: віком, досвідом, сімейним станом; у чисто жіночих колективах найчастіше яскраво виявляється ще одна особливість жіночої психології: жінка цінує стабільність свого становища, тому будь-які зміни спочатку можуть сприйматися жіночим колективом негативно. Відповідно, при управлінні жіночим колективом можна очікувати певної інертності у виконанні прийнятих рішень, нерозуміння необхідності проведених перетворень.

Запитання для самоконтролю:

1. Які основні відмінності між колективом і групою?
2. Які стадії розвитку проходить мала група на шляху до формування колективу?
3. Як класифікуються колективи в організації системи соціального захисту за статусом та механізмом формування?
4. Які основні вимоги висуваються до керівника ефективного трудового колективу?
5. Що таке соціальна структура колективу, та які її основні різновиди?
6. Які етапи розвитку трудового колективу існують, та які їхні основні характеристики?
7. Як різні чинники (наприклад, склад, розмір, згуртованість) впливають на ефективність роботи груп в організаціях соціального захисту?
8. Які особливості управління жіночим колективом у соціальній сфері?

Тема 5. Корпоративна культура в системі управління персоналом соціальної сфери

1. Теоретична сутність корпоративної культури.
2. Мета та функції корпоративної культури.
3. Корпоративні норми і правила поведінки працівників.
4. Корпоративна символіка.

1. Теоретична сутність 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. Хайєт, «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 XIX 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, одностайний».

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 загальновизнані 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 методику дослідження. Праця Е. Шейна сьогодні може вважатися класичною в царині корпоративної культури, що привернула увагу багатьох керівників до культури своїх організацій.

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.

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.

Корпоративна культура – це також спосіб і засіб створення організації, яка самостійно розвивається. Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу установу в цілому. Так, чим вищий рівень корпоративної культури, тим персонал має меншу потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж чим вищий рівень корпоративної культури, тим вищий престиж і конкурентоспроможність установи.

Корпоративна культура у системі управління персоналом установи повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Виділяють три рівні корпоративної культури.

Перший рівень корпоративної культури складають видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури складають виражені в словах і справах працівників підприємства загальні цінності і переконання, що свідомо поділяються і культивуються членами організації, які виявляються в їх розповідях, мові, використовуваних символах.

Третій рівень корпоративної культури - це цінності, закладені у корпоративній культурі настільки глибоко, що працівники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

2. Мета та функції корпоративної культури

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 ухвалення 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.5.1).



Рис. 5.1. 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:

- 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-трудовими 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 увиразнення 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.

3. 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.

Таблиця 3

Етапи створення і розвитку внутрішніх комунікацій

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

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.

4. 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.

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке корпоративна культура, які її основні складові та як вона впливає на управління персоналом?
2. Які рівні корпоративної культури виділяють у сучасній науці та чим вони характеризуються?
3. Які основні функції корпоративної культури та яким чином вони сприяють ефективності діяльності організації?
4. Яку роль відіграє культура управління, культура виробництва та культура соціально-трудових відносин у формуванні корпоративної культури організації?
5. Які основні етапи створення та розвитку внутрішніх комунікацій і яку роль вони відіграють у формуванні корпоративної культури?
6. Які функції виконує етичний корпоративний кодекс і як його структура сприяє розвитку організації?
7. Чому корпоративна символіка є важливим елементом корпоративної культури, і які її основні складові?
8. Як правильно підібрані корпоративні кольори можуть впливати на імідж організації та її взаємодію з цільовими групами?

Тема 6. Управлінські рішення в управлінні людськими ресурсами організацій соціальної сфери

1. Сутність прийняття управлінських рішень.
2. Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень в організаціях соціальної сфери.
3. Класифікація управлінських рішень.
4. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень.

1. Сутність прийняття управлінських рішень

Кожна організація у сфері соціального захисту встановлює конкретні цілі своєї діяльності. Їхнє ефективне досягнення можливе лише за умови ретельного планування та послідовного впровадження управлінських рішень. У процесі планування менеджери визначають цілі, обирають шляхи їх реалізації та розраховують необхідні ресурси.

Під *прийняттям управлінських рішень* можна розуміти процес їх розробки та вибору. *Управлінське рішення* – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління.

Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.

Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок.

Управлінське рішення приймається не будь-яким працівником, а тільки суб'єктом управління: керівником організації або структурного підрозділу чи колегіальним органом (спостережною радою, правлінням, дирекцією тощо). За каналами прямого зв'язку віддаються розпорядження, команди об'єктові управління для виконання, а за каналами зворотного зв'язку перевіряється їх виконання.

Прийняття рішень – складова будь-якої управлінської функції, оскільки рішення – це головний продукт праці менеджера. Тому розуміння природи прийняття управлінських рішень надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес управління в цілому. Поняття “управлінське рішення” треба відрізнити від “рішення” взагалі.

Управлінське рішення характеризують такі ознаки:

- *ціль*. Суб'єкт управління приймає рішення, виходячи не з власних потреб, а з метою розв'язання проблем конкретної організації;
- *наслідки*. Рішення, що приймаються менеджером високого рангу, можуть суттєво впливати на стан об'єкта управління;
- *поділ праці*. В організації існує певний поділ праці: одні працівники зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, інші – реалізацією прийнятих рішень;
- *професіоналізм*. Для прийняття рішень в організації менеджер має володіти відповідними знаннями, навичками, мати певний досвід роботи.

В основі будь-якого рішення лежить проблемна ситуація. Термін “проблема” в перекладі з грецької мови означає “завдання”, “питання”. Можна сказати, що *проблемна ситуація* – це ситуація, яка потребує втручання управління, прийняття ним рішення, призначеного перевести об'єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління. Вирішення проблемної ситуації потребує насамперед збирання відповідної інформації. Першоджерелом постановки питання про виникнення проблемної ситуації можуть бути підлеглі, менеджери більш високого управлінського рівня, інші особи. Сукупність відомостей, повідомлень, що характеризують проблему, – це інформаційна модель проблемної ситуації. На основі обміркування інформаційної моделі у свідомості менеджера формується концептуальна модель – особисте бачення

проблеми. Інформаційна модель повинна формуватись таким чином, щоб управлінець міг побачити глибину й масштаби проблемної ситуації.

Виділяють два типи проблем.

Проблеми стабілізації потребують таких рішень, які мають бути спрямовані на усунення недоліків, що перешкоджають функціонуванню системи. Розв'язання проблеми стабілізації забезпечує використання сукупності заходів, які не змінюють основних характеристик системи соціального захисту.

Проблеми розвитку, вдосконалення потребують рішень, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування системи соціального захисту за рахунок зміни основних характеристик об'єкта управління або системи управління ним. Для розв'язання таких проблем використовують сукупність заходів щодо переходу системи з існуючого стану в новий (кращий, удосконалений).

Розв'язуючи проблему, слід звертати увагу на зміст управлінського рішення, який може бути *економічним, організаційним, правовим, технологічним, соціальним* тощо.

Економічний зміст управлінського рішення виявляється в тому, що на його розробку і прийняття потрібні фінансові, матеріальні та інші витрати. Тобто кожне рішення має реальну вартість.

Організаційний – дозволяє створити досить чітку й закріплену систему прав, обов'язків, повноважень і відповідальності працівників та окремих підрозділів щодо виконання певних операцій, робіт, етапів розробки та реалізації рішень.

Правовий зміст передбачає визначення й точне дотримання зовнішніх і внутрішніх нормативних актів та положень.

Технологічний зміст виявляється в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційними засобами й ресурсами для розробки та реалізації рішень.

Соціальний зміст управлінського рішення виявляється в механізмі управління персоналом, у використанні певних інструментів впливу на людей.

Виділяють *індивідуальну, групову, організаційну та міжорганізаційну* форми прийняття рішень.

Управлінське рішення має відповідати певним *вимогам*.

1. Наукова обґрунтованість, яка полягає в тому, що управлінське рішення формується з урахуванням об'єктивних закономірностей, що відображають умови перебігу тих чи інших процесів та явищ, зокрема в еко-мічній сфері.

2. Кількісна та якісна визначеність рішення передбачає, що залежно від змісту рішення його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками.
3. Правомірність рішення означає відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації.
4. Оптимальність рішення передбачає досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу.
5. Своєчасність прийняття рішення характеризується правильним вибором моменту його прийняття. Це дуже важливо, тому що умови діяльності організації постійно змінюються, потрібно вдало визначати, коли слід застосовувати відповідні заходи.
6. Комплексність управлінського рішення полягає в урахуванні сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного тощо) розробки і прийняття рішення.
7. Гнучкість управлінського рішення передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації.

2. Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень в організаціях соціальної сфери

Прийняття рішень – це відповідальний і творчий процес управління, який передбачає визначення подальших дій підлеглих відповідно до ситуації, розподіл завдань між структурними підрозділами організації соціального захисту та встановлення порядку їхньої взаємодії. Загальну *схему розробки та прийняття управлінського рішення* можна подати в такому вигляді.

1. *Виявлення та аналіз проблеми.* Процес розробки рішення починається з виявлення і формулювання проблеми, що вданий момент стоїть перед організацією. Це може бути підвищення прибутку, освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту тощо. Проблеми ці можуть бути давніми, відомими та враховуватися в планах організації, а можуть з'являтися раптово вже в ході їх реалізації, коли не вдається досягти запланованого результату чи виникають нові обставини й потрібно шукати нові шляхи досягнення визначених цілей. Багато проблем невидно на перший погляд, для їх виявлення оцінки потрібен великий досвід дослідницький підхід. Досвідчений менеджер відрізняється саме

вмінням “відчути” проблеми, які щетільки виникають, їх роль, значення та можливі наслідки.

За наявності надмірної кількості проблем має діяти принцип пріоритетності: проблеми “фільтруються”, робиться їх ранжування і визначається послідовність їх розв’язання. Після “фільтрування”, виявлення та формулювання першочергових проблем починається всебічне їх вивчення. Однією з фундаментальних вимог для правильного розв’язання проблеми є виявлення стійких причинно-наслідкових зв’язків між явищами, діями і результатами.

Стрижень обґрунтованого управління – дібрана інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи розв’язання проблеми, цілі управління й можливі наслідки. “Батько кібернетики” Н. Вінер із повним правом стверджував: “Якісне життя – це таке життя, яке має у своєму розпорядженні достатню інформацію”. Критерії пошуку інформації визначаються залежно від наявних умов.

Виникнення проблем та їх оцінка на практиці може відбуватись у *двох різних ситуаціях*:

- коли вихідним пунктом є сама проблема (ситуація нової проблеми);
- коли вихідним пунктом виступає нова можливість для виконання відомих виробничих або управлінських завдань (ситуація нової можливості).

2. *Формулювання цілей.* Під час прийняття важливих рішень необхідно чітко уявляти цілі організації. Для цього використовуються методи простого переліку цілей, формування “дерева цілей”, а це дозволяє визначити ієрархічну структуру системи цілей і “критеріїв”, що дають можливість оцінити ступінь їх досягнення. Тільки після визначення цілей можна визначати фактори, механізми, закономірності, ресурси, що впливають на розвиток ситуації.

3. *Виявлення альтернатив.* Генерування альтернативних варіантів рішень може здійснюватися або безпосередньо, або з допомогою спеціальних експертних процедур. Процедури генерування альтернативних варіантів можуть передбачати як спеціальну організацію і проведення експертиз із використанням методів типу “мозкової атаки” тощо, так і створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів у складних випадках. Технології генерування альтернатив досить різноманітні, це можуть бути методи індивідуального творчого пошуку (метод аналогій, ідеалізації, інверсії), методи колективного пошуку (“мозкова атака”, “конференція ідей”, “колективний блокнот”) тощо. Складніше розробити варіанти рішень, якщо ставиться декілька цілей. Можна вважати варіант рішення

придатним для аналізу, якщо він наближає до досягнення однієї з цілей і не суперечить іншим.

4. *Попередній вибір кращої альтернативи.* Попередній аналіз запропонованих альтернатив відсіває “слабкі” варіанти. Технології визначення кращої альтернативи різноманітні, універсальних методів не існує. Можуть залучатися висококваліфіковані спеціалісти, які здатні дібрати кращі варіанти рішень для більш глибокого та ґрунтовного аналізу. Мають також ураховуватися специфічні особливості ситуації, встановлені в процесі її діагностики. Часто ситуації настільки складні, що описати їх можна лише приблизно за допомогою ряду моделей, і значну роль відіграють досвід та інтуїція управлінця. Під час створення нових способів розв’язання проблеми особливо важлива здатність людини до творчості та вміння долати “психологічну інерцію” йти “типовим” шляхом.

5. *Вивчення та оцінка альтернатив.* Вивчення альтернативних рішень та їх наслідків проводиться у два етапи. На першому етапі оцінюється можливість реалізації кожної альтернативи. Оцінка базується на аналізі умов, у яких виконуватиметься ця альтернатива. На другому етапі оцінюється можливість наслідків реалізації кожної альтернативи. Така оцінка залежить не тільки від зовнішніх умов, але й від дій, обумовлених альтернативою. У тих випадках, коли це вдається, на першому і другому етапах визначається вірогідність реалізації їх наслідків.

У процесі відбору базових варіантів необхідно керуватися певними критеріями, за якими можуть оцінюватись варіанти рішень. Вибір критеріїв – процес творчий і досить часто неформалізований. Назвемо деякі загальні групи критеріїв, що можуть використовуватися для порівняння варіантів:

- економічні (собівартість, рентабельність, прибутковість тощо);
- технологічні (надійність, якість, термін експлуатації і т. д.);
- техніко-економічні (продуктивність, строк окупності, інвестиції, експлуатаційні витрати тощо);
- ергономічні (безпека, зручність тощо);
- психологічні (навички керівництва, індивідуальні особливості та ін.);
- соціальні (юридичні норми, соціальні наслідки та ін.);
- екологічні (природоохоронні норми, екологічні стандарти, екологічний моніторинг і наслідки).

