**НАВЧАЛЬНІ ВИДАННЯ**

**Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В.**

# СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

***Навчальний посібник***

2020

УДК 005.95/.096(072)

ББК 65.050

*Рекомендовано до друку Вченою радою Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол № 3 від 28 жовтня 2020 р.).*

**Рецензенти:** д. е. н., професор Галушко В. П.
д. е. н., професор Гудзь О. Є.
д. е. н., професор Нестеренко С. А.

**Б 20** Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

**ISBN 978-617-7986-48-5**

У навчальному посібнику відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Сучасні технології управління персоналом» для підготовки фахівців галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Управління персоналом» розкрито основні аспекти сучасних технологій управління персоналом. Матеріали навчального посібника сприятимуть формуванню у майбутніх менеджерів системного мислення, набуттю теоретичних знань, практичних навичок та умінь щодо використання сучасних технологій управління персоналом в організаціях.

Для студентів, аспірантів, викладачів і для всіх, хто цікавиться питаннями управління персоналом.

**ISBN 978-617-7986-48-5** УДК 005.95/.096(072)

ББК 65.050

**Балановська Тетяна Іванівна**, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Управління персоналом», «Управління бізнесом», «Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики управління, маркетингу та підприємництва, питаннями антикризового управління підприємствами та управління людськими ресурсами. Автор понад 180 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі співавтор 8 монографій, 15 навчальних посібників, 4 авторських свідоцтв.

Електронна адреса: balanovskaya@nubip.edu.ua

**Михайліченко Микола Васильович**, кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри управління та освітніх технологій, начальник відділу кадрів НУБіП України. Викладає дисципліни «Освітні технології», «Кадровий менеджмент», «Кадровий аудит». Досліджує технології ефективної кадрової роботи у професійній підготовці майбутніх керівників навчальними закладами, керівників підприємств і організацій різних галузей, менеджерів з персоналу. Науково-методичний доробок становить понад 60 наукових і навчально-методичних публікацій, в т. ч. 8 навчальних посібників, колективних монографій з проблем державного-громадського управління, освітнього і кадрового менеджменту, забезпечення якості освіти, ліцензування, акредитації та визнання у сфері вищої освіти, організації освітнього процесу, академічної доброчесності.

Електронна адреса: kadry2014@nubip.edu.ua

**Троян Аліна Василівна,** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського НУБіП України. Викладає дисципліни «Менеджмент», «Управління персоналом», «Управління бізнесом», «Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва», «Корпоративне управління». Наукові інтереси пов'язані з проблемами теорії і практики управління, управління підприємствами та управління людськими ресурсами. Автор понад 50 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі співавтор 7 навчальних посібників, 2 авторських свідоцтв.

Електронна адреса:alina.v.troyan@gmail.com

**ЗМІСТ**


ВСТУП…….. 7

ТЕМА 1. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ…….. 9

1.1. Зміст основних понять управління персоналом…….. 9

1.2. Сутність і місце категорії «персонал»…….. 22

1.3. Основні складові системи управління персоналом в організації……... 27

1.4. Технології управління та технології управління персоналом…….. 30

Контрольні запитання до теми…….. 34

ТЕМА 2. ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЮ.. 35

2.1. Сутність, етапи та суб'єкти підбору персоналу……. 35

2.2. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду……. 44

2.3. Пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду……. 46

2.4. Поняття та етапи відбору персоналу. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду…… 53

2.5. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду…… 69

Контрольні запитання до теми…….. 73

ТЕМА 3. УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ ПРО ЗАПОВНЕННЯ ВАКАНСІЇ ТА УКЛАДАННЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ……... 74

3.1. Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії…… 74

3.2. Укладання трудового договору: обов'язкові та додаткові умови. Установлення строку випробування для нового працівника……... 78

3.3. Відмова кандидатові у прийнятті на роботу……... 91

3.4. Процедура введення працівника в посаду. Адаптація працівника……... 94

Контрольні запитання до теми…….. 100

ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНЦІЙ….. 102

4.1. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу…… 102

4.2. Стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій…….. 107
4.3. Основні етапи рекрутування……..... 113
Контрольні запитання до теми…….. 115
ТЕМА 5. ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ, ЛІЗИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА АУТСТАФІНГУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ…… 116
5.1. Поняття аутсорсингу. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг……. 116
5.2. Розроблення та реалізація аутсорсинг-проєкту…….. 122
5.3. Поняття лізингу персоналу та передумови його використання організаціями……. 125
5.4. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача. Документальне оформлення лізингових відносин……. 128
5.5. Аутстафінг як технологія виведення персоналу зі штату організації……... 133
Контрольні запитання до теми…….. 141
ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ……. 142
6.1. Формування колективу організації…….. 142
6.2. Згуртованість колективу…… 156
6.3. Формування успішної команди…… 163
Контрольні запитання до теми…….. 167
ТЕМА 7. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ…….. 169
7.1. Суть та види оцінювання персоналу організації…… 169
7.2. Критерії та методи оцінювання персоналу. …… 176
7.3. Атестація працівників організації…… 182
7.4. Сучасні технології оцінки діяльності працівників організації. ……..… 190
Контрольні запитання до теми……. 204
ТЕМА 8. ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ… 206
8.1. Суть професійного розвитку і професійного навчання працівників……. 206
8.2. Управління діловою кар’єрою працівників. Формування і розвиток кадрового резерву…….. 222
8.3. Сучасні технології професійного розвитку персоналу організації……... 234
Контрольні запитання до теми……. 247

ТЕМА 9. КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ……. 249
9.1. Сутність та зміст компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації…… 249
9.2. Класифікація компетентностей в управлінській діяльності. 253
9.3. Сучасні підходи до формування та використання моделей компетенцій в управлінні людськими ресурсами…….. 265
Контрольні запитання до теми…….. 269
ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ……. 270
ТЕСТИ…… 295
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 332
ДОДАТКИ…… 359

# ВСТУП

*Для того, щоб досягти успіху, потрібно стабільно розвиватися, а не розраховувати на щасливий лотерейний квиток.*

*Майкл Блумберг*

В умовах суперечливого і водночас динамічного зовнішнього середовища з'являються актуальні можливості і приховані загрози для кожної організації через підвищення рівня суспільної невизначеності та наявності потенційних ризиків.

Виклики сьогодення потребують більш ретельно обґрунтованих рішень щодо пріоритетності напрямів розвитку організації, де відповідно персонал є основним ресурсом, що забезпечує гнучкість і адаптивність функціонування організації, є одним із найважливіших чинників успіху її діяльності. Така ситуація є універсальною і вимагає від працівників всебічного та різнопланового розвитку. Особливу увагу варто приділяти не тільки професійним знанням фахівців з певної спеціальності, а й їхній здатності оперативно й адекватно реагувати на вимоги ринку, вміти предметно спілкуватися, брати особисту відповідальність за результати діяльності, а також постійно займатися самоосвітою.

Змістовий формат навчального посібника «Сучасні технології управління персоналом» сприятиме, на думку авторського колективу, формуванню у майбутніх менеджерів навичок системного мислення, оволодінню комплексом знань щодо сучасних технологій управління людськими ресурсами організації, набуттю вмінь практичного їх застосування у процесах набору і відбору працівників на посади, становленню і побудові дієвого трудового колективу, критеріальному оцінювання та професійному розвитку працівників з наступним ефективним і цілеспрямованим використанням їхнього потенціалу.

У навчальному посібнику узагальнено результати досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних учених щодо управління персоналом з ґрунтовним використанням нормативно-правових актів України, що певною мірою сприятиме деталізації, поглибленню й усвідомленню окреслених вище питань.

Представлений теоретико-практичний матеріал ураховує методологію управлінської діяльності, наукову гносеологію вищої школи, авторський досвід з управління персоналом і сприятиме набуттю майбутніми менеджерами

компетентностей, які передбачені Стандартом вищої освіти України для другого (магістерського) рівня освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України № 959 від 10.07.2019 р., зокрема *загальних компетентностей* (здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети; здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів); здатність генерувати нові ідеї (креативність); здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу); та *спеціальних (фахових) компетентностей* (здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів; здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми; здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію; здатність до управління організацією та її розвитком.

Для різнобічного, ґрунтовного засвоєння поданого матеріалу, а також перевірки і систематизації знань студентів у посібнику запропоновано контрольні запитання після кожної теми, наведено завдання для практичних занять та тести.

У навчальному посібнику в доступній та алгоритмізованій формі викладено основні положення і підходи до сучасних технологій управління персоналом, що буде корисним як для здобувачів вищої освіти, так і для менеджерів, підприємців і посадових осіб, у їхній професійній діяльності.

У підготовці навчального посібника брали участь професор кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського Балановська Т.І. (вступ, теми 1-9), професор кафедри управління та освітніх технологій Михайліченко М.В. (вступ, теми 2, 3, 6, 8, 9) і доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського Троян А.В. (теми 1, 2, 4, 5, 7).

# ТЕМА 1
# ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Зміст основних понять управління персоналом.

1.2. Сутність і місце категорії «персонал».

1.3. Основні складові системи управління персоналом в організації.

1.4. Технології управління та технології управління персоналом.

## 1.1. Зміст основних понять управління персоналом

Управління – це сфера людської діяльності, що виникла в результаті розподілу праці, з допомогою якої людина впливає на соціально-політичні, економічні, технологічні і соціально-культурні процеси для досягнення поставлених цілей. У навчально-методичних та наукових працях по-різному трактується поняття управління. Хоча всі визначення мають різний відтінок, але сутність однакова:

> ***Управління*** *– це свідома цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої й неживої природи* [59].

Управління – загальне поняття, яке поширюється на різноманітні об'єкти, явища, процеси (технічні, господарські, суспільні, державні системи тощо), може застосовуватися до всіх аспектів діяльності людини чи організації. Характеризуючи навколишній світ, дослідники виділяють три основні сфери управління: неживою природою, живою природою і соціальне управління.

Сутність соціального управління можна визначити з позицій економічної теорії, кібернетики, соціології, психології, права, філософії та інших наук. За принципами комплексного, системного підходу соціальне управління — це цілеспрямована діяльність управлінського апарату в соціально-економічній системі, пов'язана з виконанням специфічних функцій (планування, організації,

регулювання, координації, мотивації, контролю) на основі пізнання і використання об'єктивних законів та закономірностей виробництва, в інтересах постійного підвищення його ефективності [10].

Термін «менеджмент» (англ. Management (manage – управляти, керувати)), на відміну від «управління», використовують переважно для характеристики процесів управління лише в одній сфері – господарській діяльності. В Україні досить широко використовується термін «менеджмент», що є аналогом «управління», його синонімом, коли йдеться про управління господарською діяльністю.

Серед фахівців з управління і вчених-економістів не існує єдиного погляду щодо сутності менеджменту.

Оксфордський словник англійської мови пропонує такі визначення поняття «менеджмент» - це:

- спосіб і манера спілкування з людьми;
- вміння, а також адміністративні навички здійснювати організацію ефективної роботи апарату організації;
- мистецтво керівництва;
- органи управління, підрозділи та адміністративні одиниці.

На сьогодні поняття «менеджмент» увібрало у себе чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

***Менеджмент – це:***

- процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілі організації;
- вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей;
- цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців із метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Основою високої результативності суб'єктів господарювання є професійний характер управлінської діяльності, відповідно вирішальну роль в управлінні відіграє професійний керівник – менеджер, його здібності і воля.

> ***Менеджер*** – це людина, яка займає постійну керівну *посаду*, наділена *повноваженнями* і приймає в їх межах *рішення* за певними видами діяльності організації.

Професор Й.С. Завадський [59] дає таке визначення менеджера.

> ***Менеджер*** – це керівник (директор, адміністратор, керуючий тощо), який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту.

Більшість науковців і фахівців з управління вважають, що сучасний керівник повинен мати такі особисті якості, які б давали йому моральне право очолювати колектив.

Найважливіші якості, якими повинен володіти менеджер сучасного типу:

*Фахові якості:* знання особливостей і перспектив науково-технічного розвитку галузі, економічна підготовленість.

*Знання теорії менеджменту:* потрібні керівнику для розуміння суті і змісту управлінської діяльності в умовах ринку та здатності виробити власні управлінські підходи до підлеглих.

*Здібності до керівної роботи:* проявляються в здатності керівника управляти людьми і самим собою (самоменеджмент), в умінні навчати і розвивати підлеглих, здатності формувати команду, малі групи та спрямовувати їхню діяльність.

Доброзичливий тон, дотримання службового етикету – якості, які виробляються та якими повинен володіти сучасний менеджер. Комплекс усіх якостей керівника виражений у його стилі керівництва.

Характеристику моделі сучасного менеджера запропоновано Г. В. Осовською [121]:

> • *Сучасний менеджер повинен мати широку гаму ділових якостей: високу ерудицію і професійну компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництво і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, високу працездатність і волю, цілеспрямованість тощо. Діловитість насамперед проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають, і найкоротший шлях для досягнення мети.*
>
> • *У керівника повинні бути розвинуті організаційні здібності, вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей.*
>
> • *Керівник повинен демонструвати самостійність у роботі та надавати достатню автономність підлеглим, створювати їм умови для успішного виконання службових обов'язків без втручання зверху.*
>
> • *Із самостійністю тісно пов'язана ініціативність у роботі. Дійсно, самостійність тільки тоді правомірна, якщо керівник розв'язує назрілі питання без вказівок і порад зверху, не чекає покращання загальної економічної ситуації в країні, а завзято шукає нетрадиційні засоби вирішення проблем, що постійно виникають*
>
> • *Сучасний менеджер повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки [121].*

У процесі професійної діяльності менеджер розвиває управлінські уміння. Уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому

рівні), називаються навичками. Навички забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і знаходять свій вияв у веденні ділових переговорів з контрагентами, спілкуванні з підлеглими, користуванні комп'ютерною технікою та ін. Досвідчений керівник відрізняється від початківця саме наявністю та ступенем розвитку навичок [121].

Ефективність діяльності менеджера залежить від його якостей, досвіду, а також від здібностей. *Здібності* – це індивідуально-психологічні особливості індивіда, його потенціал, що є умовою успішного виконання завдань.

Як зазначає Г. Л. Чайка, сучасний менеджер виконує ролі керівника, лідера, дипломата, вихователя, інноватора і людини, яка за своїми якостями повинна бути взірцем для інших [206]. Найвідоміші менеджери сучасності (Лі Якокка, Френсіс Роджерс, Джек Уелч, Акіо Моріта та ін.), управлінські консультанти (Уоррен Бенніс, Том Пітере, Філіп Кросбі), представники сучасних шкіл бізнесу (Майкл Портер, Генрі Мінцберг та ін.) сформулювали портрет менеджера високого класу (рис. 1.1).