У колективному прийнятті рішень важливо “домовитися”, чітко узгодити, якими пріоритетними критеріями доцільно користуватись під час аналізу та вибору рішення. Для цього можна скористатись індивідуальними й колективними експертними оцінками. Аналітики

виявляють свої суб'єктивні погляди на проблему, по-різному розставляють акценти, дають різні прогнози. Для того щоб рухатися вперед, слід пам'ятати про компроміси.

6. *Експериментальна перевірка альтернатив.* Коли управлінець після проведення оцінки альтернатив дещо сумнівається в остаточному виборі найкращого варіанта і при цьому є додаткові ресурси (матеріальні, трудові, час тощо), по можливості здійснюється експериментальна перевірка двох-трьох кращих альтернатив. Зрозуміло, що далеко не завжди експериментальна перевірка можлива в принципі.

7. *Вибір найкращого варіанта рішення.* Після визначення кола можливих рішень настає етап кінцевого вибору найкращого варіанта рішення. Оскільки ухвалення рішення – це не тільки наука, але й мистецтво, прерогатива ухвалення рішення належить особі, що його приймає. Разом із результатами експертизи під час ухвалення рішення управлінець ураховує додаткову інформацію про об'єкт прийняття рішення, яка може бути доступна лише йому як керівнику. Крім того, менеджер може бути схильний до різного ступеня ризику, віддавати перевагу тим або іншим способам досягнення результату, мати різний досвід реалізації тих або інших способів управлінського впливу на ситуацію тощо. Не виключена ситуація, коли керівник може не погодитися з жодним із запропонованих альтернативних варіантів.

Тобто остаточне прийняття рішення, вибір прийнятної альтернативи може виявитися не менш складним процесом, ніж визначення, формулювання можливих варіантів.

Таким чином, до успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення приводить поєднання досвіду, знань кваліфікованих спеціалістів-експертів і мистецтва менеджера зрозуміти, оцінити ситуацію та прийняти єдино правильне рішення.

3. Класифікація управлінських рішень

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до їх розробки, реалізації й оцінки.

Найбільш поширені *способи класифікації* мають такі ознаки:

- 1) функціонально-управлінський зміст;
- 2) функціональна спрямованість;
- 3) рівень ієрархії систем управління;
- 4) суб'єктність організації;
- 5) часовий діапазон;

- 6) причина виникнення;
- 7) метод розробки;
- 8) ступінь оригінальності;
- 9) психологічні особливості суб'єкта управління;
- 10) рівень директивності.

За функціонально-управлінським змістом рішення бувають:

- а) планові;
- б) організаційні;
- в) контролюючі;
- г) прогнозуючі.

За функціональною спрямованістю виокремлюють рішення:

- а) економічні;
- б) організаційні;
- в) технологічні;
- г) технічні;
- д) екологічні тощо.

За рівнями ієрархії систем управління виділяють рішення:

- а) на макрорівні;
- б) на мікрорівні.

За суб'єктивністю організації виокремлюють такі управлінські рішення:

- а) одноособові;
- б) колективні.

За часовим діапазоном можна виділити такі управлінські рішення:

- а) оперативні (реалізуються за короткий період);
- б) тактичні (реалізуються приблизно протягом року);
- в) стратегічні (реалізуються протягом декількох років).

За причинами виникнення управлінські рішення поділяються на такі:

- а) ситуаційні (пов'язані з характером обставин, що виникли);
- б) ієрархічні (пов'язані з розпорядженнями вищих органів);
- в) програмні (пов'язані з реалізацією певної програми);
- г) ініціативні (пов'язані з проявом ініціативи).

За методами розробки управлінські рішення бувають:

- а) формалізованими (формалізація процесів, термінів, подій, ресурсів);
- б) неформалізованими (експертні оцінки, розробка сценаріїв, ситуаційні моделі тощо).

За ступенем оригінальності виділяють управлінські рішення:

- а) рутинні ("типові");
- б) відносно творчі (модифіковані "типові");

в) унікальні (інноваційні).

За психологічними особливостями суб'єкта управління можна виокремити рішення:

а) врівноважені (приймаються на основі уважного аналізу проблеми, розгляду запропонованих варіантів);

б) імпульсивні (“швидкі” рішення, значне місце має емоційна складова);

в) інертні (“прості” рішення, в яких важко знайти оригінальність, інноваційність);

г) ризиковані (приймаються без достатніх уявлень про систему факторів, які впливають на проблему, без наявності достатньо обґрунтованого прогнозу);

д) обережні (орієнтовані на мінімальний ризик, досить часто малоефективні).

За рівнем директивності управлінські рішення поділяють на:

а) тверді (чітко задають подальший шлях їх утілення);

б) спрямовальні (задають визначальний напрямок розвитку системи);

в) гнучкі (залежать від умов функціонування й розвитку системи);

г) нормативні (задають параметри здійснення процесів у системі).

Класифікація управлінських рішень за різними ознаками надає можливість системно подати всю проблематику таких рішень, краще побачити специфіку управлінської діяльності в певній організації, на певних її рівнях.

4. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень

Ефективність і якість управлінського рішення значною мірою залежать від обґрунтованого вибору методології його прийняття, зокрема від використаних підходів, принципів та методів. Аналіз теоретичних засад і практичного досвіду управління свідчить про доцільність і реальну можливість застосування різноманітних наукових підходів, серед яких найбільш поширеними є системний та ситуаційний.

Системний підхід – це структурований спосіб мислення при прийнятті рішень, що ґрунтується на формулюванні загальної мети системи та поступовому узгодженні з нею діяльності всіх підсистем, а також планів їх розвитку, показників ефективності та стандартів функціонування. Системний підхід передбачає визначення основних елементів в організації та необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є.

Основне завдання при системному підході – виявлення й вивчення зв'язків між елементами (підсистемами) будь-якого об'єкта управління. Обов'язковою умовою є чітке формулювання єдиних цілей, завдань для подальшого визначення шляхів найбільш ефективного їх розв'язання як для системи в цілому, так і для окремих її елементів.

Системний аналіз передбачає аналітичну розробку елементів системи і дотримання *основних принципів*:

- виявлення та чітке формування конкретної кінцевої мети;
- розгляд проблеми як цілісної єдиної системи з аналізом наслідків і взаємозв'язків кожного окремого рішення;
- виявлення та аналіз можливих альтернатив досягнення мети;
- конкретизація цілей окремих підрозділів (підсистем), які не повинні вступати в конфлікт з метою всієї організації (системи);
- виявлення в системі різноякісних зв'язків та їх взаємодій із засобами досягнення, зовнішнім середовищем і потребами в ресурсах;
- розгляд системи з позицій “чорного ящика” тощо.

Системний підхід потребує різнобічний аналіз об'єкта, але при цьому можуть бути виділені *три основні етапи системного аналізу*:

1. Вивчення ступеня організованості об'єкта як складної системи (морфологічний опис системи). На цьому етапі проводиться: аналіз проблеми (з'ясовується склад, властивості, зв'язки елементів та їх розвиток у часі); визначення системи (формулювання завдань, визначення об'єкта й елементів дослідження); аналіз структури системи.

2. Вивчення законів внутрішнього й зовнішнього функціонування (функціональний та інформаційний описи). Об'єкт розглядається як елемент (підсистема) більш великої та складної системи, що постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. При цьому здійснюється: формулювання загальної мети і стратегії системи, визначення цілей підсистем, виявлення та оцінка ресурсів, зв'язків зовнішніх і внутрішніх факторів.

3. Вивчення походження і шляхів розвитку об'єкта, перспектив його подальшого існування (генетико-прогностичний опис). На цьому етапі здійснюється: аналіз і прогноз розвитку системи, оцінка цілей, розробка та аналіз варіантів досягнення цілей системи, реалізація кращих варіантів із подальшим виявленням недоліків та проектуванням заходів удосконалення системи.

Спільним для всіх методик системного аналізу є формування варіантів розв'язання задачі та вибір кращого з них. На кожній стадії дослідження, від інтуїтивної постановки проблеми до вибору

оптимальних рішень за допомогою математичних та інших методів, використовуються різноманітні наукові методи й прийоми залежно від складності виконуваних завдань.

Цінність системного підходу полягає в логічному та послідовному розгляді питання про прийняття рішень. Відповідно до системного аналізу виділяють *три типи проблем*:

1) *структуровані проблеми* – кількісно виражені, піддаються математичній формалізації та вирішуються з використанням формальних методів (методи математичного моделювання, теорія масового обслуговування, імітаційне моделювання тощо);

2) *неструктуровані проблеми* – такі, ознаки і характеристики яких описано якісно, при цьому кількісні залежності між ними невідомі або їх складно виявити. Ці проблеми розв'язуються за допомогою неформальних процедур – евристичних методів, методу побудови сценаріїв тощо;

3) *слабоструктуровані проблеми* – змішані, містять якісні та кількісні показники, причому якісні категорії домінують. Для їх розв'язання застосовують системний аналіз, теорію ігор, аналіз теорії корисності, евристичне моделювання (програмування) тощо.

Ситуаційний підхід є одним із найперспективніших напрямів сучасного управління. З одного боку, він передбачає використання добре розроблених інструментів для поетапного та комплексного аналізу управлінських ситуацій, у яких приймаються важливі рішення. З іншого боку, цей підхід дає змогу виявити ключові тенденції та чинники, що впливають на динаміку розвитку ситуації.

Ситуаційний підхід дозволяє менеджеру приймати рішення, ґрунтуючись на аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни, а не виходячи з традиційного принципу спроб і помилок. Це робить підхід більш ефективним і дозволяє часто уникати значних втрат ресурсів та часу. В основу ситуаційного підходу покладено ситуаційний аналіз.

Ситуаційний аналіз — це сукупність технологій, спрямованих на підготовку, ухвалення та реалізацію управлінських рішень на основі детального вивчення конкретної управлінської ситуації. Крім того, ці технології не лише сприяють обґрунтованому прийняттю довгострокових рішень, а й забезпечують можливість коригування стратегічних цілей організації.

Ситуаційний аналіз передбачає, що, хоча в діяльності організацій є багато чого спільного, кожна ситуація індивідуальна й управлінське рішення необхідно приймати конкретно для ситуації та для об'єкта управління в цей момент.

Методологія ситуаційного підходу виходить із того, що менеджер повинен:

- оволодіти засобами професійного управління (розуміння процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, методів планування й контролю, кількісних методів прийняття рішень) і сучасними технологіями ситуаційного аналізу;
- передбачати можливі наслідки прийнятих рішень – як позитивні, так і негативні від застосування певної методики або концепції;
- правильно інтерпретувати ситуацію з виділенням найбільш важливих факторів і оцінкою наслідків їх змін;
- пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями для досягнення мети найбільш ефективним шляхом;
- приймати ефективне рішення.

Центральна роль у ситуаційному підході належить визначенню ситуаційних змінних (факторів), які мають суттєвий вплив на розвиток ситуації.

Основні змінні, які потребують уваги управлінців, – це мета, структура, завдання, технологія та люди. Розглянемо їх детальніше.

1. *Мета.* Організацію можна розглядати як засіб досягнення мети, який дозволяє виконувати колективно те, чого неможливо досягти лише індивідуальними зусиллями. Цілі є конкретними бажаними результатами, яких прагне досягти організація.

2. *Структура.* Структура організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління й підрозділів, побудовані у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягнути цілей організації.

3. *Завдання.* Завдання – це робота або частина роботи, що має бути виконана встановленим способом у певні терміни. Завдання видаються працівникам, які функціонально відповідальні за певні процеси.

4. *Технологія.* Технологію визначають як засіб, що використовується для перетворення ресурсів на новий товар. Це важливий компонент для багатьох компаній у контексті забезпечення конкурентоспроможності.

5. *Люди.* Виділяють три основних аспекти людського фактора в ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей; поведінка людей у групах; характер поведінки керівника в ролі лідера та його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Застосування ситуаційного підходу ґрунтується на визнанні можливості досягнення однієї й тієї самої мети різними шляхами, що необхідно враховувати під час розробки управлінських рішень.

Запитання для самоконтролю:

1. Яка основна мета управлінського рішення в організації соціального захисту?
2. Які ознаки відрізняють управлінське рішення від звичайного рішення?
3. У чому полягає відмінність між проблемами стабілізації та проблемами розвитку в управлінні?
4. Які вимоги висуваються до якісного управлінського рішення?
5. Які ознаки використовуються для класифікації управлінських рішень та яку роль відіграє ця класифікація в управлінській діяльності?
6. Чим відрізняються стратегічні, тактичні та оперативні управлінські рішення за часовим діапазоном реалізації? Наведіть приклади.
7. Як впливають психологічні особливості суб'єкта управління на тип прийнятого управлінського рішення? Які типи рішень можна виділити за цією ознакою?
8. У чому полягає суть системного підходу до прийняття управлінських рішень? Які етапи включає системний аналіз?
9. Як розрізняються структуровані, неструктуровані та слабоструктуровані проблеми у межах системного підходу? Які методи застосовують для їх вирішення?

Тема 7. 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-трудових 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 договірного 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 підприємців, 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

Класифікаційне Угрупування	Код	Найменування класифікаційного угруповання
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 напрямку 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 напрямку 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 категоріювання: 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 категоріювання: 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 від 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 (дироскопи, 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, дізогографічні, 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 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. 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.

Запитання для самоконтролю:

1. Яку роль відіграє нормативно-правова база в управлінні персоналом і які основні елементи її складають?
2. Як Закон України «Про зайнятість населення» сприяє регулюванню трудових відносин та захисту прав працівників?
3. У чому полягають особливості застосування Класифікатора професій ДК 003:2010 в управлінні персоналом, і як цей документ допомагає організаціям?
4. Яка мета науково-методичного супроводу управління персоналом та які основні завдання він вирішує?
5. Що таке Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників і які основні розділи включають кваліфікаційні характеристики?
6. Які кваліфікаційні вимоги встановлені для керівників та професіоналів у Довіднику кваліфікаційних характеристик?
7. Як міжнародні організації, такі як ООН та МОП, впливають на нормативну базу управління персоналом?
8. Які технічні засоби використовуються в процесі управління персоналом та як вони підвищують ефективність роботи?

Тема 8. Професійний добір та адаптація працівників організацій та установ соціальної сфери

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. 8.1):

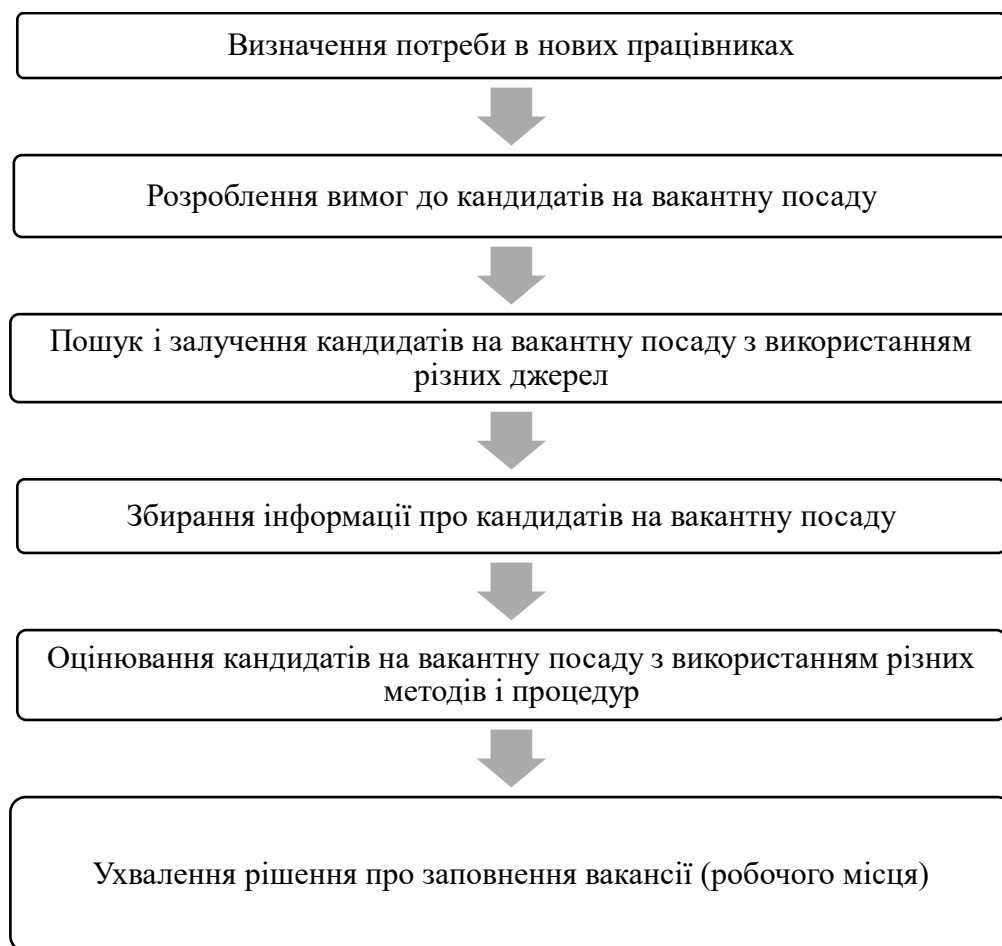


Рис.8.1 Етапи професійного добору персоналу

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'юнктури 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 поповнення 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	• прозорість політики управління персоналом; • лояльність та відданість працівників, які отримали підвищення; • працівники знають специфіку організації; • коротший період адаптації; • керівництво краще знає сильні та слабкі сторони працівників; • менші витрати	• загроза накопичення складних міжособистісних взаємовідносин у колективі • невдоволення колишніх колег, які не отримали підвищення • «сімейність», яка може спричинити застій у впровадженні нових ідей • додаткова необхідність добору працівника на іншу посаду • успішність роботи на нижчій посаді не гарантує успішності роботи на вищій
ЗОВНІШНІ ДЖЕРЕЛА	• привнесення нових ідей і методів роботи в організацію; • можливість вибору з великої кількості кандидатів; • менша загроза виникнення конфліктів на підприємстві; • може слугувати рекламою для організації. • в окремих випадках може бути дешевше, ніж навчання власних працівників • відсутність потреби в додатковому доборі працівника на іншу посаду	• можуть виникнути складності під час адаптації до корпоративної культури, специфіки внутрішньофірмових взаємовідносин. • процес введення в посаду може вимагати багато часу і спричинити зниження продуктивності. • може спричинити збільшення чисельності персоналу • кандидатів складніше оцінювати

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 набутків 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.

Запитання для самоконтролю:

1. Які основні етапи професійного добору працівників і чому кожен з них є важливим для успішного найму?
2. Якими характеристиками повинен володіти ідеальний кандидат для виконання ключових (стратегічних) посад в організації?
3. Які функції виконують фахівці з управління персоналом і лінійні керівники під час професійного добору працівників?
4. Як розробляються кваліфікаційна карта та карта компетенцій, і яку роль вони відіграють у процесі професійного добору?
5. Які переваги та недоліки має використання внутрішніх джерел для добору персоналу в організації?
6. Як зовнішні джерела добору персоналу можуть вплинути на організацію, зокрема на корпоративну культуру та адаптацію нових працівників?
7. Яким чином політика добору з внутрішніх джерел може вплинути на мотивацію працівників організації та їх лояльність?

8. Які основні способи залучення кандидатів на вакантні посади використовуються через засоби масової інформації, і чому важливо враховувати вибір відповідних ЗМІ?

Тема 9. Управління процесом розвитку персоналу організацій та установ соціальної сфери

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 інший 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.6.

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).

Таблиця 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*. Людськими 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*. Людськими 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*:

- ✓ о світа;
- ✓ 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. 9.1).

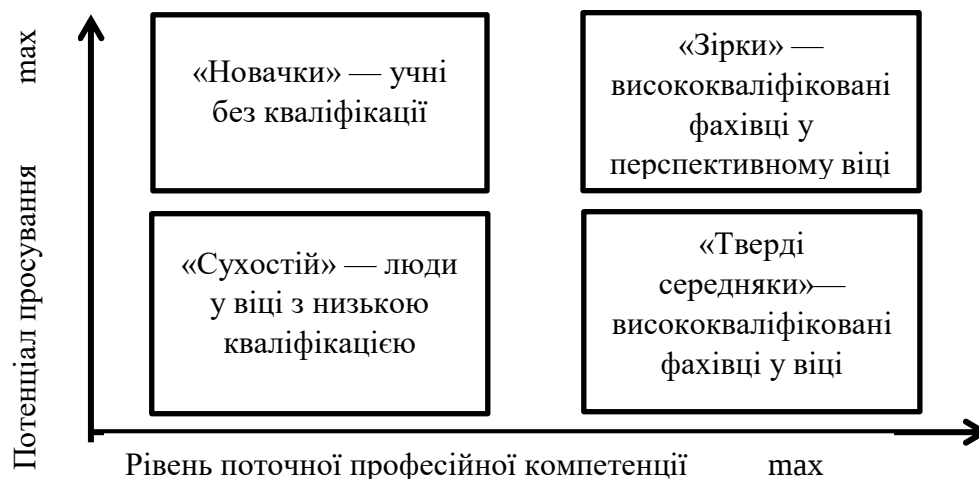


Рис. 9.1. Матриця позицій кар'єри

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 передбачуванним 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 дозволять 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 організовують 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. 9.2).

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



Рис. 9.2. Модель організації процесу навчання у підприємстві

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).

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; (делегування); демонстрація прийомів роботи; передача досвіду; ротація; чергування робочих операцій; метод ускладнених завдань; навчальне заміщення; спеціальний набір завдань; підготовка і розвиток консультування;	лекції; дискусії та обговорення; дистанційне навчання; ознайомлення з досвідом інших установ; розгляд практичних ситуацій; (кейсів); ділові ігри; моделювання ситуацій; семінари, виставки, симпозіуми; тренінги; рольові ігри; самостійне навчання; участь у виставках та інших заходах як 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. 9.3).



Рис. 9.3 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 приходить на кожну 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 кожен 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 затвердженій 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 обґрунтованого 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* ($P_{\text{рез}}$):

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

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

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

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

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

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке кар'єра та які основні види кар'єри існують в контексті трудової діяльності?
2. Як етапи кар'єри змінюються з віком і кваліфікацією працівника, і як це впливає на його мотивацію?
3. Які моделі внутрішньоорганізаційної кар'єри виділяють, і як вони можуть впливати на професійне просування працівника?
4. Як управління кар'єрою персоналу підприємства сприяє досягненню цілей організації та розвитку працівників?
5. Що таке професійне навчання персоналу і в чому полягають його основні етапи?
6. Як аналіз потреби в навчанні персоналу впливає на ефективність витрат та результативність діяльності працівників?
7. Які основні методи професійного навчання персоналу підприємства і в яких ситуаціях кожен з них є найбільш ефективним?
8. Які основні цілі безупинного навчання з позиції роботодавця і найманого працівника?

Тема 10. 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 сходинками, 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. 10.1) 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:

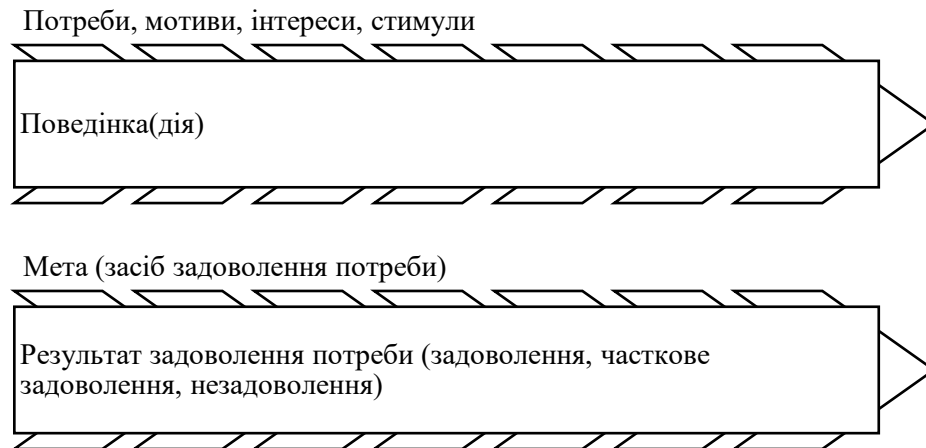


Рис. 10.1. Модель мотивації через потреби закономірності появи та розвитку кожної стадії.

Умовно послідовність зазначених стадій можна представити схематично (рис. 10.2).



Рис. 10.2. Стадії мотиваційного процесу

Як бачимо з рис. 10.2, 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 небезпеки, 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 організовувати 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 необов'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 обґрунтовану 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 клієнті (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 соціальній сфері 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 завершеної 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 підлеглого 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:

$$\frac{\text{Особиста винагорода}}{\text{Особистий внесок}} = \frac{\text{Винагорода інших}}{\text{Внесок інших}}$$

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 непрацездатності;
- ✓ 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.

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке мотивація та які її основні функції в управлінні персоналом?
2. Як внутрішні та зовнішні фактори впливають на мотивацію працівників організацій?
3. Які основні ознаки потреби та як вони впливають на мотивацію працівників у соціальній сфері?
4. Як взаємодія внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів визначає ефективність мотиваційної системи в організаціях?
5. Які особливості матеріальної мотивації соціальних працівників в порівнянні з іншими секторами економіки, і як ці особливості впливають на ефективність їхньої роботи?
6. Як теорія ієрархії потреб А. Маслоу застосовується до мотивації соціальних працівників і які потреби є найважливішими для них на різних етапах їх професійного розвитку?
7. У чому різниця між мотиваторами та фрустраторами в контексті роботи соціальних працівників, і як їх ефективно використовувати для підвищення мотивації?
8. Які методи мотивації можна застосувати для поліпшення трудової діяльності соціальних працівників, і як важливі соціальні потреби у процесі мотивації в цій сфері?

Тема 11. 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. 11.1).

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.

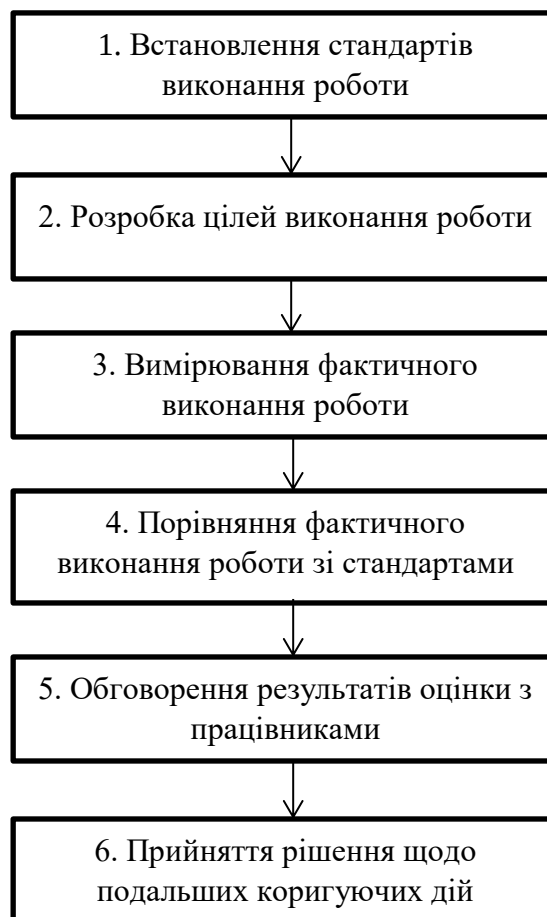


Рис. 11.1. Процес оцінювання персоналу

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

Критерії оцінки і частота їх використання

Критерії оцінки	Частота використання, %
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. 11.1). 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
Р а з о м	100	1000

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. 11.2).