Компоненти професійної діяльності менеджера побудовані насамперед на вмінні досягати поставленої мети, творчо використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

*Видатний менеджер минулого століття Лі Якокка [215] писав про те, як стати хорошим менеджером:*

*— по-перше, для цього потрібно мати здоровий глузд і пам'ятати, що помилки роблять усі. Біда у тому, що більшість людей не хочуть їх визнавати. Треба навчитися це робити. Якщо віриш у те, що робиш, слід вперто добиватися свого, долаючи перепони;*

*— по-друге, варто оволодівати раціональним мисленням на початку життєвого шляху, бо пізніше це вже буде практично нездійсненним;*

*— по-третє, треба навчитися зосереджуватися на головному і раціонально використовувати свій власний час;*

*— по-четверте, треба вміти чітко й образно формулювати свою думку, оволодівати культурою усного та писемного мовлення;*

*— по-п'яте, необхідно мати хороші знання з психології, бо це дасть змогу розуміти інших людей і взаємодіяти з ними [206].*

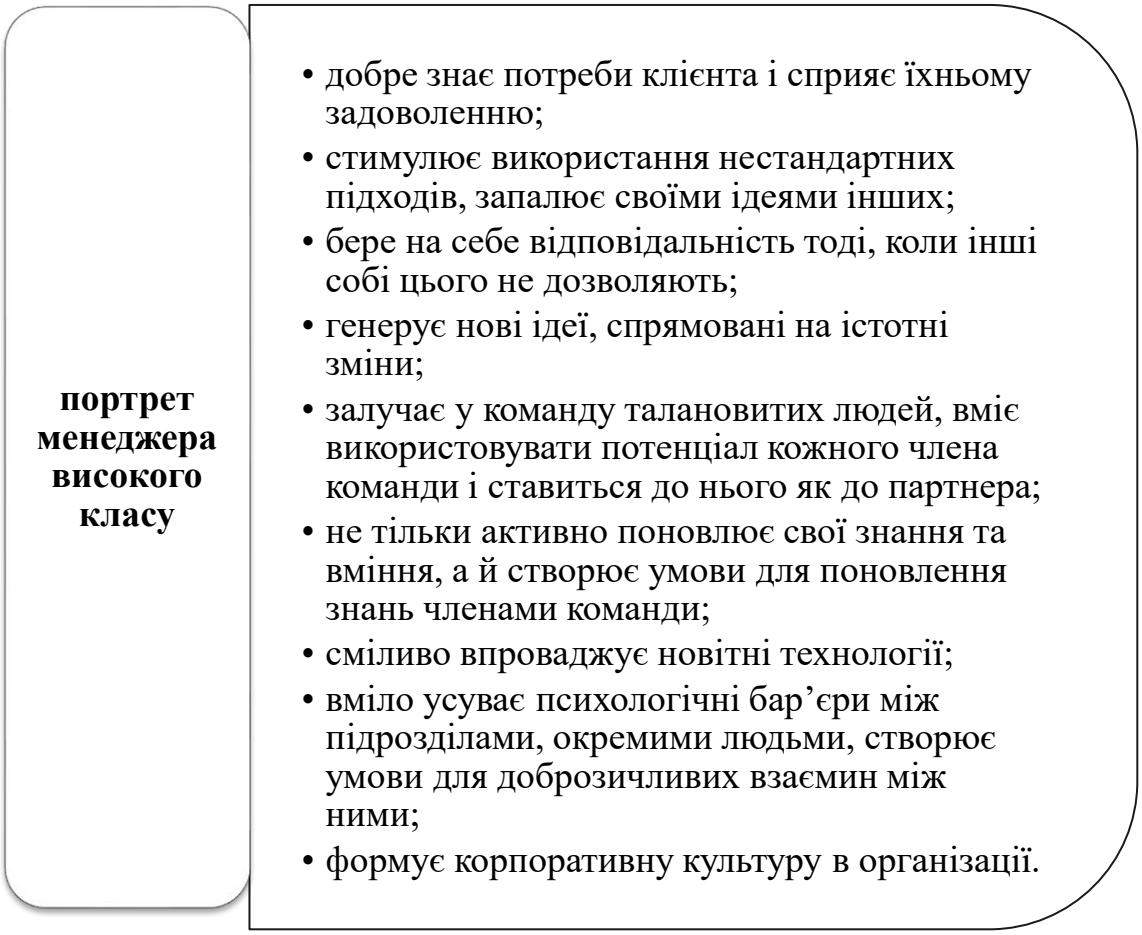


Рис. 1.1. Портрет менеджера високого класу*

Примітка. *Розроблено за: [206]

*Один із найкращих менеджерів XX ст. Джек Уелч (понад 20 років (до 2001 р.) очолював компанію «Дженерал електрик»), сформулював три аспекти діяльності менеджера:*

*• у новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, необхідно вести людей до цілі, не командуючи ними, а запалюючи, надихаючи їх;*

*• треба вміти розробляти не план дій, а знаходити ключову ідею, яка дасть змогу кожному виявляти творчість, неординарний підхід і водночас об'єднуватиме всіх, а також формувати цілі на рівні мрії, для того щоб провокувати людей на пошук нестандартних рішень, вихід зі стану комфорту;*

*• щоб реалізувати кращі ідеї, важливо вміти долати бар'єри в*

*спілкуванні між людьми, створювати умови для постійного професійного та особистісного зростання кожного працівника, незалежно від посади, віку, досвіду тощо [206].*

У ринкових умовах роль працівника істотно змінюється: він перетворюється із пасивного виконавця в активного учасника виробництва, а джерелом влади стають знання, організаційні навички і практичний досвід. Керувати – означає вміти використовувати владу в цілях суб'єкта господарювання. Менеджер має справу з людьми, які володіють різними психічними властивостями, різною готовністю до тієї чи іншої діяльності. У той же час ефективність будь-якої організації залежить безпосередньо від самого керівника.

*Як зазначає президент компанії «Sony» А. Моріта: «Ніяка теорія, програма або урядова політика не можуть зробити підприємство успішним: це можуть зробити тільки люди», а один із провідних спеціалістів у сфері менеджменту Лі Яккока підкреслює: «Управління є не чим іншим, як налаштуванням інших людей на роботу» [56].*

Управління людьми представляє собою компонент управління будь-якої організації, поряд з управлінням матеріальними і природними ресурсами.

За своїми властивостями люди істотно відрізняються від будь-яких використовуваних організаціями ресурсів, а, отже, вимагають особливих методів управління. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному.

По-перше, на відміну від машин і сировини, люди наділені інтелектом і їхня реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно-опосередкована, а не механічна, а, отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім. По-друге, внаслідок наявності в людей інтелекту вони здатні до постійного удосконалення

і розвитку. По-третє, трудове життя людини в сучасному суспільстві продовжується 30-50 років, відповідно стосунки людини й організації можуть мати довгостроковий характер. По-четверте, на відміну від матеріальних і природних ресурсів люди приходять (здебільшого) в організацію свідомо, з певними цілями і чекають від організації допомоги (надання можливостей) для реалізації цих цілей. І остання, але не менш важлива особливість людських ресурсів полягає в унікальності кожної окремої людини. Не буває двох абсолютно однакових людей, а відповідно – реакція різних членів організації на один і той же метод управління може бути зовсім різною [10].

Людські ресурси (англ. Human resources - HR) – це специфічний і найважливіший із усіх видів ресурсів суб'єкта господарювання; найбільш складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових чинників виробництва, є живим, має змогу самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати висунуті до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси та ін.

На сьогодні існує чимало підходів щодо визначення поняття «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом».

Найчастіше вживається:

***Управління людськими ресурсами*** – це процес формування, розподілу та раціонального використання людських ресурсів з метою досягнення цілей і забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Деякі з визначень управління персоналом наведено в табл. 1.1.

Проаналізувавши різні трактування, вважаємо, що управління персоналом доречно розглядати як процес планування, підбору, підготовки, оцінювання і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне їхнє використання, підвищення ефективності діяльності організації.

*Таблиця 1.1*

## Трактування категорії «управління персоналом»

| Автор | Визначення |
|---|---|
| Виноградський М. Д. | Управління персоналом – процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервного навчання, спрямований на раціональне використання персоналу, підвищення ефективності діяльності, і, в кінцевому результаті, на поліпшення якості життя. |
| Десслер Г. | Розглядає управління персоналом, з одного боку, як обов'язок кожного керівника, а з другого – окрему задачу спеціальних працівників, з допомогою яких директор з персоналу допомагає всім керівникам. Це одна із функцій менеджменту, яка включає: аналіз роботи (визначення характеру роботи кожного працівника), планування потреби в персоналі і найм кандидатів на роботу, відбір кандидатів, орієнтацію і навчання нових працівників, управління оплатою праці, забезпечення мотивації і пільг, оцінку виконання, спілкування, навчання і розвиток, створення у працівника почуття відповідальності, здоров'я і безпеку працівників, роботу зі скаргами і трудові відносини. |
| Данюк В. М., Петюх В.М., Цинбалюк С. О. | Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. |
| Дятлов В. А. | Управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівників і підрозділів системи управління персоналом підприємства, яка включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи і методи управління персоналом на підприємстві. |
| Журавльов П. В. та Одегов Ю. Г. | Управління персоналом (менеджмент персоналу) – система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Воно є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, і його головна задача полягає в забезпеченні організації персоналом і цілеспрямованому його використанні. |
| Кибанов А. Я. | Управління персоналом – це комплексний, цілеспрямований вплив на колектив з метою забезпечення оптимальних умов для досягнення мети підприємства. |
| Пушкар Р. М. та Тарнавська Н. Т. | Вважають, що найбільш простим і всеохоплюючим визначенням менеджменту персоналу може бути адекватний цілям організації вплив на робочу силу. |
| Храмов В. О. | Управління персоналом – частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. |
| Федоренко В. Г. | Управління персоналом – це всі управлінські дії, що прямо впливають на працівників, які зайняті на підприємстві. |

Говорячи про рівень організації поняття «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом» вважаємо тотожними.

Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що об'єднує розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципи та методи управління персоналом організації.

У сучасній теорії і практиці менеджменту все частіше вживають термін «людські ресурси» (human resources).

Процес управління завжди передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління. Так, об'єктом управління персоналом є колектив у цілому, всі категорії працівників, окремі групи і структури. Суб'єктами ж є керівники усіх рівнів та служби управління людськими ресурсами (кадрових служб).

Аналіз наукових джерел уможливив узагальнення: що управління персоналом є, з одного боку, однією із сторін діяльності, обов'язком кожного керівника, а з іншого – окремим завданням спеціальних працівників, що представляють кадрові служби. Лінійні керівники уповноважені спрямовувати роботу підлеглих, відповідають за виконання головних завдань організації. Разом з тим працівники служби управління людськими ресурсами покликані допомагати і давати поради керівникам з метою найкращого досягнення ними мети, вирішення конкретних завдань. Працівники кадрових служб як самостійні суб'єкти управління виконують такі функції: забезпечують різні кадрові послуги для лінійних керівників; разом з керівниками розробляють управлінські рішення та заходи щодо їхньої реалізації; виконують власні управлінські повноваження; беруть участь у розробці та впровадженні корпоративної стратегії.

До *основних цілей управління персоналом* відносять:

- формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

*Завдання управління персоналом:*

- забезпечення організації необхідним кількісним і якісним складом персоналу;
- забезпечення раціональної розстановки, професійно-кваліфікаційного і посадового просування працівників;
- ефективне використання працівників.

*Головне завдання* – найефективніше використання здібностей працівників відповідно до цілей організації.

Управління персоналом здійснюється на підставі основоположних принципів. Принципи у сфері управління персоналом – це основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру.

Оскільки принцип тлумачать як наукове начало (основа, правило), яке у процесі рішення необхідно враховувати чи дотримуватися, то у ролі принципів управління персоналом можуть бути використані принципи, запропоновані ще в 1923 році Анрі Файолем (табл. 1.2).

***Методи управління персоналом*** - способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації.

Всі методи поділяють на три групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

*Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи* – це сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні стосунки між працівниками у процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою керування її станом відповідно до умов, що змінюються. Вони орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення працювати в певній організації та інші, їх

вирізняє прямий характер впливу: будь-який регламентаційний чи адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

*Таблиця 1.2*

**Принципи управління персоналом**

| Назва | Зміст принципу |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1. Розподіл праці | Спеціалізація є природним станом речей. Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, за тих же зусиль. Це досягається через скорочення числа цілей, на які повинні бути спрямовані увага і зусилля. |
| 2. Влада і відповідальність | Повноваження – право віддавати наказ, а відповідальність – її складова протилежність. Де надають повноваження – там виникає відповідальність. |
| 3. Дисципліна | Дисципліна передбачає послушність і повагу до досягнутих угод між фірмою і її працівниками. Встановлення цих угод, із яких виникають дисциплінарні формальності, повинно залишатися одним із головних завдань керівників. Дисципліна також передбачає справедливо застосовані санкції. |
| 4.Єдність розпорядництва | Працівник повинен отримувати накази лише від одного безпосереднього керівника |
| 5.Єдність керівництва | Кожна група, що діє в межах однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника |
| 6. Підпорядкування особистих інтересів загальним | Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні привілегіювати над інтересами організації. |
| 7. Винагорода персоналу | Для того щоб забезпечити вірність і підтримку працівників, їм потрібно виплачувати справедливу заробітну плату за свою роботу. |
| 8. Централізація | Як і розподіл праці, централізація є звичайним явищем. Однак відповідна ступінь централізації буде змінюватися залежно від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну пропорцію між централізацією і децентралізацією. Це проблема визначення міри, яка забезпечить кращі можливі результати. |

*продовження табл.1.2*

| 1 | 2 |
|---|---|
| 9. Ієрархія | Ієрархія — це ряд осіб, що займають керівні посади, починаючи від особи, що займає найвищу посаду в цьому ланцюгу, — вниз, до керівника низової ланки. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона завдає збитки. |
| 10. Порядок | Місце — для всього і все на своєму місці. |
| 11. Справедливість | Справедливість — це поєднання доброти і правосуддя. |
| 12. Стабільність персоналу | Висока плинність працівників знижує ефективність організації.<br>Посередній керівник, що «тримається за місце», безумовно має переваги над видатним, талановитим менеджером, який швидко йде, не «тримається за своє місце». |
| 13. Ініціатива | Ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації силу й енергії. |
| 14. Єдність персоналу | Союз — це сила. І вона є результатом гармонії персоналу. |

Сукупність прийомів і способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів у діяльності організації, на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей, називають *економічними методами управління.* За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників.

*Соціально-психологічні методи управління* – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології та психології. Об'єктом впливу соціально-психологічних методів управління є групи людей і окремі особистості. За масштабом і способами впливу соціально-психологічні методи управління можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, що спрямовані на групи людей та їхні взаємодії в процесі виробництва (зовнішній світ людини); психологічні методи, які спрямовано впливають на особистість конкретної людини (внутрішній світ людини).

Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, досить важко визначити силу їхнього впливу і кінцевий результат.

### 1.2. Сутність і місце категорії «персонал»

У теорії менеджменту використовують значну кількість термінів, що відображають участь людей у суспільному виробництві. Так, всіх працівників підприємства називають персоналом. Тому слід з'ясувати співвідношення таких категорій, як населення, робоча сила, особистий фактор, людський фактор, людські ресурси, трудовий потенціал, трудові ресурси, персонал, кадри.

За визначенням американського економіста Нобелівського лауреата Пауля А.Самуельсона, населення — основний чинник будь-якого господарства. Під населенням розуміється сукупність людей, що живуть на досить визначеній території — в районі, місті, регіоні, країні.

Населення в цілому складається з індивідуумів, тісно пов'язаних один з одним. Людина як індивід здатна до праці, залучається до процесу виробництва і здійснює процес праці. У цьому полягає істотна ознака особистого фактора, яка виявляє його функціональне призначення.

В економічній літературі іноді допускають ототожнення категорій «робоча сила» і «особистий фактор».

*Робоча сила* – це сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які використовуються у виробничій діяльності. Безпосередню основу робочої сили складає *працездатність*, тобто стан здоров'я, а також знання, навички і вміння, які дозволяють людині виконувати роботу певної якості й обсягу.

Розрізняють загальну і професійну працездатність. *Загальна працездатність* передбачає здатність людини до праці, яка не вимагає спеціальної підготовки. *Професійна працездатність* — це здатність працівника до конкретної праці в певній сфері, яка передбачає спеціальне навчання.

Вважають, що робоча сила — це здатність людини до праці, особистий фактор — реалізації цієї здатності. Особистий фактор виробництва і робоча сила співвідносяться як особа працівника і його головна властивість, як ціле і

окреме. *Особистий фактор* — це людина, яка має робочу силу і здійснює процес праці.

Оскільки людина завжди мала великий вплив на процеси розвитку виробництва, вирішення поточних і перспективних завдань будь-якого суспільства пов'язане з визначальною роллю людського фактора. Під *людським фактором* виробництва розуміють сукупність соціальних, психологічних, біологічних властивостей людини, що проявляються в трудовій діяльності. Людський фактор розкриває людину в багатьох вимірах: як працівника, як громадянина, як людину у всій різноманітності її почуттів і думок.