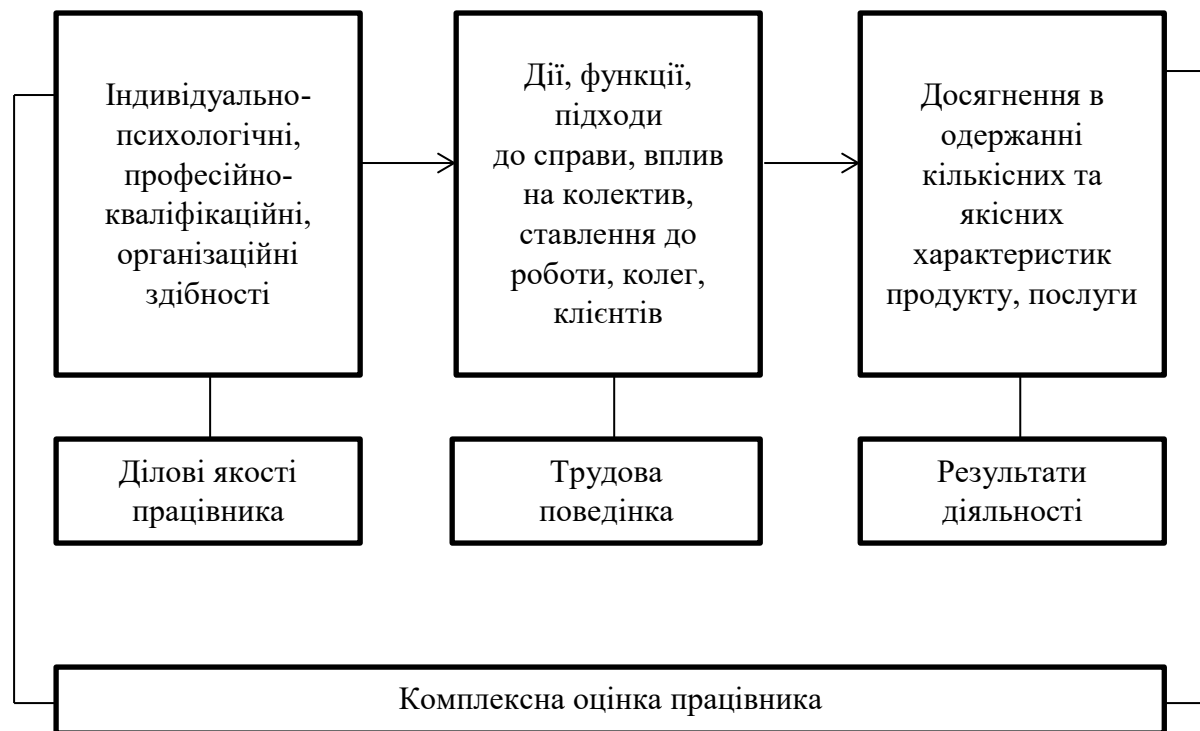


Рис 11.2. Структура комплексної оцінки працівника

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

Із рис. 11.2 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 $K_{o.n}$:

$$K_{o.n} = 0,5K_n D_n + C_{\phi} P_{np}, \\ K_n = (O + C + A) / 85,$$

де 0,5 — емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці; K_n — професійно-кваліфікаційний рівень працівника; D_n — ділові якості працівника; C_{ϕ} — складність виконуваних функцій (роботи); P_{np} — 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 отримають 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_{Π}	D_{Π}	C_{Φ}	$P_{\Pi P}$
А	0,23	1,0	0,15	1,8
Б	0,34	1,32	0,37	2,0
N	0,46	0,98	0,28	2,4

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

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

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. 11.3).



Рис. 11.3. 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).

Таблиця 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

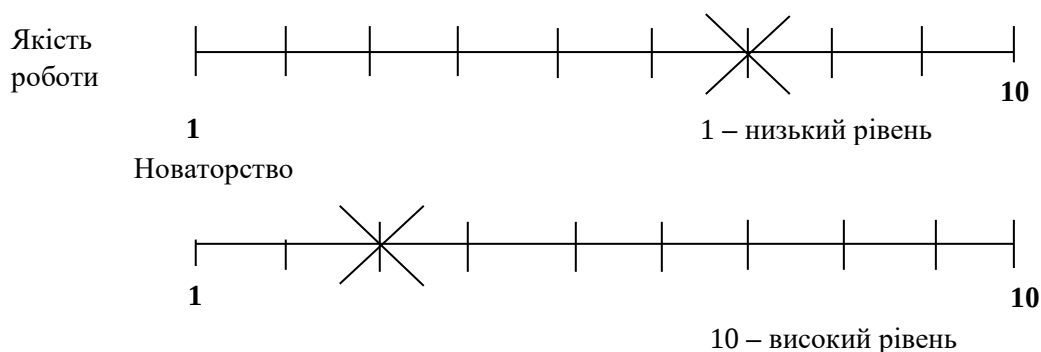
Сучасна практика оцінювання персоналу використовує значну кількість методів оцінювання. Їх можна класифікувати за деякими ознаками. Так, **за формою вираження** кінцевого результату виокремлюють *описові, кількісні та комбіновані* методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних 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:

а) *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;

- б) *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;
- в) *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).

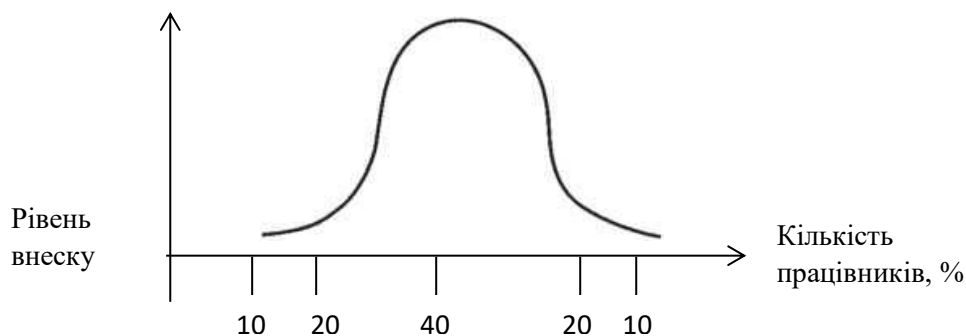


Рис. 11.4. Розподіл працівників залежно від їхнього трудового внеску

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. Процедuru управління за цілями можна представити у вигляді певного циклу (рис. 10.5).

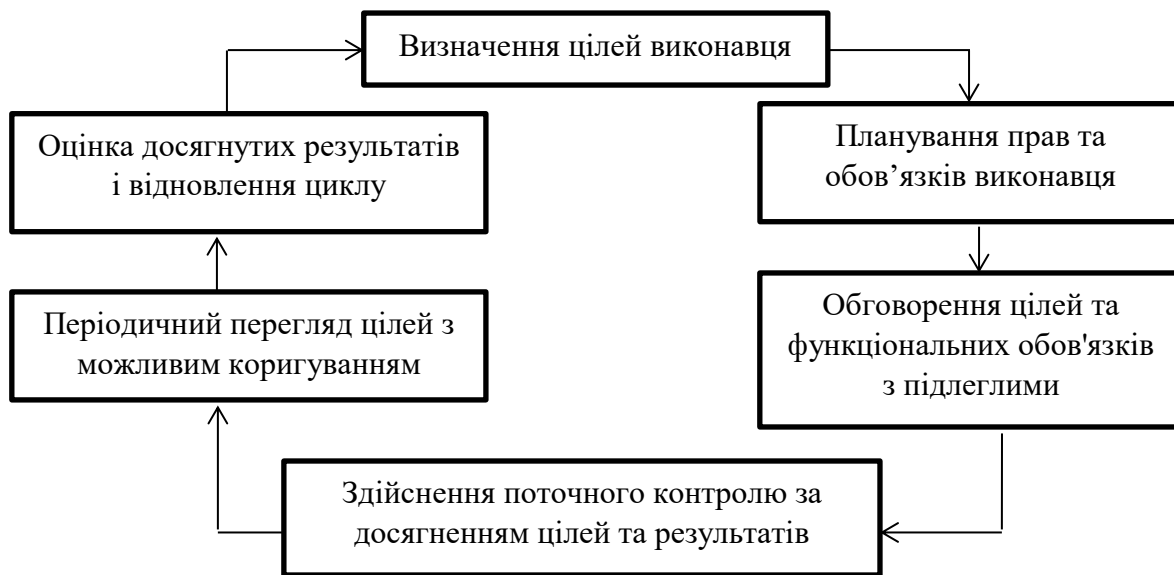


Рис. 11.5. Цикл управління за цілями

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.

Багато, 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, якості 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.

Запитання для самоконтролю:

1. Що таке оцінювання персоналу та які основні елементи входять до цього процесу?
2. Як класифікуються цілі оцінювання персоналу згідно з Д. Макгрегором, і які з них мають найбільший вплив на

організацію?

3. Які основні вимоги повинні враховувати критерії оцінки персоналу для того, щоб процес оцінювання був ефективним і об'єктивним?
4. Які види оцінки персоналу існують, і чим відрізняються поточна, підсумкова та перспективна оцінки?
5. Які основні методи оцінювання персоналу соціальних служб виокремлюються за формою вираження кінцевого результату? Поясніть їх відмінності.
6. У чому полягає сутність методу "ранжування" і які його основні варіанти застосування?
7. Як метод "управління за цілями" застосовується в оцінюванні персоналу соціальних служб і які його основні етапи?
8. Які функції виконує атестація персоналу в організаціях?

Тема 12. 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 працівників
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. 12.1.

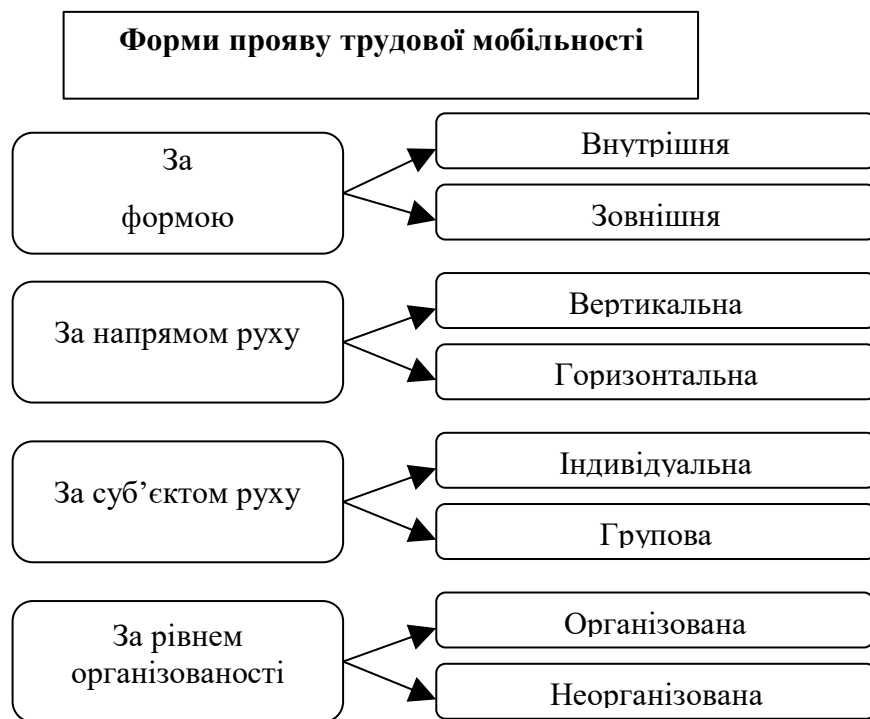


Рис.12.1. Форми прояву трудової мобільності

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 плінність 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	можливе поліпшення соціально-психологічного клімату завдяки змінам у колективі; позбавлення від аутсайдерів; омолодження складу працівників; приплив інновацій; можливість залучення працівників з новими поглядами та ідеями; підвищення внутрішньої активності та гнучкості працівників	матеріальні втрати через неукomплектова-ність робочих місць; втрати робочого часу; втрати через профнавчання новачків; порушення комунікацій всередині колективу; погіршення дисципліни; зниження продуктивності праці; труднощі з дотриманням норм поведінки; проблеми в управлінні нестабільним колективом; зниження віддачі від витрат на навчання працівників; додаткові витрати на адаптацію новачків

які працівників, для 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
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:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пр}}}{\text{ЧР}_{\text{со}}},$$

$$K_{\text{зв}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{зв}}}{\text{ЧР}_{\text{со}}},$$

$$K_{\text{заг}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пр}} + \text{ЧР}_{\text{зв}}}{\text{ЧР}_{\text{со}}},$$

$$K_{\text{зам}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{зам}}}{\text{ЧР}_{\text{со}}},$$

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{ЧР}_{\text{пл}}}{\text{ЧР}_{\text{со}}},$$

де

$ЧР_{co}$ — середньооблікова чисельність персоналу;

$ЧР_{пр}$ — чисельність прийнятих працівників;

$ЧР_{зв.}$ — чисельність звільнених працівників;

$ЧР_{зам}$ — чисельність працівників, яких замінено (менше з двох чисел: прийнятих і звільнених);

$ЧР_{пл}$ - 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 (стихійний). 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 $K_{пост.}$, — як відношення чисельності працівників, які перебували в списковому складі персоналу протягом усього періоду $ЧР_{пост.}$, до середньооблікової чисельності персоналу:

$$K_{пост} = \frac{ЧР_{пост}}{ЧР_{co}},$$

- 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 плату;
- 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 працівників

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 організовують 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. 12.2).

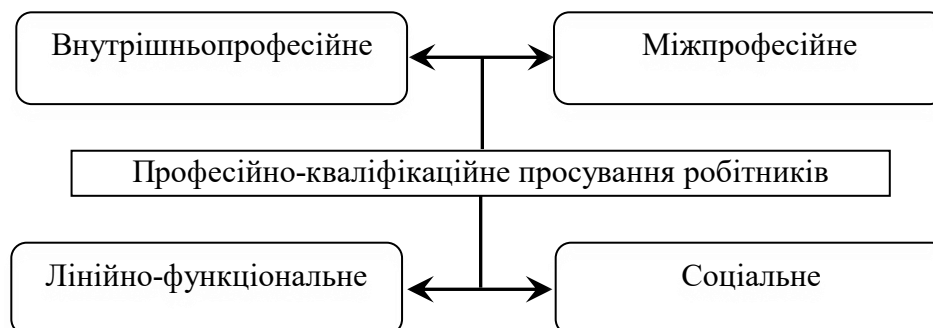


Рис.12.2. Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітника

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.

5. 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. 12.3.

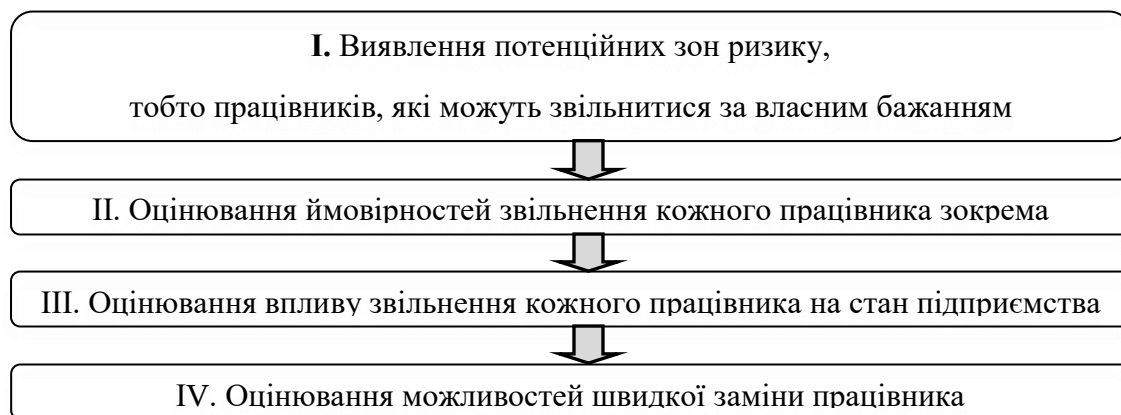


Рис. 12.3. Етапи аналізу ризиків під час управління плинністю персоналу підприємства

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).

Запитання для самоконтролю:

1. Які основні функції виконує трудова мобільність у сучасному суспільстві, їх вплив на соціальну та економічну сфери ?
2. У чому полягає різниця між внутрішньою та зовнішньою трудовою мобільністю? Які переваги й недоліки кожного з цих видів для працівника та організації?
3. Як вертикальна та горизонтальна мобільність впливають на кар'єрне зростання працівників? У яких випадках перевагу надають горизонтальному переміщенню?
4. Чим відрізняється організована трудова мобільність від неорганізованої? Які ризики несе неорганізована мобільність для організації?
5. Які основні типи змін в організації виділяє М. Армстронг, і чим вони відрізняються між собою?
6. Якими способами установи можуть пристосовувати персонал у разі дефіциту або надлишку працівників? Наведіть приклади.
7. У чому полягає специфіка японської моделі пристосування персоналу до економічних змін, її переваги?
8. Які напрями професійно-кваліфікаційного просування працівників ви знаєте, і в чому полягає суть кожного з них?
9. Які основні причини плинності персоналу виділяє М. Армстронг, і які заходи можуть бути ефективними для її зменшення?

ПРАКТИКУМ

Практичне заняття № 1 (2 год)

Тема: Управління людськими ресурсами: методологічні основи.

Мета: знати зміст поняття управління людськими ресурсами; об'єкт та предмет управління людськими ресурсами як науки; уміти визначати середовище, у якому здійснюється процес управління людськими ресурсами; визначати об'єкт та предмет управління людськими ресурсами як науки.

Питання для обговорення

1. Зміст і сутність поняття управління людськими ресурсами.
2. Концепція: персонал – головне надбання організації.
3. Управління людськими ресурсами – як наука.

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 управління людськими ресурсами як науки?

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. 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

Особливості 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

Завдання № 2. 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, на Вашу думку, з управління людськими ресурсами повинні бути їм притаманні?

***Робота над практичними (ситуаційними, контрольними)
завданнями***

Завдання № 1

Побудуйте логіко-структурну схему, яка відображає: об'єкт і предмет управління людськими ресурсами; завдання, функції та основні принципи *(можна використати будь-які онлайн-інструменти (наприклад, Canva, Google Jamboard, MindMap тощо) або зробити вручну).*

Завдання № 2

Відслідкуйте історію розвитку концептуальних підходів в управлінні людськими ресурсами.

Форма подання звіту: структурований в табличній формі.

Завдання № 3

Підготуйте короткий виступ (до 3 хвилин) за темою:
«Чи може ефективне управління людськими ресурсами компенсувати обмеженість матеріальних ресурсів в установах соціальної сфери?»

Практичне заняття № 2 (2 год)

Тема: Теоретичні засади управління персоналом організацій системи соціального захисту.

Мета: сформулювати знання структури процесу управління персоналом організації; цілей, функцій та основних принципів управління персоналом; уміти використовувати знання теоретичних засад управління людськими ресурсами у практичній діяльності.

Питання для обговорення

1. Сутність управління персоналом організацій системи соціального захисту.

2. Складові процесу управління персоналом організацій системи соціального захисту.
3. Цілі, функції управління персоналом організацій системи соціального захисту.
4. Принципи управління персоналом організацій системи соціального захисту.

Ключові терміни та поняття: персонал, служба персоналу, здатність, здібність, знання, кваліфікація, компетентність, компетенція, навик, професія, посада, робоче місце, спеціальність, структура персоналу.

Контрольні запитання:

- поясніть чому персонал вважають стратегічним ресурсом організації?
- управління персоналом як процес?
- в управлінні персоналом найбільшої уваги які потребують питання?
- що зараховують до часткових процесів управління персоналом?
- теоретична сутність цілей управління персоналом?
- теоретична сутність принципів управління персоналом?
- характеристика кожного з принципів?
- до якої кількості цілей можна звести управління персоналом?

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. Здійсніть порівняльний аналіз *цілей та функцій управління персоналом* (таблична форма). Наведіть приклади реалізації цих функцій на практиці.

Завдання № 2. Визначте і схарактеризуйте *принципи управління персоналом*, проілюструйте кожен із них прикладом (з досвіду виробничої практики або гіпотетичної ситуації).

Завдання № 3. Напишіть есе на тему: «Персонал як стратегічний ресурс організацій соціальної сфери?» (обсяг – 1–2 сторінки, формат – вільний виклад з використанням теоретичних понять).

Робота над практичними (ситуаційними, контрольними) завданнями

Завдання № 1. Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на

питання.

Олександр Ковалюк – новий директор Департаменту соціального захисту населення. Одним із пріоритетів Олександра є створення системи управління персоналом. Департамент відомий в області як один із лідерів в області впровадження нових методів управління людськими ресурсами – психологічного тестування, індивідуального планування кар'єри працівників і т. д.

Працюючи 2 тижні по 12 годин на добу, Олександр намагався вивчити систему управління персоналом, прийняту в установі. В результаті вдалося виявити, що набір нових працівників відбувається виключно через знайомих, у Департаменті не мали уяви про планування кар'єри, атестацію, підготовку керівників. Професійне навчання не планувалося, організовувалося по необхідності керівниками підрозділів.

Працівники отримують заробітну плату, а адміністративний персонал – посадові оклади та щомісячні премії у розмірі 40 % від окладу.

Питання:

1. Чи існує необхідність змінювати систему управління персоналом в установі? Чому?
2. Запропонуйте систему управління персоналом для даної організації. На яких основних процесах вона повинна базуватися і будуватися?
3. Запропонуйте програму щодо її впровадження (з переліком конкретних дій, які необхідно здійснити).
4. Якими повинні бути роль та позиція самого директора? Які дії він повинен впровадити?

Практичне заняття № 3 (2 год)

Тема: Персонал організацій системи соціального захисту.

Мета: сформувати знання теоретичного змісту та особливостей персоналу як стратегічного ресурсу організації, характеристик персоналу, класифікаційних ознак структури персоналу; уміти аналізувати структуру персоналу за основними кваліфікаційними ознаками, виявляти недоліки в структурі персоналу.

Питання для обговорення

1. Персонал як об'єкт управління і стратегічний ресурс організації

- соціальної сфери.
2. Основні характеристики персоналу організацій соціальної сфери.
 3. Структура персоналу.
 4. Управління процесом оптимізації чисельності і структури персоналу організацій соціальної сфери.

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?
- визначення дефініції «персонал»
- наведіть кількісні характеристики персоналу?
- розкрийте поняття: посада і робоче місце; професія і спеціальність; освіта і практичний досвід; кваліфікація, компетенція, компетентність; здібність і здатність; знання, вміння, навички
- що собою являє структура персоналу?
- які основні ознаки структуризації персоналу?
- що собою являє Класифікатор професій?
- якими заходами можна оптимізувати чисельність і структуру організації?

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. Проаналізуйте гіпотетичну або реальну структуру персоналу (можна за даними установи практики або уявної організації).

Визначте:

- ✓ сильні сторони кадрового складу;
- ✓ виявлені недоліки;
- ✓ запропонуйте заходи з оптимізації чисельності та структури персоналу.

Завдання № 2. Підготувати презентації на теми «Функціональний, організаційний та освітній аспекти управління персоналом», «Особливості та стратегічна спрямованість концепцій управління персоналом та управління людськими ресурсами» (на вибір студента).

Завдання № 3. Оберіть конкретну організацію соціального захисту (наприклад, центр соціальних служб, будинок для людей похилого віку тощо).

Зберіть інформацію про чисельність та склад персоналу цієї організації, зокрема:

- ✓ кількість працівників за категоріями: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.
- ✓ розподіл за рівнем освіти та кваліфікації.
- ✓ вікову та гендерну структуру персоналу.

Проаналізуйте отримані дані та виявіть можливі диспропорції чи проблеми в структурі персоналу.

Запропонуйте рекомендації щодо оптимізації структури персоналу для підвищення ефективності роботи організації.

Робота над практичними (контрольними, ситуаційними) завданнями

Завдання № 1

Проаналізувати кваліфікаційні характеристики професій працівників Центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді; Департаменту соціального захисту населення, їх місця в організаційній структурі управління.

Завдання № 2

Визначити рівень кваліфікації для керівників та фахівців установи, а також умови їх пересування на більш високі посади.

Практичне заняття № 4 (2 год)

Тема. Особливості формування колективу закладів та служб системи соціального захисту України.

Навчальні цілі: сформувавши знання щодо визначення поняття «колектив як соціальна група», ознак колективу; сформувавши вміння розрізняти види колективів системи соціального захисту, види їх структур, принципи та етапи створення.

Питання для обговорення

1. Колектив як соціальна група. Ознаки колективу.
2. Різновиди колективів в організації соціальної сфери.
3. Види структур трудового колективу, принципи та етапи його створення.

4. Корпоративна культура організацій соціальної сфери.
5. Чинники ефективної роботи груп організацій системи соціальної сфери. Специфіка жіночих колективів організацій системи соціального захисту.

Контрольні запитання:

- що таке колектив і які його основні ознаки?
- які існують стадії розвитку групи та їх характеристики?
- чим відрізняються формальні та неформальні групи в організаціях соціального захисту?
- які існують види структур трудового колективу?
- які принципи та етапи створення трудового колективу?
- що таке корпоративна культура, які її рівні та як вона впливає на ефективність роботи організації?
- які чинники впливають на ефективну роботу груп у системі соціального захисту?
- як можна класифікувати колективи в організації соціального захисту за різними критеріями?
- які особливості управління жіночими колективами в системі соціального захисту?
- які управлінські якості має мати керівник для створення ефективного трудового колективу?

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. Інтерв'ю з фахівцями.

Організуйте (або змодельуйте) інтерв'ю з працівниками одного із закладів системи соціального захисту.

Дізнайтеся про: професійний шлях; основні труднощі та виклики в роботі; взаємодію в колективі.

Підготуйте короткий звіт із висновками про особливості роботи в колективі закладів системи соціального захисту.

Завдання № 2. Підготувати презентації на теми:

1. Жінка як керівник соціального закладу.
2. Етичні цінності корпоративної культури сучасного соціального закладу.

***Робота над практичними (контрольними, ситуаційними),
аналітичними завданнями (кейсами)***

Завдання № 1. Вирішення кейсових ситуацій

Розгляньте ситуації, які можуть виникнути у колективі закладів соціального захисту:

1. Конфлікт між працівниками через розподіл обов'язків. Запропонуйте шляхи вирішення.
2. Новий працівник не може адаптуватися в колективі. Як допомогти йому інтегруватися?
3. Колектив стикається з професійним вигоранням. Які методи мотивації та підтримки можна використати?