Узагальнюючим показником людського фактора розвитку суспільного виробництва є *людські ресурси* – сукупність особистостей, які мають право вільно розвивати свої здібності й ініціативу, отримуючи взамін справедливу винагороду. Розрізняють людські ресурси організації, регіону, галузі, країни і, відповідно, різні рівні управління людськими ресурсами.

Як чинник економічного розвитку *людські ресурси* — це працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі.

Термін «трудові ресурси» в економічну науку увів у 20 - і роки С. Г. Струмілін. З того часу термін використовують як планово-обліковий вимірювач робочої сили. Деякі вчені зазначають, що поняття «трудові ресурси» може мати лише історичний аспект, оскільки воно відстоює позицію про обов’язковість праці. Поряд же з різними ресурсами в економіці слід розглядати людські ресурси, тобто ресурси праці, ресурси працівників, так як вимоги ринкової економіки роблять необхідним перехід нашої статистики до прийнятого в міжнародній практиці обліку ресурсів для трудової діяльності, рекомендованого Міжнародною Організацією Праці (МОП).

Однак термін «трудові ресурси» і на сьогодні широко використовують у вітчизняній економічній літературі, хоча до цих пір немає його єдиного чіткого тлумачення. Найчастіше в економічній літературі зустрічаються визначення, близькі за змістом, наприклад «*трудові ресурси* — частина населення, яка володіє фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності». Вікові межі і соціально-демографічний

склад трудових ресурсів визначені системою державних законодавчих актів. В Україні до складу трудових ресурсів зараховують населення в працездатному віці: чоловіки і жінки у віці 16-59 роки.

**Умови призначення пенсій за віком:**

- досягнення пенсійного віку;
- наявність відповідного страхового стажу.

***Право на пенсію за віком мають:***

- особи (чоловіки та жінки) після досягнення пенсійного віку 60 років;
- наявності страхового стажу не менше 15 років.

Для жінок 1961 року народження і старших збільшення пенсійного віку відбувається поступово. У деяких випадках українці мають право вийти на пенсію до досягнення цього віку (достроково).

(ст. 26 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування»)

Усе населення залежно від віку поділяють на:

- осіб молодших працездатного віку (від народження до 16 років включно);
- осіб працездатного (робочого) віку (в Україні: жінки – від 16 до 59 років, чоловіки – від 16 до 59 років включно);
- осіб старших працездатного віку, після досягненні якого установлюється пенсія за віком (в Україні: жінки – з 60, чоловіки – з 60 років).

Залежно від здатності працювати розрізняють осіб працездатних і непрацездатних.

*Непрацездатні особи* в працездатному віці – це інваліди 1-ї та 2-ї груп, а працездатні особи в непрацездатному віці – це підлітки і працюючі пенсіонери за віком.

Загалом, до трудових ресурсів належать:

- населення в працездатному віці, крім непрацюючих інвалідів 1-ї і 2-ї груп та непрацюючих осіб, які одержують пенсію на пільгових умовах (жінки, що народили п'ятьох або більше дітей та виховали їх до шестирічного віку, а також особи, які вийшли на пенсію раніше у зв'язку з тяжкими й шкідливими умовами праці);

- працюючі особи пенсійного віку;

- працюючі особи віком до 16 років.

До їхнього складу включаються також особи працездатного віку, потенційно здатні до участі в праці, але зайняті в домашньому і особистому підсобному господарстві, на навчанні з відривом від виробництва, на військовій службі.

Кадри — це соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси підприємства, регіону, країни. На відміну від трудових ресурсів, що об'єднують все працездатне населення, як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття «кадри» включає в себе постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які вступають в трудові відносини з різними організаціями. Під кадрами розуміють тільки кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками чи досвідом роботи в обраній сфері діяльності.

***Кадри*** — це основний (штатний) склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, установ, організацій тієї чи іншої галузі діяльності.

Деякі вчені ототожнюють поняття «кадри» і «персонал». Ми дотримуємося думки тих авторів, які вважають, що персонал – ширше поняття, ніж кадри.

Персоналом називають постійних і тимчасових працівників, представників кваліфікованої і некваліфікованої праці. Персонал організації – це сукупність

фізичних осіб, які мають з організацією як юридичною особою стосунки, що регулюються договором найму. Такі стосунки можуть мати не тільки наймані працівники, а й фізичні особи – власники чи співвласники організації, якщо вони, крім належної їм частки доходів, отримують відповідну плату за те, що беруть участь в діяльності організації своєю власною працею.

Персонал (від лат. Persona – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту); це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також акціонерів і власників, які працюють.

***Персонал*** — це весь особовий склад установи, підприємства, організації чи частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, наприклад, управлінський персонал.

Весь персонал в організаціях класифікують за функціональним поділом праці (рис.1.2).

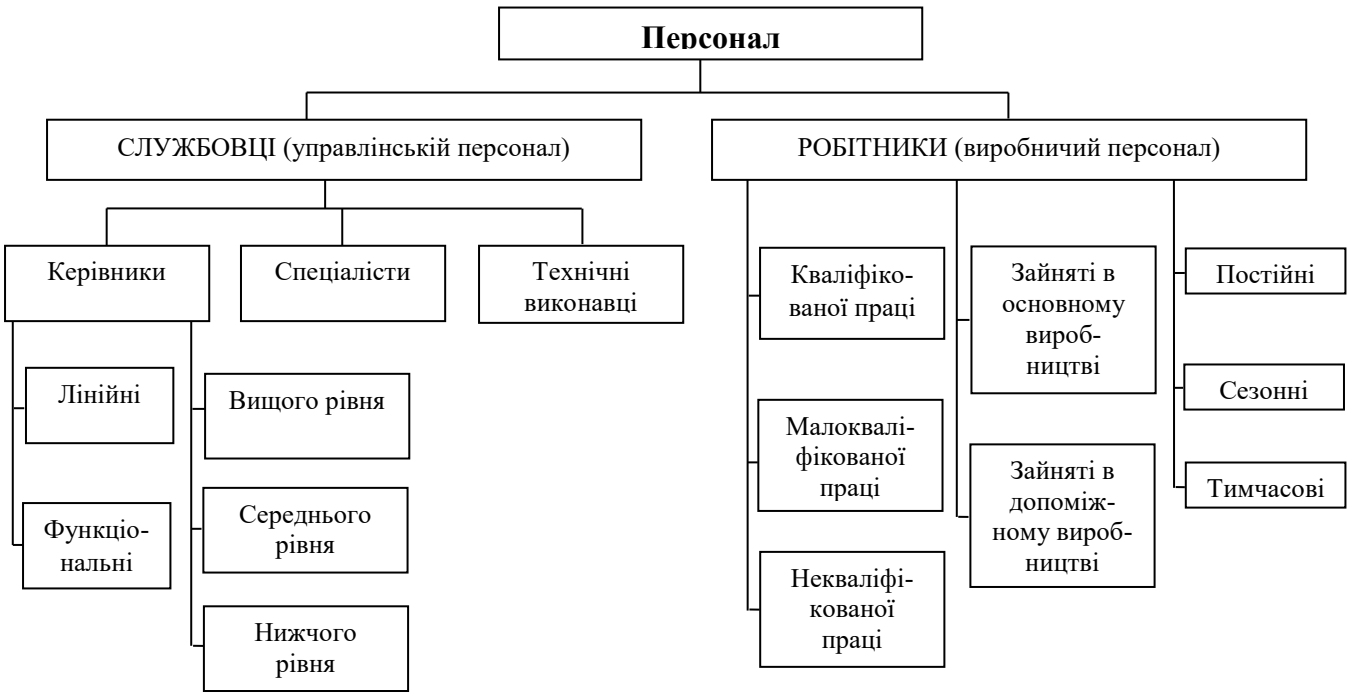


Рис.1.2. Класифікація персоналу за функціональним поділом праці

### 1.3. Основні складові системи управління персоналом в організації

В умовах ринкової економіки управління людськими ресурсами повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного вирішення проблем, упровадження нових та удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

> ***Система управління*** – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Зважаючи на необхідність безперервного комплексного управління персоналом, існує об'єктивна необхідність формування системи управління персоналом як упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети організації. Система управління персоналом організаційно закріплює певні функції за працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління організацією.

> ***Система управління персоналом*** - комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи.

Система управління персоналом постійно розвивається й удосконалюється. Система управління персоналом в організації забезпечує ефективність роботи людських ресурсів і усуває недоліки, що виникають під час роботи. У процесі формування системи управління персоналом підприємства потрібно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться: ситуація на ринку праці (працедефіцитна або праценадлишкова), вимоги трудового законодавства, демографічна ситуація тощо. Відповідно до

внутрішніх чинників належать: цілі організації та сфера її діяльності, склад персоналу, організаційна культура (сукупність цінностей, норм, якими керуються члени організації), кадрова політика організації, перспективи розвитку (як працівників, так і організації в цілому), розмір організації.

Система управління персоналом покликана забезпечити організацію людськими ресурсами, організувати їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Сучасна система управління персоналом, що склалася у провідних вітчизняних організаціях під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та використання власного досвіду, включає підсистеми, які наведено у табл. 1.3. Під підсистемою розуміють виділені за функціональними елементами чи організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Для подальшого розвитку системи управління персоналом у будь-якій організації повинно бути нормативно-методичне забезпечення кожної підсистеми – сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали та інші документи, затверджені у встановленому порядку компетентними органами або керівництвом. Нормативно-методичне забезпечення передбачає створення умов для ефективного процесу управління персоналом.

Склад підсистем може змінюватися залежно від розміру та інших характеристик суб’єкта господарювання. Так, у малих організаціях в одну підсистему включають функції декількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми можуть виконувати окремі підрозділи. Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

*Таблиця 1.3*

**Основні підсистеми системи управління людськими ресурсами***

| Підсистеми | Функції |
|---|---|
| загального та лінійного керівництва | здійснює управління організацією в цілому, а також окремими функціональними та виробничими підрозділами |
| планування людських ресурсів | розробка кадрової політики, стратегії управління людськими ресурсами, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби в людських ресурсах; |
| управління підбором та обліком персоналу | організація підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійна орієнтація, організація раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, кадрове діловодство |
| управління трудовими відносинами | аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками |
| забезпечення належних умов праці | дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики, охорони праці, охорони організації й окремих посадових осіб |
| управління розвитком персоналу | навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка працівників, організація раціоналізаторської та винахідницької діяльності, планування та реалізація ділової кар'єри та службово-професійного просування працівників |
| управління мотивацією поведінки людських ресурсів | нормування трудового процесу, розробка систем оплати праці, форм участі працівників у прибутках, форм морального заохочення персоналу |
| управління соціальним розвитком | організація громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організація соціального страхування |
| розвиток організаційної структури управління | аналіз сформованої структури управління, проєктування нової організаційної структури, розробка штатного розпису, формування нової структури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва |
| правового забезпечення управління персоналом | вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядницьких та інших документів щодо управління людськими ресурсами, проведення консультацій щодо юридичних питань |
| інформаційного забезпечення системи управління людськими ресурсами | ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління людськими ресурсами, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи з засобами масової інформації та ін. |

Примітка. *Розроблено за: [3; 10; 67]

Зазвичай система управління персоналом включає такі основні елементи: групу фахівців апарату управління; інформаційну базу для управління персоналом; комплекс технічних засобів системи управління; комплекс методів та методичних підходів до організації праці й управління персоналом; правову базу; сукупність програм управління інформаційними процесами вирішення завдань управління персоналом.

### 1.4. Технології управління та технології управління персоналом

Розгляд організації із позицій системного взаємозв'язку усіх її складових дозволяє підтримувати стійкий режим її функціонування через постійних управлінські впливи, використання певних технологій управління.

На сьогодні існують різні визначення поняття «технологія», найпоширенішими з яких є.

Технологія – це мистецтво, майстерність, уміння, сукупність методів обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалів або напівфабрикатів у процесі виробництва продукції;

- сукупність знань про методи здійснення виробничих процесів та наукова дисципліна, що описує, розробляє і вдосконалює зазначені вище способи, процеси та порядок (регламенти, режими) їх здійснення;
- сукупність методів (способів) виготовлення, видобутку, обробки або переробки та інших процесів, робіт і операцій, що змінюють стан сировини, матеріалів, напівфабрикатів чи виробів у процесі отримання продукції із заданими показниками якості.

> ***Технологія*** (від грец. – мистецтво, майстерність, уміння), у широкому тлумаченні – це комплекс організаційних заходів, операцій і способів, спрямованих на виготовлення, обслуговування, експлуатацію виробу з номінальною якістю та оптимальними витратами, які обумовлені поточним рівнем розвитку науки, техніки і суспільства в цілому [188].

У сучасній науці також є думка, що технологія – будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів для отримання бажаних результатів [36; 102].

Будь-яке управління – це процес, тобто поступовість операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об’єкт, що відображається в технології управління. Підходи до тлумачення поняття «технологія управління» мають такі складові, як процес, послідовність дій, методи, інструменти, операції, процедури.

***Технологія управління*** – це:

- безперервний творчий процес підтримки сталого режиму функціонування системи через прийняття й реалізацію господарських рішень [36];
- певний порядок здійснення процесу управління, що обумовлює послідовність і умови прийняття управлінських рішень, визначає найефективніші методи та інструменти їх упровадження на практиці [176];
- сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що містить вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища і стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства [85];
- послідовність виконання управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних і конкретних цілей організації [94].

Технологія управління полягає у виборі і реалізації певної послідовності та паралельної комбінації операцій під час розробки управлінського рішення; це уміння, мистецтво раціонально організувати роботу апарату управління.

Технологія управління – це послідовність дій, яка веде до гарантованого отримання результату. Вона складається із інформаційних, обчислювальних,

організаційних операцій, які виконують менеджери і фахівці різного профілю за визначеним алгоритмом [185].

Узагальнюючи різні підходи, науковці пропонують під технологією управління трактують структуровану сукупність операцій, що утворюють взаємопов'язані управлінські процедури, спрямовані на здійснення функцій управління і досягнення цілей із використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів [94].

Для правильної організації управлінських процесів менеджеру будь-якого рівня необхідно:

визначити характер, кількість і послідовність операцій, що складають конкретний процес; підібрати чи розробити для кожної операції відповідні способи, прийоми, технічні засоби; визначити оптимальні умови протікання процесу в часі і просторі.

В управлінні людськими ресурсами організації особливе місце займають методи – способи впливу на колектив або окремого працівника з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації. При цьому спосіб впливу, певний набір операцій та процедур у процесі формування, розвитку та використання людських ресурсів організації визначають технологію управління персоналом .

Під ***технологією управління персоналом*** розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку і вивільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності [50;188; 195].

У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука і мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень щодо людських ресурсів і тактика їх

виконання [22; 45; 50].

Вважають, що технології управління персоналом – це інструментарій управління персоналом, що забезпечує вплив на поведінку людини; створення сприятливого управлінського середовища; організованість і злагодженість спільної трудової діяльності; дисципліну; довіру; лояльність; зміну ставлення персоналу до трудової діяльності.

В економічній літературі часто розрізняють поняття «кадрові технології» та «персонал-технології» (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Види технологій управління персоналом*
Примітка. *Джерело: [45; 50; 195]

В управлінні персоналом науковці також виділяють декілька видів технологій управління персоналом, зокрема багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Багатоланкові технології управління персоналом передбачають виконання серії послідовних взаємопов’язаних завдань; комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками

та виробничими підрозділами підприємства; індивідуальні – конкретизацію управлінських дій щодо того або того працівника [22; 45; 50; 95; 195]. Усі технології управління персоналом можна об'єднати в такі групи, як технології позикової праці, навчальні технології, технології підбору та найму персоналу, технології підвищення ефективності роботи персоналу, технології контролю праці персоналу, інформаційні персонал-технології.

Основною метою технологій управління персоналом є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з людськими ресурсами, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом.

## Контрольні запитання до теми

1. Які основні поняття характеризують управління персоналом?
2. Які основні завдання управління персоналом?
3. Які принципи управління персоналом?
4. Охарактеризуйте методи управління персоналом.
5. Розкрийте поняття «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила».
6. Що таке «система управління персоналом» та які підсистеми вона включає?
7. Розкрийте суть технології управління і технології управління персоналом.