Завдання № 2. Розробка пропозицій щодо покращення формування колективу.

На основі виконаних попередніх завдань та завдань самостійної роботи сформулюйте пропозиції щодо покращення процесу формування та розвитку колективу в закладах соціального захисту.

Запропонуйте заходи для покращення взаємодії між працівниками та створення сприятливого робочого середовища.

Практичне заняття № 5 (2 год)

Тема: Корпоративна культура управління персоналом організацій соціальної сфери

Мета: сформулювати знання сутності, функцій та складових корпоративної культури організацій соціальної сфери, значення корпоративних норм і правил для управління поведінкою працівників; уміти аналізувати стан корпоративної культури, розробляти заходи з розвитку корпоративної культури.

Питання для обговорення

1. Сутність, функції та складові корпоративної культури.
2. Корпоративні норми та правила поведінки працівників.
3. Корпоративна символіка.
4. Взаємовпливи корпоративної культури та управління персоналом.

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?

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. Розробити Етичний кодекс ділової поведінки працівника установи системи соціального захисту населення (за місцем соціально-управлінської практики).

Завдання № 2. Проведіть міні-дослідження корпоративної культури будь-якої відомої організації (можна за відкритими джерелами або на прикладі організації, де проходили практику/працюєте).

Опишіть основні прояви корпоративної культури в обраній організації (норми, цінності, традиції, символіка).

Проаналізуйте, як ці елементи впливають на поведінку працівників.

Робота над практичними (контрольними, ситуаційними), аналітичними завданнями (кейсами)

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? І чому? (обґрунтувати).

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 установи, 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.

Завдання № 2. В установі соціального захисту спостерігається зниження командної згуртованості, відсутність ініціативності серед працівників, часті міжособистісні конфлікти.

А: Визначте, які елементи корпоративної культури, ймовірно, порушені.

Б: Запропонуйте комплекс заходів для зміцнення корпоративної культури в даному колективі.

В: Обґрунтуйте роль керівника у формуванні позитивного морально-психологічного клімату.

Практичне заняття 6 (2 год).

Тема. Управлінські рішення в управлінні людськими ресурсами організацій соціальної сфери.

Мета: сформувати знання сутності і видів та процесу прийняття управлінських рішень; уміти застосовувати підходи до оптимізації управлінських рішень та застосовувати відповідні види управлінських рішень.

Питання для обговорення

1. Сутність прийняття управлінських рішень.
2. Основні етапи розробки та прийняття управлінських рішень в організаціях системи соціального захисту.
3. Класифікація управлінських рішень.
4. Системний та ситуаційний підходи до управлінських рішень.

Ключові терміни та поняття: управлінське рішення, перспективні рішення, поточні рішення, оперативні рішення, організаційні запрограмовані рішення, одноособові рішення; колегіальні рішення.

Контрольні запитання:

- яка основна мета управлінського рішення в організації соціального захисту?
- які ознаки відрізняють управлінське рішення від звичайного рішення?
- у чому полягає відмінність між проблемами стабілізації та проблемами розвитку в управлінні?
- які вимоги висуваються до якісного управлінського рішення?
- які ознаки використовуються для класифікації управлінських рішень та яку роль відіграє ця класифікація в управлінській діяльності?
- чим відрізняються стратегічні, тактичні та оперативні управлінські рішення за часовим діапазоном реалізації? Наведіть приклади.
- як впливають психологічні особливості суб'єкта управління на тип прийнятого управлінського рішення? Які типи рішень можна виділити за цією ознакою?
- у чому полягає суть системного підходу до прийняття управлінських рішень? Які етапи включає системний аналіз?
- як розрізняються структуровані, неструктуровані та слабоструктуровані проблеми у межах системного підходу? Які методи застосовують для їх вирішення?

Завдання для самостійної роботи

Завдання № 1. Напишіть есе на тему «Прийняття управлінських рішень у системі соціального захисту: між раціональністю та інтуїцією» (1–1,5 сторінки). У тексті врахуйте вплив людського фактору, психоемоційного стану керівника та ролі командної роботи.

Завдання № 2. За змістом лекції складіть порівняльну таблицю типів управлінських рішень (перспективні, поточні, оперативні, організаційні, одноособові, колегіальні) за такими критеріями: мета, сфера застосування, період реалізації, суб'єкт прийняття рішення

**Робота над практичними (контрольними, ситуаційними),
аналітичними завданнями (кейсами).**

Завдання № 1.

Проаналізуйте управлінські ситуації.

Сформулюйте управлінську проблему.

Запропонуйте послідовність дій керівника (етапи прийняття управлінського рішення).

Обґрунтуйте, яке рішення (стратегічне, тактичне чи оперативне) доцільно застосувати в даній ситуації та чому.

Визначте, який підхід (системний чи ситуаційний) є найбільш ефективним.

Ситуація 1. Ви отримали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього керівника та керівника більш високого рівня. Часу для погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново розпочати роботу. Виберіть оптимальне рішення.

Ситуація 2. Ваш підлеглий відмовився (без пояснень) виконувати надане доручення. Запропонуйте модель поведінки керівника структурного підрозділу.

Ситуація 3. За резолюцією керівника Вам доручено виконати завдання, яке не належить до Ваших посадових обов'язків. Які дії будуть зроблені Вами? Обґрунтуйте свою позицію.

Ситуація 4. У Центрі надання соціальних послуг зафіксовано зниження мотивації працівників до виконання професійних обов'язків. Директор установи планує впровадити нову систему мотивації персоналу.

Практичне заняття № 7 (2год)

Тема: Особливості професійного добору та адаптації працівників організацій та установ соціальної сфери.

Мета: сформувати знання етапів та суб'єктів професійного добору працівників; технології розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади; джерел поповнення організації соціальної сфери; методів збирання й аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади; технології оцінювання на вакантні посади; уміти розробляти компетенції та інші вимоги до кандидатів на вакантні посади; залучати кандидатів на вакантні посади з використанням внутрішніх і зовнішніх джерел.

Питання для обговорення

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.

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?

Завдання для самостійної роботи:

Завдання № 1. Ознайомтесь в інтернет-джерелах із новим трендом у відборі персоналу під назвою «сліпий найм» та наведіть його переваги і недоліки.

Завдання № 2. Підготуйте доповідь на тему «Роль консультування та наставництва в адаптації персоналу організацій соціальної сфери».

Завдання № 3. Ознайомтесь та охарактеризуйте такі сучасні додаткові джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організації як: Facebook, LinkedIn, Clubhouse, чати в месенджерах, рекрутингові компанії. Виділіть їх особливості, переваги та недоліки.

Розв'язання практичних (контрольних, ситуаційних) завдань.

Завдання № 1

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) (розгляд і аналіз Критеріїв (вибірково)).

Завдання № 2

Ви — заступник начальника Департаменту праці і соцзахисту населення. Вам необхідно підібрати працівника на посаду начальника відділу звернень громадян .

1. Визначте джерела набору, якими ви скористаєтеся (обґрунтуйте свій вибір).
2. Визначте методи, якими ви скористаєтеся для відбору претендентів. (обґрунтуйте свій вибір).
3. Складіть анкету для структурованого інтерв'ю з претендентом.
4. Визначте критерії відбору на дану посаду.
5. Складіть профіль особистості «ідеального» начальника.

Завдання № 3

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'ясовуєте, що вони не мають своєю метою одержання роботи у вашій установі. Яких кандидатів ви відберете для роботи: тих, хто прагне до роботи саме у вашій установі, або будете керуватися іншими критеріями? Обґрунтуйте.

Проведення ділової гри «Привабливість роботи соціального працівника»

Практичне заняття № 8 (2год)

Тема: Особливості професійного добору та адаптації працівників організацій і установ соціальної сфери

Мета: сформулювати знання етапів та суб'єктів професійного добору працівників; технології розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади; джерел поповнення організації соціальної сфери; методів збирання й аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади; технології оцінювання на вакантні посади; уміти розробляти компетенції та інші вимоги до кандидатів на вакантні посади; залучати кандидатів на вакантні посади з використанням внутрішніх і зовнішніх джерел.

Питання для обговорення

1. Методи і процедури оцінювання кандидатів на вакантні посади.
2. Введення працівника в посаду.
3. Адаптація новоприйнятих працівників.

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?

Завдання для самостійної роботи:

Завдання № 1. Розкрийте особливості основних видів адаптації працівника до робочого місця. (опорний конспект)

Завдання № 2. Чи хотіли б ви при працевлаштуванні пройти випробування на «детекторі брехні»? Аргументуйте відповідь. Складіть перелік цільових, на Вашу думку, запитань.

Розв'язання практичних (контрольних, ситуаційних) завдань.

Завдання № 1

Схарактеризувати Ваше ставлення як керівника до кандидата на вакантне місце, якщо його супровідний лист друкований на папері для нотаток, без логічної структури написання? Описати Ваше перше враження про кандидата і чи погодитеся ви запросити його на особисту

бесіду, тому що він відповідає потрібним професійним компетентностям фахівця?

Завдання № 2

Резюме одного з претендентів на посаду начальника відділу в розділі «Досвід роботи» містить величезну інформацію про різні місця роботи даного фахівця (до того ж не більше півроку на одному робочому місці). Складіть розширений план співбесіди з цим кандидатом?

Проведення ділової гри «Привабливість роботи соціального працівника»

Практичне заняття № 9 (2год)

Тема: Управління процесом розвитку персоналу організацій соціальної сфери.

Мета: сформувати знання з управління процесом розвитку персоналу; уміти аналізувати види професійного навчання працівників; обирати форми і методи професійного навчання працівників; організовувати безперервний професійний розвиток персоналу.

Питання для обговорення

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.

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)

Завдання для самостійної роботи:

Завдання № 1. Розробити Блок-схему системи безперервного професійного розвитку персоналу установи системи соціального захисту населення(за місцем проходження виробничої практики).

Робота над контрольними (ситуаційними) завданнями.

Завдання № 1

Які 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 № 2

1. Схарактеризуйте практичну сферу застосування наведених рекомендацій.
2. Якими рекомендаціями, на ваш погляд, можна доповнити наведений перелік?

Практичне заняття № 10 (2год)

Тема: Управління процесом розвитку персоналу організацій та установ соціальної сфери.

Мета: сформувати знання з управління процесом розвитку персоналу; уміти аналізувати види професійного навчання працівників; обирати форми і методи професійного навчання працівників; організовувати безперервний професійний розвиток персоналу.

Питання для обговорення

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.

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)

Завдання для самостійної роботи:

Завдання № 1. Розробити Програму професійного розвитку персоналу установи системи соціального захисту.

Робота над контрольними (ситуаційними) завданнями.

Завдання № 1

Для трудового колективу установи є характерним таке: колектив перестав розвиватися, втратив здібність до адаптації, соціальний контроль набув консервативного характеру і визначає статику колективу. На якій стадії розвитку перебуває трудовий колектив? Охарактеризуйте роль керівника колективу на даному етапі.

Завдання № 2

Визначте фактори, що впливають на дієвість функціонування вашої студентської групи. Які з них ви вважаєте найважливішими і чому? Наведіть приклади.

Практичне заняття № 11 (2год)

Тема: Мотивація персоналу організацій соціальної сфери: сутність, чинники і значення.

Мета: сформувати знання теоретико-методологічних засад мотивування працівників організацій соціальної сфери; уміти визначати основні складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою персоналу.

Питання для обговорення

1. Мотивування працівників: сутність, чинники і значення.
2. Співвідношення мотивованості та компетентності працівників.
3. Компенсаційний пакет: поняття, структура, вимоги та формування.

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?

Завдання для самостійної роботи:

Завдання № 1. Підготувати презентації на теми:

«Вплив мотиваційних чинників на ефективність роботи установи соціальної сфери», «Стратегія стимулювання праці в установах соціальної сфери».

Розв'язання практичних (контрольних, ситуаційних) завдань.

Завдання № 1

Скласти рекомендації до мотивування працівників відповідно до домінантних потреб (оформити у таблиці)

Потреби	Приклади методів мотивування
Потреба у визнанні	публічне (на нарадах, зборах) визнання успіхів працівників; затвердження почесних звань для успішних працівників; підкріплення звань символічними відзнаками: грамотами, іменними картками, сертифікатами;
Потреба в спілкуванні	
Потреба в надійності та безпеці	
Потреба в стабільності	
Потреба в соціальному статусі та владі	

Потреба в незалежності та свободі	в та	
Потреба конкуренції, змаганні	в	
Потреба досягненнях	в	
Потреба творчості	в	
Потреба інноваціях	в	

Завдання № 2

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.

Проведення ділових ігор: «Моніторинг потреб соціального працівника», «Привабливість роботи соціального працівника».

Практичне заняття № 12 (2год)

Тема: Мотивування персоналу організацій системи соціального захисту.

Мета: сформулювати знання теоретико-методологічних засад мотивування працівників організацій системи соціального захисту; уміти визначати основні складові мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою персоналу.

Питання для обговорення

1. Нематеріальне мотивування працівників.
2. Особливості мотивації працівників соціальних служб.

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?

Завдання для самостійної роботи:

Завдання № 1. Підготувати презентації на теми:

«Вплив мотиваційних чинників на ефективність роботи установи системи соціального захисту», «Стратегія стимулювання праці організацій та установ системи соціального захисту».

Розв'язання практичних (контрольних, ситуаційних) завдань.

Завдання № 1

Керівник установи системи соціального захисту, яка займала перші позиції серед установ, під час добору персоналу віддавав перевагу молодим, амбітним, спрямованим на професійне зростання працівникам. Керівник вважав, що орієнтований на успіх працівник прагнутиме не лише особистого розвитку, а й розвитку установи. Така політика керівника виявилась ефективною і сприяла розвитку установи впродовж двох років. Після цього почалися масові звільнення працівників. Під час працевлаштування на роботу керівник обіцяв працівникам кар'єрне зростання, проте вільних вакансій на керівні посади в установі не було. В результаті установа за півроку втратила найактивніших і найуспішніших працівників.

Визначити, яку помилку зробив керівник, запропонувати заходи яких має вжити керівник для закріплення найцінніших працівників в установі.

Завдання № 2

Проаналізувати за літературними джерелами світову практику найбільш ефективного використання методів мотивації та можливості її застосування в установах 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 соціального захисту України, 2-й стовпчик – методи і засоби їх вирішення відповідно до світового досвіду мотивації персоналу). Загальний обсяг звіту 4 – 5 сторінок.

Проведення ділових ігор: *«Моніторинг потреб соціального працівника», «Привабливість роботи соціального працівника».*

Практичне заняття № 13 (2 год)

Тема: Особливості організації оцінювання персоналу соціальних служб.

Мета: сформулювати знання сутності, завдань, видів і методів оцінювання працівників соціальних служб; уміти аналізувати ефективність оцінювання працівників.

Питання для обговорення

1. Завдання, види оцінювання працівників соціальних служб.
2. Методи оцінювання працівників.
3. Поточне оцінювання працівників.
4. Регулярне планове 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?

Завдання для самостійної роботи:

Завдання № 1. Охарактеризуйте систему оцінки персоналу методом зворотного зв'язку «360 °» та виділіть її переваги та недоліки, на Вашу думку. (опорний конспект)

Завдання № 2. Обґрунтуйте Вашу думку щодо використання тестування (кваліфікаційного, психологічного, фізіологічного) при оцінці персоналу. Наведіть переваги та недоліки тестування. (опорний конспект).

Розв'язання практичних (контрольних, ситуаційних) завдань.

Завдання № 1

Розробити критерії оцінювання свого колеги (соціального працівника) для методу оцінювання алфавітно-числової шкали. Оцінити фактор «Досвід і кваліфікація».

Завдання № 2

Розробіть процедуру проведення атестації працівників Центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді. Визначте та охарактеризуйте основні етапи атестації.

Завдання № 3

Визначте систему факторів, що впливають на об'єктивність ділового оцінювання персоналу установи.

Практичне заняття № 14 (2 год)

Тема: Організація оцінювання персоналу соціальних служб.

Мета: сформувати знання сутності, завдань, видів і методів

оцінювання працівників соціальних служб; уміти аналізувати ефективність оцінювання працівників.

Питання для обговорення

1. Атестація працівників.
2. Сертифікація працівників.
3. Особливості оцінювання працівників соціальних служб.
4. 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:

- 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?

Завдання для самостійної роботи:

Завдання № 1. Підготувати презентації на теми: «Використання тестів на визначення рівня інтелекту при оцінці кандидатів на вакантну посаду»; «Анкетування в системі відбору кандидатів на вакантну посаду».

Завдання № 2. Скласти обґрунтування на тему «Необхідність залучення фахівців (соціологів, психологів, лікарів) до оцінки потенціалу працівника».

Розв'язання практичних (контрольних, ситуаційних) завдань.

Завдання № 1

Проаналізуйте існуючі методи виконання процедур оцінювання персоналу соціальних служб. Виявіть їх переваги і недоліки.

Завдання № 2

Розробіть анкету для оцінки ділових і особистісних якостей адміністративно-управлінського персоналу установи системи соціального захисту.

Захист та обговорення презентацій (самостійна робота)

Проведення ділових ігор: «Оцінювання працівника соціальних служб», «Атестація».

Практичне заняття № 15 (2год)

Тема: Управління процесами руху персоналу організацій системи соціального захисту.

Навчальні цілі: сформулювати знання сутності і основних форм прояву трудової мобільності працівників, характеристики основних видів руху персоналу; уміти досліджувати мотиви і причини руху працівників; вивчати й усувати причини плинності персоналу соціальних служб.

Питання для обговорення

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.

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?

Завдання для самостійної роботи:

Завдання № 1. Підготувати презентації на тему «Сучасні погляди на сутність, соціально-економічне значення та завдання розвитку персоналу».

Завдання № 2. Охарактеризуйте процес аутплейсменту і стан його використання в Україні.

Розв’язання практичних (контрольних, ситуаційних) завдань.

Завдання № 1

Оцініть плинність кадрів в організації 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?

Завдання № 3

Для розрахунків та аналізу зовнішнього та внутрішнього руху персоналу розрахуйте:

коефіцієнт постійності кадрів за 2019-2021 роки;

коефіцієнт стабільності кадрів;

коефіцієнт трудової мобільності (ротації персоналу)

Середньоспискова чисельність персоналу — 300 чол.

Середньооблікова чисельність персоналу — 243 чол.

Чисельність працівників, переміщених на іншу посаду — 35 чол.

Чисельність працівників, які пропрацювали понад 3 роки — 187 чол.

ТЕСТОВИЙ КОНТРОЛЬ ЗНАНЬ

1. Основні закономірності та рушійні сили, що визначають поведінку людей та груп в умовах спільної праці – це...

- А. об'єкт науки управління людськими ресурсами в соціальній сфері
- Б. суб'єкт науки управління людськими ресурсами в соціальній сфері
- В. предмет науки управління людськими ресурсами в соціальній сфері

2. Трудовий колектив — це ...

- А. соціальна організація (представлена адміністративно-правовою структурою)
- Б. соціальна спільність (представлена спонтанно виникаючими міжособистісними зв'язками, структурою малих груп, поділом персоналу установи на соціальні групи)
- В. всі відповіді вірні

3. Трудові ресурси — це ...

- А. фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для виконання професійних обов'язків
- Б. частина населення, що бажає працювати, але не має роботи за якимись причинами
- В. громадяни, що займаються створенням національного продукту країни

4. Методи управління людськими ресурсами поділяються на групи

- А. організаційні, економічні, психологічні
- Б. економічні, адміністративні, соціально-психологічні
- В. організаційно-розпорядницькі, соціальні, психологічні

5. Найважливішими частковими процесами управління персоналом у соціальній сфері є...

- А. політика управління персоналом, аналіз робіт і визначення вимог до компетенції працівників
- Б. поліпшення умов праці, адаптація новоприйнятих працівників

В. оперативне управління підрозділами і працівниками, професійний добір працівників на вакантні робочі місця, планування і прогнозування

6. Який з основних принципів управління персоналом є зайвим

- А. демократизму
- Б. конфіденційності
- В. планомірності

7. Об'єкт, на який спрямовано процес управління персоналом – це...

- А. персонал організації і персонал кожного структурного підрозділу, кожен працівник
- Б. менеджмент організації
- В. безпосередньо організація

8. До загальних функцій управлінського апарату організації відносяться...

- А. навчання, оцінювання, планування
- Б. винагородження, облік персоналу
- В. планування, організація, мотивування, контроль

9. Засоби управління персоналом — це...

А. сукупність засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці

Б. поняття, що охоплює широке коло різноманітних елементів, які використовуються для управління людьми у сфері спільної праці

В. поняття абстрактне, набуває конкретики, коли відповідальність за досягнення цілей організації розподіляється між конкретними суб'єктами виконавцями

10. Мета формування корпоративної культури організації

А. стимулювання активної трудової поведінки працівників організації за допомогою різних методів

Б. 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

В. сприяння засвоєнню кращих зразків поведінки та адаптації людини на протигагу успадкованим архаїчним поведінковим моделям

11. Які елементи характеризують культуру навчання і виховання працівників

А. прогресивність навчальних програм, методів і форм навчання; забезпеченість навчального процесу сучасними засобами

Б. оформлення навчальних приміщень; об'єктивність оцінювання результатів навчання; єдність навчального і виховного процесів

В. 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

12. Етичний корпоративний кодекс виконує функцію

А. управлінську, розвитку корпоративної культури в організації та іміджеву

Б. управлінську, виховну, іміджеву

В. комунікативну, захисну, керівну, стабілізаційну

13. Головне завдання нормативно-правової бази управління людськими ресурсами

А. регулювання соціально-трудових відносин, регламентація завдань і обов'язків, трудової поведінки, захист прав та інтересів працівників і роботодавців;

Б. внесення змін і доповнень до нормативних актів відповідно до змін що

В. розроблення та впровадження внутрішньо організаційних нормативних актів

14. Угоди з управління персоналом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів найманих працівників, власників і вповноважених ними органів складаються на таких рівнях ...

А. державному, міжнародному, регіональному

Б. державному, галузевому, регіональному

В. галузевому, місцевому, регіональному

15. Класифікатор професій – це...

- А. документ, призначений для стандартизації назв категорій персоналу, професій і посад
- Б. документ позначений для систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками
- В. документ організаційного призначення

16. Службове становище працівника, пов'язане з виконанням певних обов'язків в установі – це...

- А. кваліфікація
- Б. спеціальність
- В. посада

17. Інтегрована здатність особи ефективно працювати в обраній сфері діяльності – це...

- А. компетентність
- Б. виробничий досвід
- В. кваліфікація

18. В складі персоналу організації виокремлюють постійних, позаштатних, тимчасових, сумісників

- А. залежно від виду і строку чинності трудового договору
- Б. залежно від кваліфікаційного складу персоналу
- В. залежно від майнових відносин

19. Поняття, що охоплює елементи культури робочого місця і культури трудової поведінки працівників

- А. культура управління
- Б. культура виробництва
- В. культура праці

20. Основою формування управлінської культури, тобто стилів керівництва та вирішення керівниками проблем є...

- А. об'єктивна корпоративна культура
- Б. суб'єктивна корпоративна культура
- В. об'єктивна корпоративна культура, суб'єктивна корпоративна культура

21. Головне завдання нормативно-правової бази управління персоналом –

- А. забезпечення кваліфікованими кадрами

- Б. забезпечення професійного зростання працівників
- В. регулювання соціально-трудових відносин, регламентація завдань і обов'язків

22. *Визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці*

- А. Кодекс законів про працю
- Б. Цивільний кодекс України
- В. Етичний корпоративний кодекс

23. *В процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці*

- А. згідно економічного підходу
- Б. згідно органічного підходу
- В. згідно гуманістичного підходу

24. *Особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату – це...*

- А. трудовий колектив
- Б. персонал організації
- В. менеджмент організації

25. *Працівників поділяють на дві групи: персонал основної та неосновної діяльності*

- А. за ознакою «сфера діяльності»
- Б. залежно від виду і строку чинності трудового договору
- В. за професійним складом організації

26. *Результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту – це...*

- А. оперативне рішення
- Б. перспективне рішення
- В. управлінське рішення

27. *Управлінські рішення поділяються на перспективні рішення, поточні рішення, оперативні рішення*

- А. за тривалістю дії
- Б. за рівнем прийняття
- В. за сферою охоплення

28. Характеризує межу між групами менеджерів під час прийняття управлінських рішень

- А. повноваження
- Б. компетентність
- В. право прийняття рішень

29. Передбачення майбутніх управлінських ситуацій та їх імовірного впливу на функціонування організації та її окремих сфер

- А. прогнозування
- Б. імітаційне моделювання
- В. лінійне програмування

30. Перевірити наявність і переглянути на предмет актуальності посадової інструкції, положення про структурний підрозділ, критерії добору та оцінювання кандидатів на вакантні посади необхідно для усунення такої причини плинності персоналу як...

- А. низький рівень заробітної плати
- Б. незадовільні умови праці
- В. неефективна процедура добору кандидатів на вакантні посади

31. Слугує засобом раціонального використання робочої сили як альтернативи звільненню працівників у разі зниження потреби в них на попередніх робочих місцях

- А. оцінка кадрів
- Б. атестація кадрів
- В. ротація кадрів

32. Питання добору працівників на вакантні посади вирішує перший керівник

- А. у малих організаціях
- Б. у великих організаціях
- В. в середніх установах

33. Перелік професійних і посадових позицій в організації, що фіксує оптимальний розвиток професіонала для посідання ним певної позиції в організації – це

- А. планування кар'єри
- Б. кар'єрограма
- В. динамічність кар'єри

34. У діяльності соціальних працівників важливою є потреба у повазі та визнанні

- А. за класифікацією Ф. Герцберга
- Б. за класифікацією Д. Макгрегора
- В. за ієрархією А. Маслоу

35. Які групи характеристик охоплює структура комплексної оцінки працівника установи системи соціального захисту

- А. ділові якості працівника, організаційні здібності, досягнення
- Б. кваліфікаційні здібності, результати діяльності
- В. трудова поведінка, ділові якості працівника, результати діяльності

36. Організована трудова мобільність...

- А. охоплює службові переміщення окремих працівників під впливом різних чинників
- Б. пов'язана з підвищенням або пониженням професійного та соціального статусу працівника, тобто з переходом із одного соціально-трудового статусного поля до іншого
- В. планово-керована форма переміщень працівників, обумовлена, як правило, виробничою необхідністю

37. Що означає розробка кількісно визначених цілей виконання при оцінці персоналу установ системи соціального захисту?

- А. надання критеріям оцінки необхідної вимірюваності
- Б. вимірювання фактично досягнутого рівня виконання роботи за всіма заздалегідь встановленими стандартами
- В. порівняння фактичних результатів з очікуваними

38. Види оцінок персоналу класифікують за такими ознаками:

- А. за змістом, за суб'єктом оцінювання, за системністю оцінювання, за регулярністю проведення, за професійно-функціональною структурою
- Б. за регулярністю проведення, за професійно-функціональною структурою
- В. за періодичністю, за методами оцінювання, за критеріями оцінювання

39. Види атестації працівників установ системи соціального захисту розрізняють залежно від

- А. періоду проведення
- Б. посади працівника
- В. мети та причини її проведення

40. За якою ознакою управлінські рішення поділяються на економічні, організаційні, технологічні та технічні?