# ТЕМА 2
# ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЮ

2.1. Сутність, етапи та суб'єкти підбору персоналу.
2.2. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.
2.3. Пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду.
2.4. Поняття та етапи відбору персоналу. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду.
2.5. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.

*Все, чим ми є, – це наші ідеї і наші люди. Вставати зранку і йти на роботу нас змушують лише розумні колеги. Правильний підбір співробітників – це запорука успіху в будь-якій справі.*

*Стів Джобс*

## 2.1. Сутність, етапи та суб'єкти підбору персоналу

Важливим етапом у процесі управління персоналом є підбір працівників. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи в організації, залежить уся наступна її діяльність.

***Підбір персоналу*** – це цілеспрямована робота із залучення в організацію кандидатів, що мають якості і навички, які необхідні для поточних і довгострокових потреб організації.

Тобто, підбір персоналу – це пошук, тестування та наймання людей, які можуть і хочуть працювати, мають потрібні роботодавцю компетенції, знання і поділяють цінності організації.

Якісний підбір працівників сприяє збільшенню прибутку організації, підвищенню продуктивності праці, розвитку організації.

Етапи підбору працівників наведено на рис. 2.1.

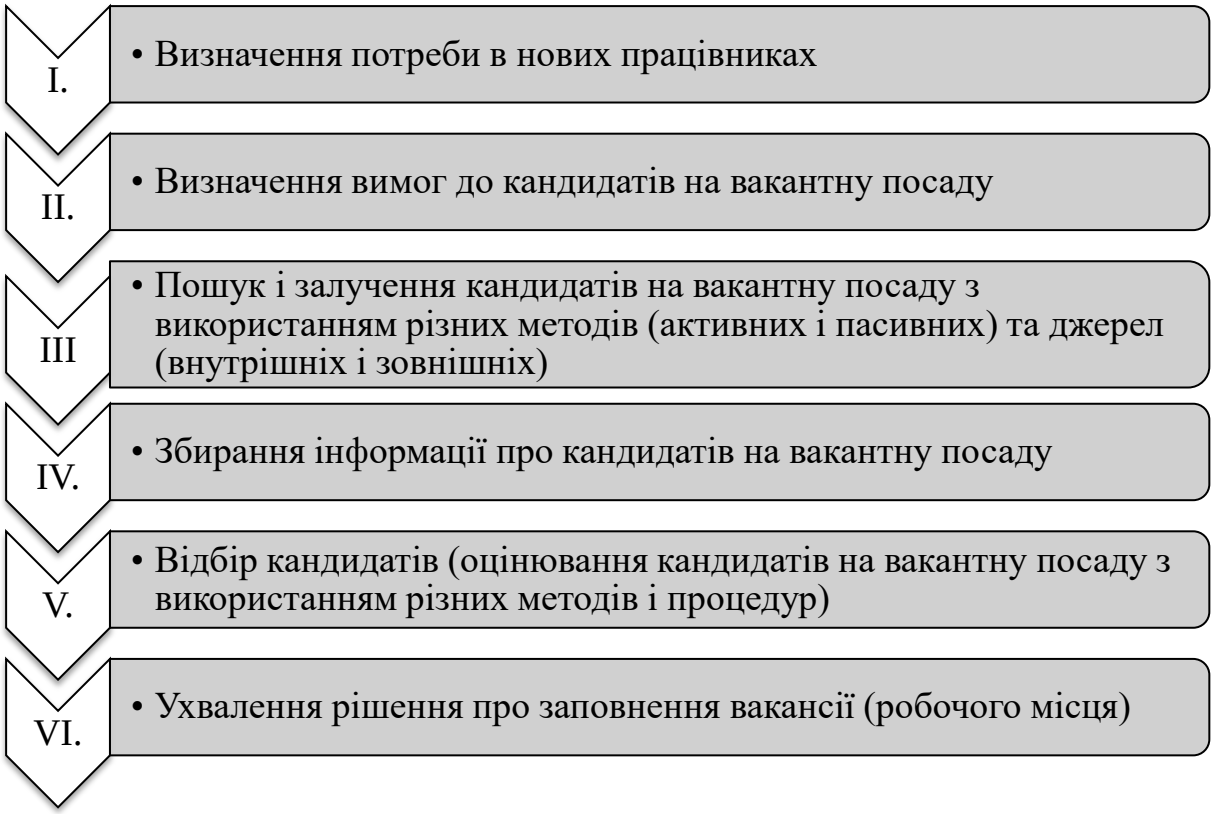


Рис. 2.1. Етапи підбору працівників

У процесі підбору персоналу (залежно від розміру організації) роботодавець повинен вирішити наступні такі основні питання:

- Скільки додаткових працівників потрібно буде організації?
- Де організація планує шукати необхідних працівників?
- Які спеціальні кваліфікації та досвід дійсно необхідні?
- Яким чином організація планує поширювати інформацію про вакансії?
- Як планується оцінювати ефективність роботи з підбору персоналу?

***Суб'єкти підбору персоналу*** вирізняються залежно від специфіки та розмірів підприємства; наявності служби управління персоналом; категорій персоналу, специфіки професій чи посад, їхнього місця в організаційній структурі; терміновості заповнення вакансії; наявності кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників; готовності резервістів обійняти керівні посади та ін. (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Суб'єкти підбору персоналу**

| Підприємства | Суб'єкти підбору персоналу та їх функції |
|---|---|
| **Малі підприємства** | • Зазвичай питання підбору працівників на вакантні посади вирішує перший керівник.<br>• За наявності структурних підрозділів повноваження щодо підбору працівників можуть бути делеговані лінійним керівникам.<br>• Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом може залишити за собою перший керівник. |
| **Середні та великі підприємства** | • Обов'язки з підбору персоналу поділяються між керівниками структурних підрозділів і фахівцями з управління персоналом.<br>• Схвалює (або відхиляє) рішення про призначення особи на вакантну посаду та підписує відповідний наказ перший керівник організації<br><u>Фахівці з управління персоналом:</u><br>• організаційне і документаційне забезпечення;<br>• розроблення загальних правил, методів і процедур;<br>• розроблення компетенцій і формування кваліфікаційних вимог до кандидатів на вакантну посаду;<br>• визначення джерел залучення і методів оцінювання кандидатів залежно від вакансії, коштів, кон'юнктури ринку праці тощо;<br>• пошук кандидатів на вакантну посаду;<br>• збирання інформації про кандидатів: аналіз резюме, організація анкетування, аналіз документів, перевірка рекомендацій тощо;<br>• організація і проведення інтерв'ю з кандидатами;<br>• організація і проведення тестування, використання інших методів оцінювання кандидатів.<br><u>Лінійні керівники:</u><br>• розроблення професійних компетенцій, які повинні мати кандидати на вакантну посаду; вимог до знань, навичок, особистісних якостей;<br>• складання заявок на підбір кандидатів на вакантні посади для служби персоналу;<br>• вивчення і аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду, наданої фахівцями з управління персоналом;<br>• проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду;<br>• остаточний вибір кандидата на посаду. |

Іноді у службі управління персоналом організації є окрема посада – рекрутер.

> ***Рекрутер*** **-** фахівець з підбору персоналу; людина, яка на професійній основі здійснює пошук і найм персоналу.

Його завдання – визначити, які компетенції, особистісні та професійні якості потрібні для зайняття певної позиції в організації. Він не тільки проводить співбесіди, але й робить заявки на підбір персоналу, вивчає резюме кандидатів, шукає рідкісних фахівців.

Рекрутери є внутрішні і зовнішні.

*Внутрішні* – числяться в штаті організації, ведуть постійну роботу з персоналом.

*Зовнішні* – працюють у кадровому агентстві, виконують разові доручення замовника.

Не всі організації мають у штаті рекрутера, що пов'язано зі стабільністю персоналу, обмеженим бюджетом, тому пошук кандидатів на вакантні посади часто доручають відповідним агентствам.

Для підвищення ефективності підбору персоналу, особливо коли зростають вимоги до індивідуально-особистісних характеристик, організація може залучити психолога до процедури оцінювання кандидатів; звернутися до послуг центру оцінювання (Assessment Center); окремі функції або весь процес підбору кандидатів на певні вакантні посади делегувати кадровій чи рекрутинговій агенції на повний чи частковий аутсорсинг.

***Початковими етапами підбору кандидатів*** *є аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду, вибір джерел набору персоналу.*

1. *Аналіз змісту роботи* — це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи [67].

Для того щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які завдання вони будуть виконувати під час роботи і які характеристики цих робіт. Цю інформацію отримують за допомогою аналізу змісту робіт.

Для аналізу змісту роботи використовують такі методи:

1) спостереження (використовують, якщо аналізуються рутинні роботи);

2) аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців та їхніх керівників, однак при такому дослідженні спостерігається сильний вплив суб'єктивних чинників, тому що на будь-якому посадовому рівні переважно перебільшують важливість своєї роботи);

3) метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються пункти відповідальності; робочі взаємовідносини; вимоги, які висунуті роботою; умови праці; перевірка виконання роботи).

При цьому використовується перелік контрольних питань:

- метод ключових слів (що робиться? коли це робиться? чому це робиться? де це робиться? як це робиться?);

- пункти відповідальності (відповідальність за підлеглих; відповідальність за устаткування, матеріали, інструменти; фінансова відповідальність);

- робочі взаємовідносини (взаємовідносини з працівниками вищих посад, взаємовідносини з колегами, взаємовідносини з працівниками інших відділів, взаємовідносини з громадськістю, клієнтами, взаємовідносини з підлеглими);

- вимоги, що висуваються роботою (необхідний рівень продуктивності і результатів праці, необхідні навички і досвід, необхідні аналітичні здібності, необхідні фізичні дані і стан здоров'я, необхідний рівень мотивації і соціальні навички);

- умови праці (фізичні умови і навколишнє середовище, соціальні умови і трудовий колектив, економічні умови, включаючи питання оплати праці);

- перевірка виконання роботи (перевірка роботи виконавцем, перевірка роботи начальником) [3].

На основі аналізу змісту роботи доцільно розробити посадову інструкцію.

> ***Посадова інструкція*** – документ, що регламентує коло обов'язків і прав працівників, а також характер їх службових взаємовідносин з іншими працівниками.

Зміст посадової інструкції складається з таких розділів (рис. 2.2):

Рис. 2.2. Розділи посадової інструкції

*Посадова інструкція* – це документ, який визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної праці. У цьому документі коротко викладені основні завдання, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

Для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців розробляють посадові інструкції, для інших категорій працівників — робочі. Визначити, до якої категорії належить посада (робота), допоможе перша цифра коду професії за Класифікатором професій ДК 003:2010 «Класифікатор професій» [109].

Уніфіковану форму посадової інструкції визначено Збірником уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів, схваленим протоколом Методичної комісії Держкомархівів від 20.06.2006 № 3 [136].

Під час складання посадової інструкції потрібно використовувати: Класифікатор професій; кваліфікаційні характеристики професій, вміщені до ДКХП; рекомендації до складання посадової інструкції; організаційні документи підприємства; колективний договір; статут; правила внутрішнього трудового розпорядку [136].

До затвердження проєкт інструкції візують зацікавлені посадові чи службові особи. Наприклад, найчастіше — заступник керівника підприємства, що відповідає за напрям роботи структурного підрозділу, керівники кадрової та юридичної служб, а за відсутності служби — менеджер з персоналу, юрисконсульт; за необхідності — керівник бухгалтерської служби (Рекомендації щодо складення і оформлення посадової інструкції Збірника уніфікованих форм ОРД). Порядок візування інструкцій на підприємстві регламентують в інструкції з діловодства. Візою оформлюють внутрішнє погодження документа. Віза належить до управлінських реквізитів. Візуючи документ, посадова особа в межах своїх повноважень погоджується або не погоджується з його змістом. Відсутність чи наявність візи не впливає на юридичну силу документа.

Погоджений проєкт інструкції підписує керівник структурного підрозділу, у складі якого передбачено посаду. Зазначають назву посади

керівника підрозділу, його ініціали та прізвище. Керівник підрозділу проставляє особистий підпис.

Здебільшого посадові інструкції затверджує перший керівник. Утім, він може делегувати відповідні повноваження іншим посадовим особам. Наприклад, заступнику директора з кадрових питань. Делегування повноважень оформлюють наказом з основної діяльності [136].

Зразки посадової інструкції наведено у додатку А. Менеджерських професій лише у Класифікаторі професій налічується 50, а на практиці їх ще більше. У додатку А наведено зразки найпопулярніших посадових інструкцій для менеджерів різних напрямків.

Посадові інструкції надають змогу визначити систему взаємовідносин між керівниками і підлеглими, упорядкувати комунікації в організації.

Варто пам’ятати, що відсутність посадової інструкції може потягнути за собою проблеми при звільненні за систематичне невиконання працівником без поважних причин обов’язків, покладених на нього трудовим договором, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного чи громадського стягнення [136].

При розробці посадової інструкції слід пам’ятати, що основним інструментом захисту прав та інтересів працівників є колективний договір. Це найважливіший документ у системі нормативного регулювання відносин між роботодавцем і працівниками щодо соціальних питань. Як зазначено в Законі України «Про колективні договори і угоди», «колективний договір, угода укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працівників та роботодавців» [158]. Зразок колективного договору наведено у додатку Б.

Для якісного вирішення різних завдань управління персоналом також доцільно розробляти *паспорти посад* (або робочого місця), які доповнюються інформацією про умови праці на робочому місці, необхідні компетенції, результати праці, компенсаційний пакет тощо. *Описи робіт, посадові*

*інструкції та паспорти посад орієнтовані на конкретне робоче місце чи посаду, враховують специфіку організації та умови праці. Професіограми орієнтуються на особливості певної професії.*

*Професіограма* — це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. Професіограма включає відомості, які характеризують професійну діяльність (психологічна професіограма); описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

У професіограмі відображають взаємозв'язки між якостями, що є необхідними для ефективної трудової діяльності, а також ступінь їхньої стійкості, зазначаються можливості формування кожної з них у процесі професійного навчання або безпосередньо на робочому місці, а також нормативні показники професійної придатності кандидата на вакантну посаду.

2. *Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду*.

У процесі підбору персоналу в організацію слід враховувати, що очікування і вимоги є не тільки у роботодавця, але й у кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до організації працівника. Саме тому під час визначення вимог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. Потрібно пам'ятати, що надмірно завищуючи вимоги, можна взагалі не знайти жодного кандидата або одержати працівника зі свідомо завищеними вимогами.

На підставі попереднього аналізу потрібно як найточніше визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться під час виконання певної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. До того ж претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру організації [67].

3. *Вибір джерел набору персоналу* — необхідно знайти людину, яка буде задовольняти визначені на попередніх етапах вимоги.

## 2.2. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.

Визначаючи вимоги до кандидатів на вакантну посаду, важливо бути точним, потрібно ретельно обирати слова та уникати таких узагальнень, як «гарна зовнішність», «рівень освіти вище за середній» і т.д.

Здебільшого під час опису вимог до кандидата послуговуються таким набором характеристик:

- фізичні дані (ріст; здоров'я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать);

- кваліфікація (освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання);

- інтелект (потрібен певний рівень розумових здібностей, інтелекту);

- здатності, необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу (технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність);

- інтереси (вирішення інтелектуальних проблем, практичні/конструктивні інтереси, суспільні, художні);

- характер (для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, одержувати задоволення від напруженої роботи);

- мотивація (гроші, безпека, престиж, належність до підприємства, влада, майстерність, вирішення проблем);

- умови, які вимагає певна робота (проживання у певному районі, можливості поїздок, здатність довго працювати, певний сімейний стан).

З метою полегшення процесу підбору кандидатів на вакантну посаду іноді організації розробляють документи, що описують основні характеристики, які повинен мати працівник для успішної роботи на певній посаді, - кваліфікаційну карту, карту компетенцій чи профіль посади («портрет ідеального працівника»). На відміну від описів робіт, посадових інструкцій, паспортів посад і професіограм, кваліфікаційна карта, карта компетенцій і профіль посади містять лише вимоги до працівника.

Критерії підбору (вимоги до кандидатів на вакантні посади) повинні відповідати вимогам:

- *валідності* (відповідність критеріїв змісту роботи);
- *повноти* (охоплення критеріями всіх ключових характеристик, важливих для успішного виконання функцій та обов'язків за посадою);
- *надійності* (установлені критерії мають забезпечувати точність і стійкість результатів оцінювання кандидатів);
- *необхідності і достатності* (не варто застосовувати другорядні критерії, ускладнюючи процес відбору).

***Кваліфікаційна карта*** містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти й досвіду роботи, що визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій; конкретизує вимоги до професії (спеціальності) працівника – до спеціальних знань і навичок (знання мов та інформаційних технологій, керування автомобілем тощо); є інструментом, що спрощує процедуру підбору кандидатів на вакантну посаду, 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 перелік знань, навичок, здібностей, характеристик, необхідних для ефективного виконання працівником певної роботи чи функцій (наприклад, вміння працювати в групі, логічно мислити тощо). Компетенції мають бути чітко та однозначно сформульованими. Підготовка карти компетенцій вимагає спеціальних знань, тому зазвичай здійснюється за допомогою професійного консультанта чи спеціально навченого фахівця служби управління персоналом. Важливим доповненням карти є опис компетенцій.

***Профіль посади***, або «портрет ідеального працівника», включає кваліфікаційну карту і карту компетенцій.

Під час формування компетенцій потрібно враховувати етап розвитку організації (зростання чи стабілізація); особливості корпоративної культури (стосунки 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.

У процесі розроблення критеріїв підбору бажано виокремити обов'язкові критерії (невідповідність кандидатів обов'язковим вимогам має слугувати підставою для відмови в прийнятті їх на роботу, недопущення до участі в подальших відбіркових процедурах) та бажані критерії (відповідність бажаним критеріям забезпечує кандидатам на вакансії конкурентні переваги).

## 2.3. Пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду

Для забезпечення ефективності підбору кандидатів на вакантну посаду потрібно залучити достатню кількість претендентів. У зарубіжних країнах процедуру залучення кандидатів називають вербуванням. Вербування (набір) персоналу дає змогу створити достатній список кваліфікованих претендентів для наступного відбору.

***Набір*** — система заходів, які здійснює організація з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.

Набір – це одна із складових управління персоналом, яка виражена сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства.

Одним із важливих завдань організації набору є аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць.

Організація залучення персоналу, його відбору та найму передбачає:

- ✓ визначення стратегії розвитку організації з метою узгодження форм і методів залучення, відбору та найму персоналу;
- ✓ вибір варіантів набору (час, ринок праці);
- ✓ визначення вимог до майбутніх працівників, сукупності процедур, форм документів та методів роботи з персоналом;
- ✓ встановлення рівня оплати, способів мотивації та перспективи розвитку персоналу;
- ✓ здійснення практичних дій з набору персоналу.

Методи набору можуть бути активними та пасивними. Активними послуговуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. У випадку перевищення пропозиції над попитом використовують пасивні методи.

Організація може вести пошук персоналу на ринку робочої сили двома способами: власними силами і залучаючи спеціалізовані організації. У процесі визначення оптимального способу пошуку персоналу необхідно враховувати два основні чинники: розмір фінансових ресурсів, виділених на залучення персоналу, і категорія необхідного фахівця.

Виділяють внутрішні (у межах організації) і зовнішні (за межами організації) джерела набору персоналу (табл. 2.2).

Серед внутрішніх джерел набору персоналу можна виділити: працівники організації; друзі, знайомі і родичі працівників організації; колишні працівники організації; колишні кандидати на вакантні посади.

*Підбір із внутрішніх джерел зазвичай здійснюють такими методами*: внутрішній конкурс (всі підрозділи підприємства інформують про вільні вакансії, рекомендація працівниками своїх родичів, знайомих чи друзів на ці посади); суміщення професій (для виконання незначного обсягу роботи у випадку потреби спеціалістів на недовгий термін); ротація (підвищення рівня кваліфікації; підвищення (пониження) на посаді з розширенням (звуженням) кола посадових обов’язків, збільшення (зменшення) прав і підвищення (зниження) рівня діяльності; зміни завдань і обов’язків, що не пов'язані з підвищенням).

*Таблиця 2.2*

**Джерела набору персоналу***

| Джерела | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|
| Внутрішні | Працівники бачать приклад реалізованих можливостей колег по роботі. Кращі можливості оцінки працівників. Організація знає переваги і недоліки працівника. Скорочення витрат на найм. | Загроза накопичення складних особистих взаємовідносин працівників. Застій в появі нових ідей і винаходів. Погане ставлення до людини з боку колишніх колег. |
| Зовнішні | Вибір з більшого числа кандидатів. Поява нових ідей і прийомів роботи. Менша загроза виникнення інтриг всередині організації. | Довгий період звикання. Погіршення морального клімату серед працівників, що давно працюють. Робота нових працівників невідома. Великі витрати коштів. |

Примітка. *Джерело: [67]

До зовнішніх джерел набору персоналу (за межами організації) належать:

- засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні);
- оголошення в Інтернеті;
- передавання вербувальної інформації працівниками підприємства (метод «з вуст у вуста»);
- освітні організації (прямі контакти із школами, вищими навчальними закладами вищої освіти та ін.);
- професійні клуби та асоціації;
- агенти-розповсюджувачі (оголошення на рекламних дошках та ін.);
- переманювання працівників, послуги вербувальників, «мисливців за головами» (headhunting);
- біржі праці, кадрові агентства (рекрутингові агенції та агенції з працевлаштування);
- поширення рекламних матеріалів на місці вербування (через торговельну мережу; постійних клієнтів; на ярмарках, презентаціях, семінарах та інших заходах) [3].

Порівняльні показники джерел набору працівників представлені в таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Порівняльні показники джерел набору працівників**

| № | Методи пошуку персоналу | Усереднені витрати часу | Загальний час |
|---|---|---|---|
| 1 | Через ЗМІ | Оголошення в газеті публікують через 5-7 днів. Для електронних ЗМІ строк скорочується до дня подачі оголошення. На обробку резюме від кандидатів і попередні інтерв'ю з претендентами йде 5-7 днів | 6-14 днів |
| 2 | Через друзів і знайомих | Для повноцінного опитування кола спілкування достатньо 3-5 днів | 3-5 днів |
| 3 | Серед випускників ЗВО | Зв'язок і взаємодію з працівниками відповідних служб ЗВО (5-7 днів). Збір резюме з подальшою обробкою – ще тиждень | 2 тижні |
| 4 | Всередині власної компанії | Для аналізу можливих кандидатів з числа працівника достатньо 1-2 днів | 1-2 дні |
| 5 | Через центри зайнятості | Доведення інформації до відповідальних співробітників Центрів зайнятості – 7 днів. Обробка резюме шукачів – 5-7 днів | 2 тижні |
| 6 | Через безкоштовні кадрові агентства | Встановлення взаємозв'язку зі співробітниками агентств – 3 дні. Обробка даних – 7 днів | 10 днів |
| 7 | Через рекрутингові компанії | Надання інформації працівникам компаній – 1 день. Пошук і відбір кандидатів на посаду за допомогою рекрутингового агентства – 5-10 днів | 1-2 тижні |

**Способи пошуку кандидатів за допомогою Інтернет-ресурсів:**

1. Пошук резюме кандидатів у базах резюме на сайтах з працевлаштування. Під час вибору сайту необхідно дати відповідь на такі запитання: на яке коло фахівців розрахований Інтернет - ресурс? Які послуги пропонують кандидатам і роботодавцям? Наскільки якісно та легко знаходити інформацію? Яка база замовлень і резюме?
2. Розміщення безкоштовних оголошень про вакансії.
3. Перегляд спеціалізованих сайтів і професійних форумів.
4. Використання пошукових систем.
5. Розміщення рекламних оголошень на платній основі: у списку провідних компаній, у переліку VIP та «гарячих» вакансій, розміщення кольорових рекламних блоків.
6. Використання власного Інтернет-сайту.

Рекламні оголошення про наймання працівників щодо перелічених вище способів добору необхідних фахівців можуть або доповнювати їх, або бути основним джерелом найму. Мета такого оголошення — одержати ефективний результат з мінімально можливими витратами.

Рекламне оголошення про наймання працівників повинно містити інформацію про організацію і посаду, ключові елементи роботи, необхідну кваліфікацію, передбачувану заробітну плату тощо (рис. 2.3).

Під час складання тексту рекламного оголошення потрібно продумати, чим можна *зацікавити потенційних кандидатів і привернути їхню увагу*. Це може бути:

- робота у відомій, стабільній на ринку організації;
- робота в організації, що швидко розвивається;
- робота у команді кваліфікованих фахівців;
- можливості кар’єрного та/чи професійного зростання;
- конкурентоспроможний компенсаційний пакет тощо.

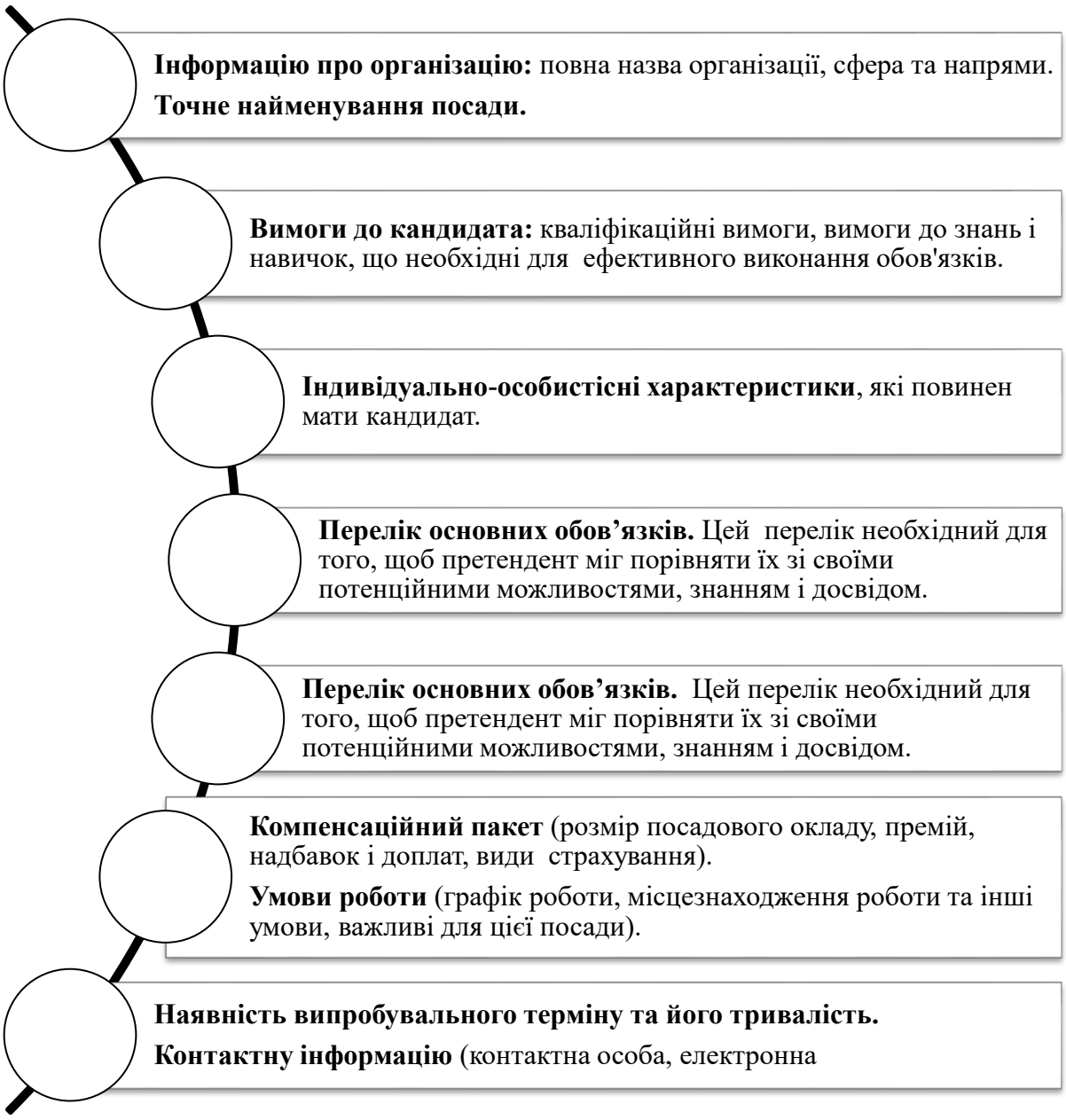


Рис. 2.3. Складові рекламного оголошення про наймання працівників

*Згідно ст. 24-1 Закону України «Про рекламу», забороняється в рекламі про вакансії (прийом на роботу) зазначати вік кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яку може виконувати лише особа певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу жіночій або чоловічій статі, представникам певної раси, кольору шкіри (крім випадків, визначених законодавством, та випадків специфічної роботи, яку можуть виконувати лише особи певної статі),*

*щодо політичних, релігійних та інших переконань, членства у професійних спілках або інших об'єднаннях громадян, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками.*

*Текст реклами про діяльність суб'єкта господарювання, що надає послуги з посередництва у працевлаштуванні в Україні, повинен містити примітку, що отримувати від громадян, яким надано послуги з пошуку роботи та сприяння в працевлаштуванні, інші пов'язані з цим послуги, гонорари, комісійні або інші винагороди забороняється.*

*У разі порушення вимог цієї статті рекламодавець сплачує до Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття штраф у десятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, що встановлена законом на момент виявлення порушення [166].*

Рекламне оголошення варто починати з формулювання переваг (привабливі сторони) роботи в організації. *Оголошення повинно**:***

- формувати позитивний імідж організації;
- не містити дискримінаційних моментів;
- бути помітним, цікавим, коротким, правдивим, добре написаним;
- відповідати чинному трудовому законодавству;
- стимулювати людей, що підходять для зайняття вакансії, до подачі заяв;
- зменшувати ймовірність подачі заяв кандидатами, які не підходять для зайняття вакансії.

Під час складання і перевірки оголошення про наймання працівників на роботу потрібно подбати про те, щоб воно створювало найкращий імідж організації. Його необхідно сприймати як захід «паблік рилейшнз», не забуваючи, однак, про те, що це оголошення про набір персоналу. Добре оформлене оголошення з ретельно виділеним текстом може підвищити в очах громадськості репутацію організації.

## 2.4. Поняття та етапи відбору персоналу. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду.

Зміст відбору майбутніх працівників організації багато в чому залежить від традицій, культури суб'єкта господарювання, а також характеру посади, на яку підбирають кандидата.

> ***Відбір персоналу*** – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і врешті-решт вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятного з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.