- А. функціонально-управлінський зміст
- Б. функціональна спрямованість
- В. рівень ієрархії систем управління

41. Тактичним рішенням за часовим діапазоном є

- А. рішення, що реалізується за короткий період
- Б. рішення, що реалізується приблизно протягом року
- В. рішення, що реалізується протягом декількох років

42. За методом розробки до категорії неформалізованих рішень належить...

- А. рішення, що базується на експертних оцінках та розробці сценаріїв
- Б. рішення, що має чітку систему термінів, подій та ресурсів
- В. рішення, що приймається на основі нормативних актів

43. Що є характеристикою імпульсивного рішення за психологічними особливостями суб'єкта управління?

- А. приймається на основі ретельного аналізу варіантів
- Б. приймається швидко, з високою емоційною складовою
- В. приймається з орієнтацією на мінімальний ризик

44. Основним завданням системного підходу до управлінських рішень є

- А. виявлення та вивчення зв'язків між елементами об'єкта управління
- Б. виконання розпоряджень керівництва без аналізу їх наслідків
- В. розгляд кожного елемента організації окремо, без урахування його взаємодії з іншими

45. За допомогою методів математичного моделювання найкраще вирішуються

- А. неструктуровані
- Б. добре структуровані
- В. слабоструктуровані

46. Яка ознака управлінського рішення відображає необхідність прийняття рішень на основі знань, навичок та досвіду?

- А. поділ праці
- Б. професіоналізм
- В. наслідки

47. Який тип проблем потребує рішень, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування системи шляхом зміни її основних характеристик?

- А. проблеми стабілізації
- Б. проблеми розвитку
- В. проблеми аналізу

48. Який вид соціальної структури враховує професії та рівень кваліфікації працівників?

- А. демографічна структура
- Б. професійно-кваліфікаційна структура
- В. функціонально-виробнича структура

49. Основним регулятором поведінки людей на стадії зрілості колективу є...

- А. взаємна вимогливість та соціальний контроль
- Б. жорсткий контроль керівника
- В. відсутність мотивації до змін

50. Яка характеристика є визначальною для тимчасового колективу?

- А. він формується випадковим чином
- Б. він створюється для вирішення конкретного разового завдання
- В. він існує без визначеного терміну

СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ

Адаптація новоприйнятого працівника – взаємне пристосування працівника й організації, входження працівника в трудову діяльність і колектив, зміна його поведінки згідно з чинними організаційними правилами та нормами.

Атестація працівників – періодичне комплексне оцінювання крівників, професіоналів та фахівців для визначення їхньої відповідності займаним посадам.

Ділова кар’єра – різновид трудової кар’єри, яка приносить дохід, прибуток та інші вигоди.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, включених до Класифікатора професій.

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.

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

Знання – сукупність відомостей у певні галузі, набутих у процесі навчання, дослідження, практичної діяльності.

Кадрове забезпечення – один з ключових напрямів створення умов для ефективної діяльності організації; охоплює заходи з професійного добору, розстановки кадрів, виробничої та соціальної адаптації, професійного розвитку.

Карта компетенцій – документ, який містить інформацію про знання, навички, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи.

Кваліфікаційна карта – документ, який містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й досвіду роботи, визначені посадовими інструкціями.

Кваліфікація – рівень спеціальних знань і вмінь, потрібних працівникові для успішного виконання робіт певного ступеня складності.

Класифікатор професій – документ, призначений для стандартизації назв категорій персоналу, професій і посад.

Компетентність – інтегрована здатність особи ефективно працювати в обраній сфері діяльності.

Компетенція – здатність особи ефективно виконувати функціональні завдання професійної діяльності.

Корпоративна культура – система цінностей, переконань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, які склались в організації за час діяльності та, які визнаються більшістю співробітників.

Культура праці – поняття комплексне, що охоплює елементи культури робочого місця і культури трудової поведінки працівників.

Культура управління – багатоаспектне поняття, що охоплює освітньо-культурний рівень та морально-етичні якості керівників; культуру ведення ділових зустрічей, нарад, зборів; стилі керівництва людьми; культуру усної та письмової комунікації; інформаційну культуру.

Метод навчання – сукупність способів і прийомів формування у людини знань, умінь і навиків.

Метод управління персоналом – сукупність способів, прийомів і засобів впливу на працівників під час спільної праці для досягнення кращих результатів колективної діяльності.

Місія організації – документ, в якому чітко сформульовано мету її існування, особливу роль у суспільстві, переконання та цінності, наміри щодо задоволення потреб споживачів і власного персоналу.

Мотив – усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із можливістю задоволення певних потреб.

Мотивація – характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності; процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності; сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення особистих її цілей та цілей організації.

Норма тривалості робочого часу – законодавчого встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень. Ця норма не може бути збільшена ні колективними, ні трудовими договорами.

Об'єкт в управлінні персоналом – усі працівники організації як цілісного утворення, кожного структурного підрозділу, кожен окремий працівник.

Організаційна структура служба персоналу – сукупність взаємопов’язаних функціональних підрозділів, об’єднаних єдиною метою: максимально сприяти досягненню корпоративних цілей організації та підвищенню якості трудового життя працівників.

Особова справа – сукупність документів, зібраних в одну теку, які містять найповніші відомості про працівника характеризують його біографічні, ділові, особисті якості. Особова справа посідає основне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводиться вивчення, добір і використання працівників.

Оцінювання працівників – процес визначення цінності, корисності конкретних осіб для організації.

Персонал - 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.

Підвищення кваліфікації – навчання з метою розширення і поглиблення раніше здобутих працівниками знань, умінь та навиків на рівні вимог сучасного виробництва чи сфери послуг.

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

Політика розвитку персоналу – сукупність засад і рішень щодо поліпшення планування та організації виробничого навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки, післядипломної освіти, кар’єрного зростання, атестації та сертифікації працівників, удосконалення процесів управління знаннями.

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

Посадова інструкція – організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи.

Правила і норми поведінки – задокументовані і традиційні важелі впливу на ставлення працівників до своєї організації, її цінностей, трудових обов’язків та один до одного.

Професійна (виробнича) адаптація – засвоєння працівником нових професійних обов’язків, пристосування до робочого місця, засобів праці, технологічного процесу, взаємодії між працівниками в процесі праці.

Професійне навчання – цілеспрямований процес формування у працівників теоретичних знань, умінь і навиків, потрібних зараз чи в майбутньому.

Професійний добір – процес забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання досягати поставлених цілей.

Розвиток персоналу – системно організаційний процес безперервного професійного навчання і виховання працівників для підготовки їх до виконання складніших виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу організації.

Ротація кадрів – планомірна зміна праці за принципом «знайти працівнику потрібне місце». Під час ротації характер і зміст роботи може суттєво змінюватися. Завдяки цьому формується працівник із кваліфікацію широкого профілю.

Рух персоналу – переміщення працівників у межах або за межі підприємства зі зміною чи без зміни робочого місця. Рух персоналу супроводжується, як правило, зміною підприємства, структурного підрозділу, робочого місця в межах структурного підрозділу, професії, спеціальності, посади, категорії чи кваліфікаційного розряду працівника.

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

Служба персоналу – умовна назва підрозділу чи кількох функціональних підрозділів, які спільно із лінійними керівниками беруть активну участь у процесі управління персоналом в організації. В малих і середніх за кількістю працівників організаціях службу персоналу може представляти 1 людина – в менеджер з персоналу чи інспектор з кадрів.

Спеціальність – вид занять у рамках однієї професії. Так само, як і професія, кожна спеціальність пов'язана з набуттям конкретних знань, умінь і навиків.

Статус організації – зведення основних положень, що визначають завдання, структуру, функції та порядок діяльності організації.

Стратегія організації – довгостроковий план досягнення корпоративних цілей як засіб виживання й розвитку в конкретному середовищі.

Структура персоналу – кількісне співвідношення різних груп працівників, об'єднаних за різними важливими ознаками (стать, вік, виконувані функції, професія, кваліфікація, освіта, стаж роботи тощо).

Трудова кар'єра – індивідуальна послідовність змін у праці особи зумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Трудова мобільність – активний елемент механізму функціонування ринку праці. Стосовно окремої особи трудова мобільність – це здатність, готовність і дії працівника щодо зміни його становища на ринку праці. Стосовно сукупної робочої сили суспільства під трудовою мобільністю розуміють процеси руху робочої сили галузево-територіальному та професійно-кваліфікаційному розрізах.

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

Управління трудовою кар'єрою – система соціально-економічних і організаційних заходів та інструментів, що забезпечують планування, організації, мотивації й контроль професійно-кваліфікаційного просування працівників з урахуванням його потреб, інтересів, схильностей, здібностей і професійної підготовки, а також цілей і потреб підприємства.

Фактична (наявна) чисельність персоналу – встановлюється на конкретну дату, включає всіх працівників та учнів, які перебувають у списках організації.

Функція управління – сукупність взаємопов'язаних завдань і дій суб'єкта управління, спрямованих на досягнення визначених цілей організації.

Явочна чисельність персоналу – загальна кількість працівників, які присутні на роботі. У такому розумінні явочна чисельність збігається з наявною на конкретну дату. На плановий період визначають планову явочну чисельність робітників.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
2. Беляєва Т. І. Управління персоналом : навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
3. Білушчак Т. М. Сучасні технології управління людськими ресурсами : монографія. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017.
4. Бірман Л. А. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник / Л. А. Бірман. Київ: Справа, 2018. 346 с.
5. Герасименко О. В. Управлінські рішення : навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2021. 198 с.
6. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. К.: Знання, 2020.
7. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
8. Данилюк О. І. Управління людськими ресурсами у соціальній сфері: навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2016. 161 с.
9. Данилюк О.І. Управлінська компетентність як складова професійної підготовки майбутніх фахівців соціономічних спеціальностей. Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія : соціально-педагогічна / за ред. Л. П. Мельник, В. І. Співака. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2018. Вип. XXX. С. 87–97.
10. Данилюк О.І., Кобильник А.Т. Теоретичні підходи до мотивації персоналу як інструменту управління персоналом. Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія: соціально-педагогічна. Вип. 38. [Електронний ресурс] / за ред. Л.П. Мельник, Т.Л. Опалюк. Кам'янець-Подільський : Видавець Ковальчук О.В., 2023. 247 с. С. 68-75
11. Данюк В.М., Кулаковська Л.П. Кадрове діловодство : навч. посібник. 3-є вид., стер. Київ : Каравела, 2020. 240 с.
12. Дичківська О.О. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій. Київ: ДІА, 2018. 82 с.
13. Дяченко Л. І. Соціальний менеджмент: навч. посіб. К.: Академвидав, 2017. 320 с.

14. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / за ред. Г. М. Кравця. К. : Знання, 2019. 416 с.
15. Завадська Л. С. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Львів : Новий Світ 2000, 2018. 212 с.
16. Кадрове адміністрування [Електронний ресурс] : навч. посіб. / [В. М. Петюх, С. Г. Рудакова, Л. В. Щетініна та ін.]. К. : КНЕУ, 2018. 339, [5] с.
17. Климчук І. А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 312 с.
18. Козяр М. М. Менеджмент у соціальній роботі : навч. посіб. Івано-Франківськ : ПНУ ім. В. Стефаника, 2020. 270 с.
19. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник / А. М. Колот, С.О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
20. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник . Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2016. 345 с.
21. Мальська М.П., Білоус С.В. Менеджмент організацій: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : SBA-Print, 2020. 188 с.
22. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 332 с.
23. Мартиненко З.Е., Макар І.В. Управління підприємством: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: щедра садиба плюс, 2017. 296 с.
24. Палеха В.І., Карпова П.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 120 с.
25. Пантілеєва Л. В. Формування професійної ідентичності соціальних працівників: монографія. Дніпро : Пороги, 2019. 198 с.
26. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник / І. Л. Петрова. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2014. 228 с.
27. Про зайнятість населення: Закон України від від 05.07.2012 № 5067-VI . Відомості Верховної Ради (ВВР). 2013. № 24, ст. 243. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Осадча Ю.В., 2017. 210 с.
28. Савчин М. В. Етика соціальної роботи : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2016. 254 с.
29. Солдатенко Теорія соціального управління. Тексти лекцій для студентів спеціальності 028 Менеджмент соціокультурної діяльності, / Укл. : Солдатенко О. І. Чернігів: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, 2020. 104 с.

30. Соціальні заклади України : інформаційний довідник / упор. Н. В. Сухицька, К. В. Данилюк, О. М. Мариніч. Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2023. 187 с.
31. Чиркун Л. І. Теорія і практика прийняття управлінських рішень у соціальній сфері : монографія . Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2022. 198 с.
32. Фандєєва А. Є. Формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами підприємств : монографія. Київ : НБУВ, 2015. 250 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) посилився 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.
- 6) 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.

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 виноситься 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.

Ділова гра. Оцінювання соціального працівника

Мета гри: сформувати в учасників гри навички застосування методів оцінювання персоналу на практиці.

Учасники гри:

— група учасників — “поціновувачів” (І гр.) — 5-6 осіб;

— група учасників — “оцінюваних” (ІІ 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	Σ/Σ
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.

**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 бальною 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. Групується, 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”	“співробітників”	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			

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 внеску 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. Учбовий 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 життя 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

Електронне видання

Підписано до друку 07.04.2025 р.
Ум.друк. арк. 12,67 Зам. 156

Видавець Ковальчук О.В.
32315, Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський,
вул. Васильєва, 13, корп. А, 37.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7057 від 30.03.2023 р.