У загальному вигляді процес відбору може включати практично всі можливі етапи (рис. 2.4):

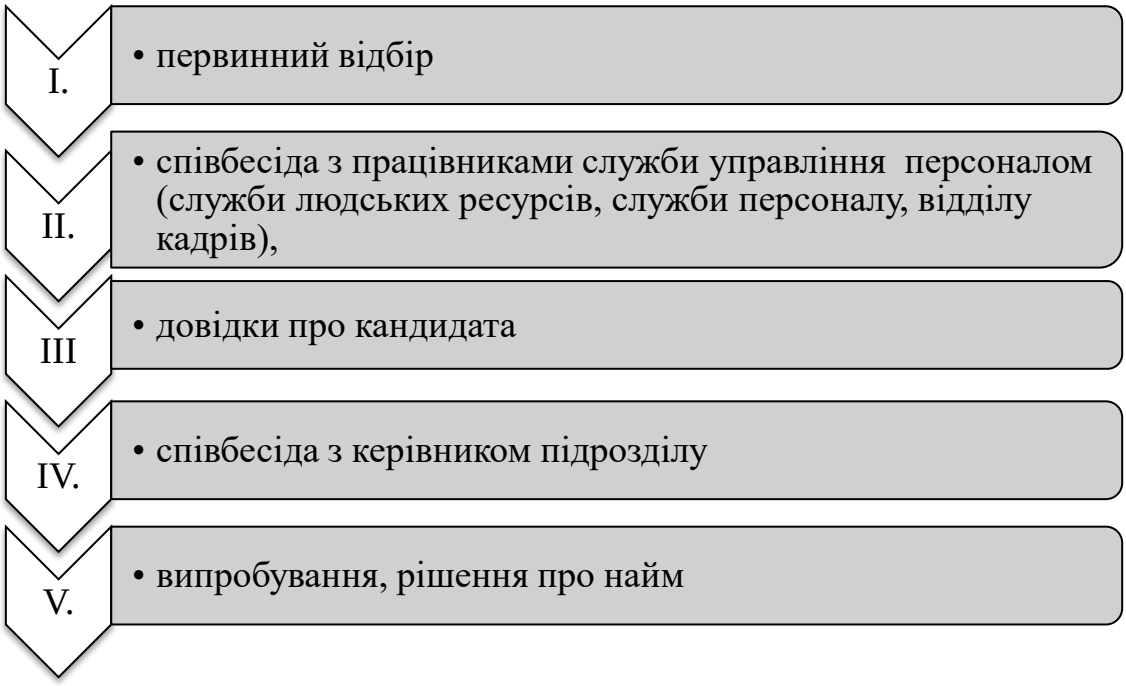


Рис. 2.4. Етапи процесу відбору персоналу

*Первинний відбір* починається з аналізу кандидатів щодо їхньої відповідності вимогам організації до майбутнього співробітника. Первинний відбір здійснюють за формально встановленими мінімальними вимогами, що висувається організація і вакантною посадою (робочим місцем) до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади відповідно до специфіки виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: освіта, досвід, кваліфікація, навички. Інформацію про кандидатів на вакантну посаду вивчають для попереднього оцінювання кандидатів на вакантну посаду і відбору за формальними характеристиками, перевірки отриманої інформації, гарантування кадрової безпеки організації. 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.

Попередній відбір зазвичай здійснює менеджер з персоналу (рекрутер або працівник відділу кадрів) на основі аналізу резюме, представленого претендентом, а також використовуючи різні методи (анкетування (аналіз анкетних даних), тестування, експертиза почерку).

Методами збирання інформації про кандидатів на вакантну посаду є: вивчення резюме, анкетування, телефонне інтерв'ю, перевірка рекомендацій.

Резюме є собою способом інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даній організації [3].

**Резюме́** (фр. *résumé*), **CV** (лат. *curriculum vitæ* вимовляють курíкулюм ві́те, що перекладається як «життєвий шлях») — вид документа, в якому подаються короткі відомості про навчання, трудову діяльність та професійні успіхи й досягнення особи, яка його складає.

Резюме переважно містить особисті відомості, мету (потрібно конкретно вказати, яку мету має претендент, направляючи резюме в організацію, наприклад, одержання певної посади), інформацію про освіту,

професійну діяльність (опис досвіду роботи наводиться у зворотному хронологічному порядку в розрізі посад, увагу потрібно зосередити на набутих досвіді, уміннях і навичках), сферу професійних інтересів (доцільно вказувати лише ті з них, що сприяють зростанню кваліфікації в напрямку діяльності, пов'язаному із функціональною специфікою вакантної посади).

Резюме є способом інформування роботодавця про найважливіші характеристики претендента на одержання робочого місця в організації. Грамотно складене резюме – одна зі складових можливого успіху при пошуку роботи. Його мета – привернути увагу, зацікавити роботодавця кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі в наступному етапі відбору. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до пропонованої роботи. Основна вимога до такого документа – вичерпність потрібних відомостей і лаконічність викладу.

Залежно від стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють такі види резюме:

- хронологічне (послідовно наводиться інформація про претендента, починаючи з останніх подій у професійній діяльності);

- функціональне (складається претендентами, які мають досвід роботи у різних організаціях, що спеціалізуються у певних сферах діяльності; у ньому наводиться послідовна характеристика кваліфікаційного розвитку за кожним із напрямків кар'єрного зростання);

- професійне (робиться акцент на професійних досягненнях претендента у певній сфері діяльності, важливих для успішної роботи на вакантній посаді у певній організації).

На практиці найчастіше використовують комбінацію вищезазначених типів.

З огляду на велику кількість претендентів використовують комп'ютерну обробку представлених резюме. Вона ґрунтується на їхньому ранжуванні залежно від кількості ключових слів (професійних термінів, назв підприємств, навчальних закладів, посад, стажу і досвіду роботи та ін.). Під час аналізу

резюме варто звернути увагу на культуру письма, стиль викладу.

За результатами аналізу резюме всіх кандидатів можна по групувати у три групи (рис. 2.5):

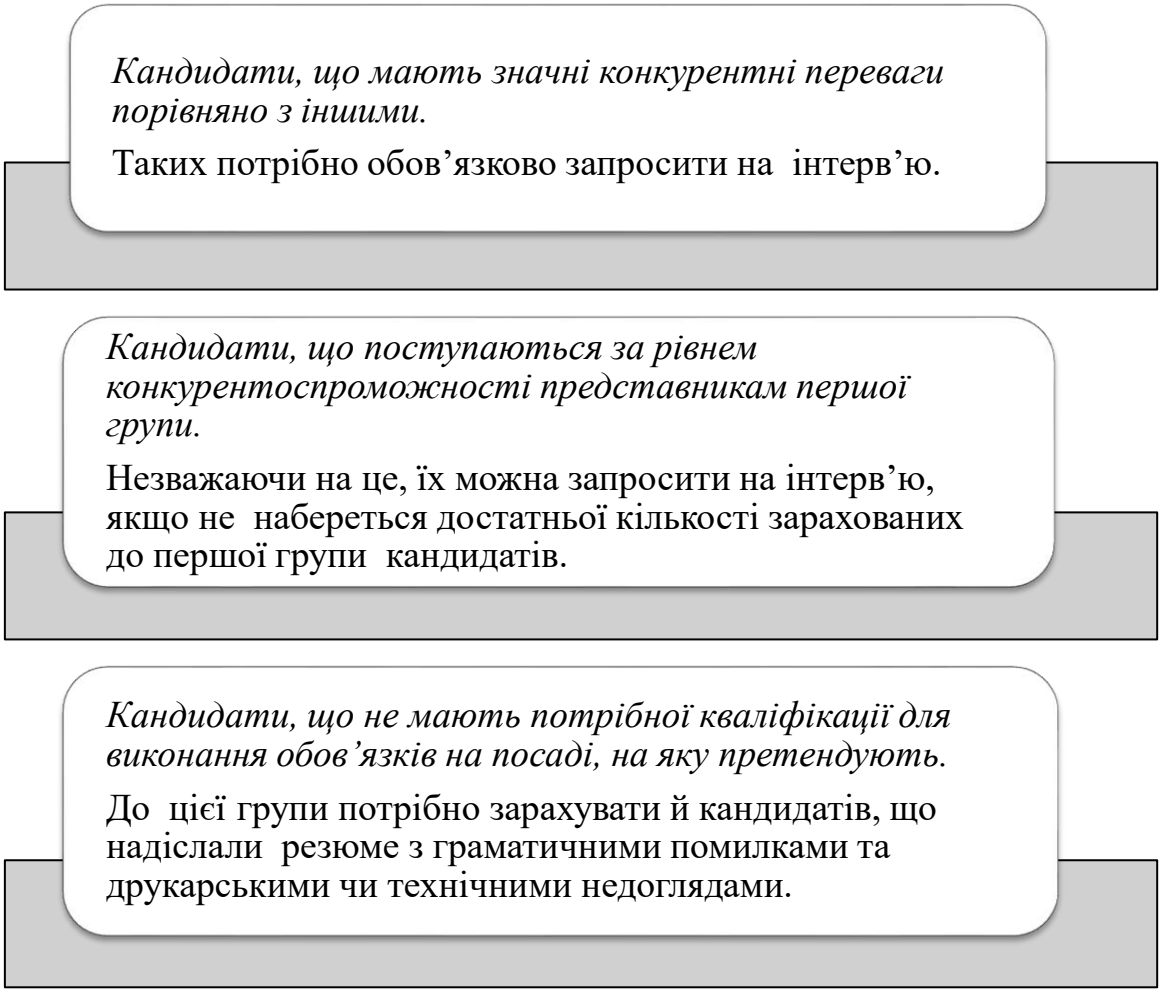


Рис. 2.5. Групи кандидатів на посади за результатами аналізу резюме

Кандидатів з найнижчим рівнем конкурентоспроможності не варто запрошувати на інтерв'ю.

Аналіз резюме допомагає охарактеризувати претендента і виявити його переваги та недоліки.

*Чітка структура резюме* може свідчити про відмінні аналітичні здібності.

*Точність і послідовність в описі своїх функціональних обов'язків* – про глибину розуміння предмета праці.

*Стиль викладу інформації* допоможе сформувати уявлення про загальну культуру, освіченість, вміння письмово викладати думки

Аналіз інформації резюме дає змогу фахівцю з кадрів зрозуміти *особистість персони, її ставлення до себе і тих, хто її оточує, адекватність самооцінки.*

*Часта зміна місця роботи* може свідчити про проблеми з професійною та соціальною адаптацією.

*Тривалий період роботи за спеціальністю* може характеризувати стійкість професійних навичок.

Під час вивчення резюме кандидата на вакантну посаду аналізують:

***1)*** *інформацію про підготовку та підвищення кваліфікації*

- чи містить резюме дані про рівень освіти кандидата;
- чи відповідають дані висунутим вимогам;
- в якому навчальному закладі, за якою формою навчався кандидат;
- чи відповідають посади, які обіймав кандидат, здобутому фаху;
- наявність додаткової освіти;
- чи використовується додаткова освіта у трудовій діяльності;
- періодичність підвищення кандидатом кваліфікації;
- чи відповідає тематика семінарів, тренінгів, курсів профілю основної діяльності.

***2) інформацію про трудову діяльність кандидата***

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

Під час аналізу трудової діяльності необхідно звернути увагу на:

1) *тривалість роботи кандидата на одному місці та частоту змін місця роботи;*

2) *зміну посад кандидата* **(**кар'єрне зростання, горизонтальні

переміщення, зміна професійного напряму діяльності).

Варто звернути увагу на те, чи існують періоди, коли кандидат не працював, наскільки вони тривалі, коли вони мали місце і які посади після цього він обіймав.

Якщо резюме претендента сподобалося представникові кадрової служби, то претендента запрошують взяти участь в анкетуванні.

***Анкетування*** – це процедура проведення опитування у письмовій формі (за запитаннями) на відповідних бланках.

Анкетування є одним із найпростіших та найдешевших способів визначення інформації про претендента. Результати анкетування створюють перше враження про працівника і дозволяють сформулювати думку про його здібності.

За допомогою анкетування можна одержати та охарактеризувати такі дані:

- особистість опитуваного (вік, стать, професія, освіта, сімейний стан);
- факти поведінки (дійсні вчинки та їхні результати);
- факти свідомості (думки, судження опитуваного, очікування).

Аналіз анкетних даних ґрунтується на тому, що біографія людини є надійним індикатором його потенціалу. Кількість запитань в анкеті зазвичай в діапазоні від 10 до 100. Анкету розробляють фахівці у сфері управління персоналом, соціології, психології. Краще складати анкету окремо для кожного типу роботи в організації, щоб отримати детальнішу інформацію про кожного претендента і належним чином її структурувати, ретельніше підготуватися до інтерв'ю. Зміст стандартних форм може бути різним залежно від специфіки організації, вакантної посади, вимог до кандидата, політики організації у сфері професійного підбору. Заповнені стандартні форми кандидати можуть надсилати електронною поштою, попередньо отримавши бланки, або ж

заповнювати їх в організації.

Для того, щоб отримати максимум інформації про кандидата, стандартна форма повинна відповідати таким вимогам: ґрунтуватися на аналізі роботи, яку виконуватиме кандидат; має містити необхідну для попереднього оцінювання кандидатів інформацію; давати інформацію про кандидата, яку у випадку потреби можна перевірити; не суперечити чинному законодавству.

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 подій та виявляти причинно-наслідкові зв'язки тощо та ін.

У процесі використання цього методу проводять аналіз інформації, що міститься в заповнених кандидатом анкетах, порівнюючи фактичні дані з «ідеальною моделлю». Наявність такої моделі є обов'язковою умовою проведення справедливого для кандидатів та ефективного для організації первинного відбору.

У тому випадку, якщо «ідеальна модель» відсутня, значно знижується ефективність відбору, оскільки рішення буде прийматися на основі суб'єктивної думки співробітників, що здійснюють обробку анкет.

Перевагами цього методу є простота і невеликі витрати. Недоліками методу є наявність інформації тільки про минуле кандидата і неможливість визначити його теперішній стан і потенціал зростання [212].

***Тестування*** – метод, за допомогою якого є змога точніше встановити теперішній стан кандидата з погляду його відповідності вимогам посади.

Першочергово тести на професійну придатність застосовувалися для відбору представників професій, пов'язаних з підвищеним ризиком. У міру вдосконалення тестування та посилення уваги організацій до відбору персоналу багато з них почали використовувати тести для визначення потенціалу своїх керівників і фахівців.

На сьогодні в усьому світі широко використовують тестування для діагностики різних якостей і характеристик особистості: темпераменту, аналітичних здібностей, комунікабельності, швидкості реакції, пам'яті,

лідерських якостей.

Переваги тестування полягають у можливості більш-менш об'єктивної оцінки стану кандидата на певний період. Недоліки цього методу відбору кадрів – високі витрати; допомога з боку професійних психологів, що вміють інтерпретувати результати тестування; умовність і обмеженість тестів, що не дають повного уявлення про кандидата, особливо про його майбутні можливості; крім того, тести слабко виявляють позитивні якості людей порівняно з негативними.

Експертиза почерку (графологічна експертиза), як і випробування на поліграфі, алкогольні та наркотичні тести, фізіогномічний аналіз, астрологічний прогноз тощо, є нетрадиційними методами оцінювання кандидатів на вакантні посади.

***Експертиза почерку*** (графологічна експертиза), яка отримала особливого поширення у Франції, є своєрідним різновидом тестування, що вимагає значно менших затрат.

*Графологія* (з грец. grapho – пишу, logos – наука) – наука про почерк і його взаємозв'язок з індивідуально-особистісними характеристиками людини.

Графологічна експертиза дає змогу за почерком людини визначити її розум, силу волі, самооцінку, емоційність, працездатність, надійність, агресивність та ін.

Цей метод заснований на теорії, згідно з якою почерк людини є достатньо об'єктивним відображенням її особистості і, отже, за допомогою аналізу почерку можна оцінити різні характеристики людини, зокрема здатність виконувати певні виробничі функції.

Привабливість аналізу почерку як методу первинного відбору кандидатів полягає в низьких витратах, однак він відрізняється одностороннім підходом і містить в собі високий ступінь ризику неадекватної оцінки потенціалу кандидатів. Тому його можна використовуватися як один із методів первинного відбору, що не має вирішального значення. Аналіз почерку і стилю викладу дозволяє, на думку фахівців, визначити ступінь інтелігентності, товариськості і сили волі кандидата [212].

Поліграф — прилад, що вимірює та реєструє фізіологічні зрушення в

організмі людини (зміну кров'яного тиску, пульсу, частоту дихання, потовиділення та ін.) під час відповіді на різні запитання.

Цей прилад дозволяє виявити факти, що можуть приховувати кандидати, наприклад:

- перекручування біографічних даних;
- справжні мотиви отримання посади в організації;
- робота на конкурентів і кримінальні структури;
- надійність, лояльність і конфліктність;
- пристрасть до азартних ігор;
- наявність наркотичної чи алкогольної залежності;
- наявність психічних чи інших захворювань і відхилень;
- випадки хабарництва і крадіжок, зокрема викрадання інформації;
- наміри заподіяти шкоду організації в майбутньому тощо.

***Фізіогноміка*** (грец. φύσις – природа, γνώμων – думка, здатність пізнавання) – метод визначення типу особистості людини, її душевних якостей та стану здоров'я, за допомогою аналізу зовнішніх рис обличчя та його виразу.

*Фізіогноміка* – вчення про вияви на обличчі властивостей характеру і настрою людини. Відповідно до цієї науки на обличчі людини віддзеркалюється життєвий досвід, переживання, результати спілкування з іншими людьми та ін.

*Проведення співбесіди з представниками служби управління персоналом* (також використовують термін «інтерв'ю») – наступна стадія відбору персоналу, що передбачає знайомство з претендентом, дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи. Під час співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про організацію і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості у роботі, яку пропонують. На цей аспект співбесіди фахівці служби управління персоналом звертають зазвичай значно менше уваги. Однак одержання працівником найповнішої інформації про характер майбутньої діяльності є важливим чинником зниження майбутньої плинності персоналу. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж організації. Усе це варто враховувати під час

підготовки до проведення попередньої співбесіди.

Головне завдання фахівця, що проводить співбесіду, – одержання й аналіз інформації. Тому у кожному інтерв'ю необхідно прагнути до удосконалення:

- техніки формулювання запитань для одержання максимального обсягу необхідної інформації;

- критеріїв оцінки отриманої інформації і визначення її значення для прийняття рішення.

Під час співбесіди повинні бути отримані відповіді на такі запитання: чи зможе кандидат виконувати певну роботу? чи буде він її виконувати (чи зацікавлений)? чи підходить кандидат для конкретного виду роботи (чи буде він найкращим)? [67]

Чимало організацій використовують стандартну схему проведення співбесіди, в основі якої лежить типова форма, що містить фіксований набір запитань до кандидата. Але варто враховувати, що на різні посади може бути потрібним розроблення нових стандартних форм з урахуванням вимог до посади (наприклад, інтерв'ю під час відбору продавця буде значно відрізнятися від інтерв'ю під час відбору маркетолога чи директора).

Інтерв'ю не повинно створювати у кандидата враження, що його опитують за заздалегідь підготовленою анкетою. Кандидата потрібно заохочувати, щоб він більше розповідав про себе, свій досвід, знання, ставив запитання і пропонував свої ідеї.

У процесі співбесіди з представниками служби управління персоналом необхідно одержати інформацію за такими блоками:

1. Життєвий шлях, автобіографічні дані.

Особливу увагу необхідно приділити «білим плямам» — періодам часу, коли кандидат з певних причин не навчався або не працював, порівнюючи викладене у резюме (анкеті) із записами в трудовій книжці і документами про освіту.

2. Загальноосвітній рівень.

Визначається: освіта, конкретний навчальний заклад, факультет, спеціальність. Важливо визначити ставлення до навчання, ступінь теоретичної підготовки кандидата, тому слід вивчити його дані про підвищення кваліфікації або одержання інших видів освіти, суміжних спеціальностей, проходження курсів та ін. на сьогодні курси підвищення кваліфікації можуть тривати від декількох днів до декількох місяців, тому тривалість перепідготовки може відігравати значну роль під час визначення кваліфікації кандидата.

3. Практичний досвід.

Визначається: час і місце роботи на конкретних посадах, зміст виконуваної роботи, функції і обов’язки, можливості виконання інших видів робіт, не передбачених посадовими обов’язками, спеціальні навички, загальні навички, досвід організаторської роботи або роботи на управлінських посадах. Переходячи до обговорення конкретної вакансії, варто поцікавитися у кандидата, як він розуміє зміст майбутньої роботи, чого чекає від організації, яке буде потрібно навчання для ефективного виконання обов'язків, хто може охарактеризувати його як фахівця, з’ясувати про одержання рекомендацій.

4. Характеристика останнього місця роботи.

Бажано одержати інформацію про: організацію, у якій працює або працював кандидат; сферу її діяльності; обсяги виконуваних робіт, місце і посаду цього працівника в організаційній структурі; рівні відповідальності; умови організації трудової діяльності. Також слід з'ясувати причини пошуку нової роботи, позитивні і негативні сторони попередньої діяльності кандидата, встановити період повідомлення про припинення трудових стосунків, можливий час початку роботи в організації.

5. Одержувана винагорода.

Для того щоб більш точно визначити оплату праці для кандидата, необхідно точно з’ясувати систему оплати на попередньому місці роботи, додаткові умови і пільги, які мав кандидат; розмір оплати праці за місяць і його

очікування, пов’язані з матеріальною винагородою на новому місці роботи; рівень добробуту родини.

6. Індивідуальні характеристики.

Оскільки Ви наймаєте не тільки фахівця, але й сподіваєтеся одержати лояльну до підприємства, морально стійку людину, необхідно з’ясувати сімейний стан, цивільний статус, захоплення кандидата. Особливу увагу треба приділити поведінковим реакціям кандидата під час інтерв’ю; спробувати сформулювати для себе припущення про його звичайну поведінку в робочому середовищі; інтелектуальні здібності; особистісні якості і властивості характеру; моральні характеристики; спробувати з’ясувати, як він «впишеться» у діючий колектив; рівень конфліктності; рівень працездатності [3].

Деякі питання належать до фактичних даних і їх легко перевірити: наприклад, зовнішній вигляд, попередня робота, кваліфікація. Але інші неможливо з’ясувати безпосередньо. Так, неможливо ставити запитання: «Ви розумні?», «Продемонструйте мені Ваші здібності» та ін. Певну інформацію потрібно отримувати непрямим шляхом і підводити до відповідних висновків. Наприклад, про інтелект людини можна дізнатися за непрямими ознаками, як от: загальний світогляд, поведінка під час співбесіди, інтереси та ін.

У процесі відбіркової співбесіди варто також з’ясувати, чи буде кандидат виконувати запропоновану роботу і чи буде він якнайкраще відповідати вимогам, що ставляться до певного виду роботи. Тому необхідно зібрати інформацію про претендента. При цьому не варто слід ігнорувати такі важливі сфери людського життя, як заняття у вільний час і в роки навчання. Ретельне опитування кандидата під час інтерв’ю про те, як він проводить свій вільний час, допоможе сформулювати потрібне уявлення про нього. Чи товариський він? Чи енергійний? Чи можуть зовнішні інтереси (хобі) перешкодити роботі? З яким типом людей ця людина може знайти спільну мову і чи є працівники Вашого підприємства саме такими людьми?

Якщо співбесіду проводить небагато фахівців, потрібно розподілити ролі між ними, тому що кожному повинна бути визначена конкретна «сфера

діяльності» і кожен з них повинен утримуватися від своїх зауважень і коментарів під час співбесіди.

В процесі відбіркової співбесіди 70 % часу повинен говорити кандидат і 30% - інтерв'юер. Це вимагає від менеджера уміння формулювати питання.

Існують різноманітні прийоми, що з більшою ефективністю дозволяють «стежити» за процесом співбесіди. Звичайно, вони не є універсальними засобами, що гарантують успіх, але їх корисно застосовувати і випробовувати у практиці проведення співбесіди [67].

Основні уміння, якими повинен володіти менеджер для проведення відбіркової співбесіди:

- уміння ставити запитання;
- уміння контролювати проведення співбесіди;
- уміння слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати);
- уміння складати судження або приймати рішення.

Для того щоб кандидат сказав більше про те, про що його запитують, ставлячи питання або закінчуючи репліку, потрібно:

— дивитися співрозмовнику прямо в очі й усміхатися;
— не перебивати співрозмовника;
— не робити довгих пауз;
— ставити більш загальні запитання;
— займати активну позицію, розповідаючи про себе або висловлюючи свою думку.

Одержання інформації від кандидатів на вакантну посаду може бути організоване по-різному. Це залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовують. Різновиди попередньої співбесіди відображено на рис. 2.6.

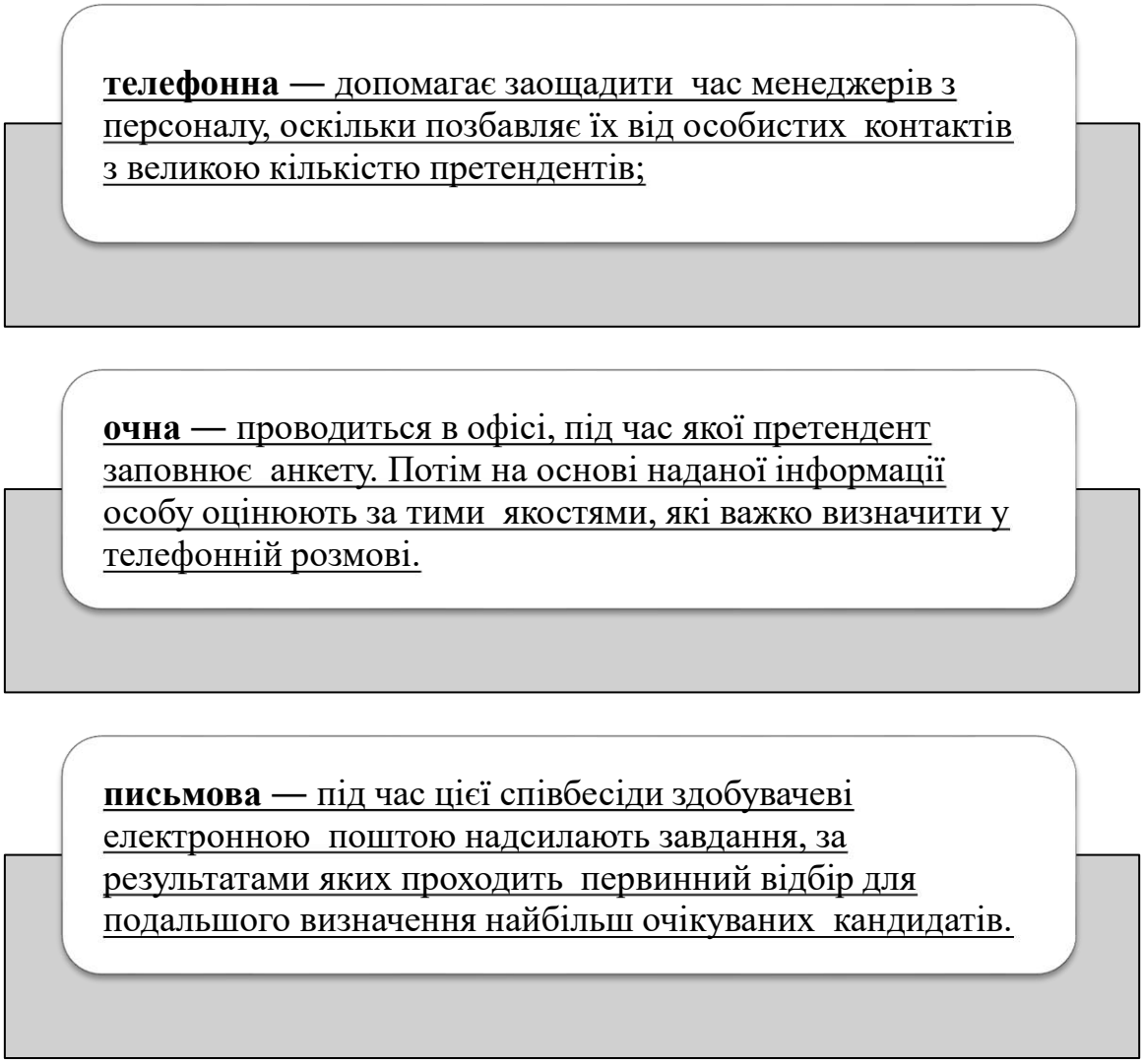


Рис. 2.6. Різновиди попередньої співбесіди

Для попередньої співбесіди необхідно визначити важливі питання, на які для оцінки претендента роблять акцент. Якщо, наприклад, вам потрібний працівник, діяльність якого пов'язана з регулярними відрядженнями, то необхідно з'ясувати на першому етапі переговорів, чи підходить кандидат на цю посаду.

Телефонне інтерв'ю повинно бути спланованим. Для проведення телефонного інтерв'ю зазвичай використовують закриті запитання, що передбачають відповіді «так» чи «ні» або надання конкретної інформації. На початку телефонної розмови необхідно визначити, наскільки актуальний пошук роботи для кандидата й чи зацікавлений він у вакансії. Варто також поцікавитися, чи зручно кандидатові розмовляти по телефону, чи можливо зателефонувати пізніше.

У випадку, якщо резюме кандидата знайдено на сайті з працевлаштування чи в ЗМІ, кандидатові потрібно детально розказати про організацію, її специфіку, вакантну посаду, основні обов'язки, очікуваний компенсаційний пакет. Після такої презентації, доцільно дати можливість кандидатові поставити запитання.

Під час телефонного інтерв'ю потрібно сформувати позитивне враження у кандидата про організацію та зацікавити роботою в ній.

Під час телефонної розмови можна уточнити інформацію:

- ✓ про професійну підготовку, досвід роботи, важливі для певної посади, але не чітко викладену в резюме;
- ✓ досягнення кандидата на попередніх місцях роботи;
- ✓ критерії пошуку роботи та наміри кандидата;
- ✓ про ступінь готовності кандидата змінити місце роботи та його очікування від нової посади;
- ✓ компенсаційні очікування кандидата у випадку, якщо вони не зазначені у резюме;
- ✓ якщо кандидат навчається, потрібно з'ясувати можливість поєднання навчання та роботи.

Під час інтерв'ю потрібно акцентувати на такому: наскільки чітко, виважено, грамотно відповідає кандидат на запитання; наскільки ставить логічні та обмірковані запитання; чи вміє викликати прихильність; чи уважно слухає; наявність/відсутність слів-паразитів; чи запам'ятав ім'я інтерв'юера і найменування організації.

Важливим завданням служби управління персоналом є перевірка наданої кандидатами інформації та гарантування кадрової безпеки організації.

Кадрова безпека слугує захистом організації від проникнення осіб, що мають зв'язки з кримінальними елементами, схильні до крадіжок, осіб, що зловживають алкоголем чи наркотиками.

Велике значення має захист інформації щодо продуктової, маркетингової, рекламної політики організації, її інноваційних набутків, клієнтської бази даних 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 підрозділів. Перевірку наданої кандидатом інформації проводять працівники служби управління персоналом, нерідко до цього залучають і фахівців служби безпеки.

Найпершим і найпростішим методом перевірки інформації є вивчення документів: про освіту (диплом, атестат); професійне навчання і підвищення кваліфікації (довідки, свідоцтва, дипломи); ліцензій, сертифікатів, які надають право займатися конкретними видами професійної діяльності; рекомендацій; трудової книжки або її завіреної копії; військового квитка; паспорта.

Перевірка документів може проводитися з метою:

- ідентифікації особистості кандидата;
- зіставлення даних, які містяться у документах, з інформацією, зазначеною в резюме, анкеті чи автобіографії.

Інформацію про кандидата можна отримати від: його попередніх керівників, колег, підлеглих; клієнтів, постачальників та інших ділових партнерів, з якими контактував кандидат.

Фахівці в галузі безпеки рекомендують не обмежуватися лише перевіркою інформації про кандидата з попередніх місць роботи. Варто практикувати бесіди з іншими особами, які знають кандидата і можуть надати корисну інформацію про його індивідуально-особистісні характеристики.

Рекомендації можна отримати двома способами:

- кандидати самостійно надають рекомендаційні листи;
- керівники та фахівці з підбору персоналу особисто звертаються на попередні місця роботи (навчання) за рекомендаціями.

Під час перевірки рекомендацій важливо одержати таку інформацію: перелік функціональних обов'язків; результати праці (кількісні, якісні показники, додержання термінів виконання робіт); уміння працювати в колективі; уміння брати на себе відповідальність; трудова та виконавча дисципліна; кількість пропущених робочих днів, зокрема через хворобу; стан здоров'я працівника; причини звільнення з попередніх місць роботи тощо.

## 2.5. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду

Основною частиною співбесіди є інтерв'ювання претендента на вакантну посаду.

Виділяють такі *види співбесід:*

- «один на один» (один представник організації зустрічається з одним кандидатом);
- один представник організації зустрічається з декількома кандидатами;
- декілька представників організації розмовляють з одним кандидатом;
- декілька представників організації розмовляють з декількома кандидатами.

Існує декілька класифікацій співбесід із відбору персоналу. За однією із найрозповсюдженіших виділяють такі *типи співбесід*:

- *біографічна співбесіда* (щодо фактів із життя кандидата, його минулого досвіду);
- *ситуаційна співбесіда* – пропонуються вирішити одну чи декілька проблем (практичних ситуацій). Оцінюється як сам результат, так і методи, за допомогою яких кандидат вирішує проблему;
- *критеріальна співбесіда* – інтерв'ю, під час якого кандидату задаються питання, про те, що б він зробив у певній ситуації (пов'язаній з майбутньою професією), а його відповіді оцінюють з погляду розроблених критеріїв;
- *неструктуризоване інтер'ю* – задають запитання у послідовності, в якій вони з'являються;
- *структуризоване* – заздалегідь установлена послідовність запитань;
- *стресове інтерв'ю* – це такий вид співбесіди, під час якої кандидата

намагаються «вивести з себе», поставивши у максимально незручні ситуації. Часто рекрутери впевнені, що саме за допомогою стресового інтерв'ю можна швидко відшукати потрібного фахівця у найкоротші терміни. Такий вид співбесіди зазвичай обирають під час підбору топ-менеджерів, менеджерів з продажу, страхових і рекламних агентів та секретарів.

Етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади наведено на рис.2.7.

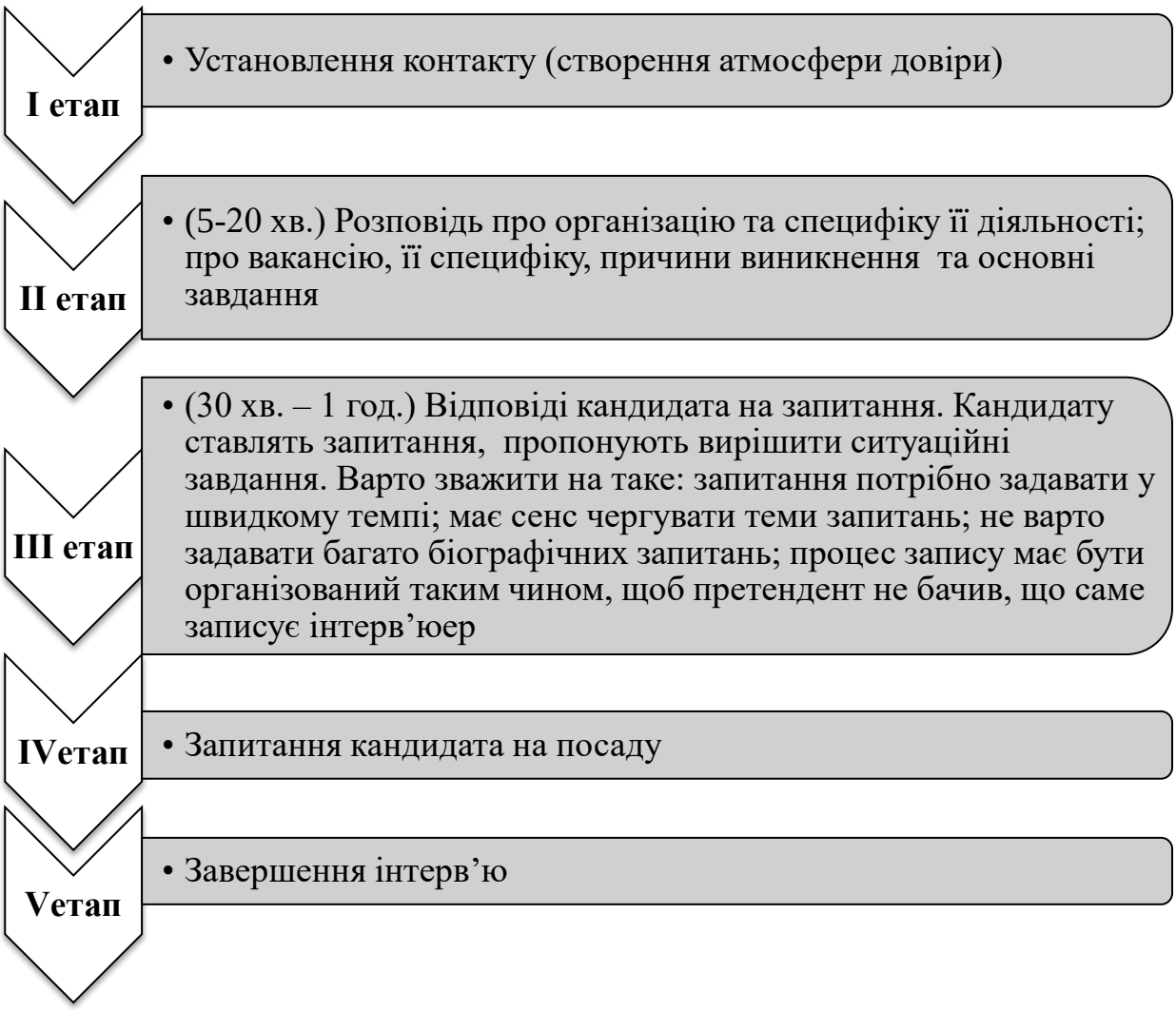


Рис. 2.7. Етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади

Загальні помилки під час проведення співбесіди відображені в таблиці 2.4

*Наступний етап процесу відбору персоналу – співбесіда з керівником підрозділу (організації)*. Висновок за результатами цієї співбесіди відіграє велике значення під час прийняття рішення щодо наймання працівника, тому її

проведення вважають обов’язковим. Проведення підсумкової співбесіди безпосереднім керівником має свої плюси і мінуси. Позитивним моментом є те, що такий підхід підвищує ймовірність професійної і психологічної сумісності керівника і його підлеглого, їхньої ефективної взаємодії. Однак через низьку причин – кар'єрні розуміння, недостатня кваліфікація керівника – його висновок може мати суб’єктивний характер і не сприяти найманню ефективного працівника.

*Таблиця 2.4*

**Загальні помилки під час проведення співбесіди**

| Помилка | Пояснення |
|---|---|
| Поспішність суджень | У 85% випадків думка про кандидата сформована раніше, ніж почалася співбесіда, на основі анкети і зовнішнього вигляду |
| Негативна інформація | Вона має більший вплив, ніж позитивна інформація |
| Незнання роботи | Якщо той, хто проводить співбесіду, не знає точно змісту роботи, то не знатиме і того, якими якостями повинен володіти кандидат; оцінка буде помилковою |
| Необхідність найму | Якщо експертам сказати, що є недобір працівників, то кандидати будуть оцінені зовсім по-іншому, ніж у випадку перебору |
| Послідовність прийому кандидатів | Якщо оцінювати «середнього» після оцінки декількох «поганих», то він отримує завищений бал. Залежність від загального фону співбесіди |
| Невербальна поведінка | Поганий кандидат, який навчений «правильної поведінки» під час інтерв'ю. Часто буде оцінюватися вище, ніж більш компетентний претендент без навичок правильної невербальної поведінки |

У випадку наймання працівника на високі керівні посади підсумкова співбесіда проводиться спеціальною комісією, що складається з двох або кількох осіб.

Метою підсумкової співбесіди є одержання інформації щодо питань, які не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, а також уточнення

отриманої раніше інформації. Тому фахівцю, який проводить співбесіду, необхідно ознайомитися з матеріалами й оцінками, які отримано раніше. На основі їхнього аналізу потрібно розробляти програму співбесіди. Особливу увагу на цьому етапі варто звернути на уточнення схильностей і позитивних рис працівника.

Претендента потрібно поінформувати про деталі майбутньої роботи. Йому пропонують ставити питання, щодо змісту майбутньої діяльності. Поступово тему бесіди можна розширити, торкнувшись різних аспектів майбутньої сфери діяльності, специфіки роботи. Доцільно стимулювати активну участь у бесіді претендента, пропонуючи йому ставити будь-які запитання, що його цікавлять.

Основне завдання підсумкової співбесіди — з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, також і особистісних, для організації в цілому і вакантної посади зокрема.

Потім можна перейти до розмови про умови праці в організації та на посаді; правила, які діють; заробітну плату, додаткові виплати і пільги. На цьому етапі відбувається також обговорення деяких питань, пов'язаних з оформленням трудового договору. Повідомляють бажаний термін початку роботи, після чого з'ясовують, чи не змінилося бажання кандидата обійняти вакантну посаду. Після висловлення подяки за проведену бесіду призначають термін і форму, в якій претендент буде повідомлений про прийняте рішення.

*Останній етап процесу відбору персоналу — встановлення випробувального терміну і прийняття остаточного рішення щодо наймання.*

Результати відбору, якщо це передбачено, обговорює конкурсна комісія, до складу якої залежно від статусу вакантної посади включають керівника (або представника) відділу з вакансією, керівник (або представник) служби управління персоналом, інших представників, що передбачені організаційною програмою підбору працівників.

Основними завданнями комісії є: визначити, чи відповідає кандидат вимогам вакантної посади; якими є потенціал кандидата, його найсильніші і найслабші сторони та як можна за допомогою наступного цільового навчання усунути слабкі сторони; з яким кандидатом буде укладено трудовий договір; кого з кандидатів можна занести до бази даних як «резервний потенціал».

## Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте сутність підбору персоналу.
2. Які основні етапи підбору працівників?
3. Які є розділи посадової інструкції?
4. Які основні джерела набору персоналу, їхні переваги та недоліки?
5. Яку інформацію повинно містити рекламне оголошення про вакантну посаду?
6. Які основні етапи відбору персоналу в організацію?
7. Які є технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду?
8. Що таке резюме? Яку інформацію воно повинно містити?
9. Яку інформацію аналізують під час вивчення резюме кандидата на вакантну посаду?
10. Розкрийте сутність анкетування.
11. Які є нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду?
12. Охарактеризуйте різновиди попередньої співбесіди.
13. Які є типи і види співбесіди?
14. Які є етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади?

# ТЕМА 3
# УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ ПРО ЗАПОВНЕННЯ ВАКАНСІЇ ТА УКЛАДАННЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ

3.1. Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії.

3.2. Укладання трудового договору: обов'язкові та додаткові умови. Установлення строку випробування для нового працівника.

3.3. Відмова кандидатові у прийнятті на роботу.

3.4. Процедура введення працівника в посаду. Адаптація працівника.

## 3.1. Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії

Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового договору (контракту) та виданням наказу про прийняття на роботу.

На розгляд керівника підприємства (структурного підрозділу) фахівцями служби управління персоналом (за умови наявності) подається пакет документів:

- бланк «Анкета кандидата на вакантну посаду (робоче місце)»;
- резюме кандидата;
- результати тестування (професійного випробування), якщо проводилося;
- рекомендації з попередніх місць роботи;
- висновки служби безпеки підприємства.

Рішення про наймання кандидата на вакантну посаду приймає керівник. Керівник (або відповідальна особа) призначає дату та час співбесіди з кандидатом (або ухвалює рішення про прийом на роботу без співбесіди). Керівник структурного підрозділу обговорює з кандидатом дату фактичного виходу на роботу. Фахівець з підбору персоналу (рекрутер) направляє

кандидата у службу управління персоналом (відділ кадрів) для оформлення документів. В окремих випадках, передбачених законодавством, майбутній співробітник повинен пройти медичний огляд.

> *Власник або уповноважений ним орган зобов'язаний за свої кошти організувати проведення попереднього (під час прийняття на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників: зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі, а також щорічного обов'язкового медичного огляду осіб віком до 21 року.*
>
> *(Ст. 169 КЗпП України, ст. 17 Закону України «Про охорону праці»)*
>
> *Перелік професій, працівники яких підлягають медичному оглядові, термін і порядок його проведення встановлюються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я (Міністерством охорони здоров'я України), за погодженням із центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони праці (Державним комітетом України з нагляду за охороною праці).*
>
> *Перелік професій, виробництв і організацій, працівники яких підлягають медичному оглядові, термін і порядок його проведення та видачі особистих медичних книжок, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України № 559 від 23 травня 2001 р.*

Працевлаштування здійснюють у кілька етапів (рис. 3.1.):

Згідно з ст. 24 КЗпП України: «При укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, а у випадках, передбачених законодавством, – також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи».

Рис. 3.1. Етапи працевлаштування працівників

До переліку документів, які подає кандидат під час працевлаштування, відносять:

- ***паспорт*** (свідоцтво про народження – подають неповнолітні віком від 14 до 15 років). Прийняття на роботу без паспорта або з недійсним паспортом тягне за собою адміністративну відповідальність – накладення штрафу в розмірі від одного до трьох неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (ст. 200 Кодексу України про адміністративні правопорушення);
- ***трудова книжка*** (без трудової книжки приймають осіби, що працевлаштовуються вперше або за сумісництвом);
- ***документ про освіту, професійну підготовку*** (якщо це необхідно для допуску до виконання певної роботи).
- ***довідка про присвоєння ідентифікаційного номера (реєстраційного номера облікової картки платника податків).*** Фізичні особи через релігійні переконання можуть не подавати такої довідки;

- ***військовий квиток*** (пред'являють військовослужбовці, звільнені в запас);
- ***посвідчення про приписку до призовної дільниці*** (пред'являють призовники);
- ***свідоцтво про загальнообов'язкове державне соціальне страхування*** (не пред'являють особи, які працевлаштовуються вперше).

***До інших документів належать такі:***

- *посвідчення учасника бойових дій*;
- *посвідчення особи з інвалідністю* (висновок і індивідуальна програма реабілітації від МСЕК);
- *чорнобильське посвідчення відповідної категорії*;
- *свідоцтво про народження дитини (дітей)*;
- *документ, що підтверджує статус одинокої матері*;
- *документ, що засвідчує дитині інвалідність* та ін.

На другому етапі працевлаштування відбувається ознайомлення з документами претендента на посаду та проведення заключної співбесіди-погодження (за потреби). На цьому етапі, зокрема, з'ясовують обмеження на виконання майбутньої роботи, обов'язків за певною посадою.

Власник має право запроваджувати обмеження щодо спільної роботи на одному і тому ж підприємстві, в установі, організації осіб, які є близькими родичами чи свояками (батьки, подружжя, брати, сестри, діти, а також батьки, брати, сестри і діти подружжя), якщо у зв'язку з виконанням трудових обов'язків вони безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному.

На підприємствах, в установах, організаціях державної форми власності порядок запровадження таких обмежень встановлений законодавством (ст. $25^1$ КЗпП України).

Не мають права *працювати за сумісництвом* керівники державних підприємств, їхні заступники, керівники структурних підрозділів та їх заступники (за винятком наукової, викладацької, медичної та творчої діяльності) (*Постанова Кабінету Міністрів України від 3.04.1993р. № 245 «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій» [167]*).

Обмеження щодо спільної роботи на одному і тому ж підприємстві, в установі, організації осіб, які є *близькими родичами чи свояками* (батьки, подружжя, брати, сестри, діти, а також батьки, брати, сестри і діти подружжя), якщо у зв'язку з виконанням трудових обов'язків вони безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному (*ст. 25-1 КЗпП)*.

Не може укладатися трудовий договір з особою, яка не має права обіймати певну посаду або займатися певною діяльністю *у зв'язку з набуттям законної сили вироку суду (ст. 55 Кримінальний кодекс України)*.

Забороняється застосування праці осіб, яким *не виповнилося 18 років,* на важких і шкідливих роботах *(ст. 190 КЗпП).*

Забороняється застосування *праці жінок* на важких роботах *(ст. 174 КЗпП).*

### 3.2. Укладання трудового договору: обов'язкові та додаткові умови. Установлення строку випробування для нового працівника.

Згідно з ст. 21 КЗпП України: «Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці через укладення трудового договору на одному або одночасно на декількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачене законодавством, колективним договором або угодою сторін».

***Трудовий договір*** – це угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін [71, ст. 21].

Працівник має право реалізувати свої здібності до продуктивної і творчої праці через укладення трудового договору на одному або одночасно на декількох підприємствах, в установах, організаціях, якщо інше не передбачено законодавством, колективним договором або угодою сторін. Особливою формою трудового договору є контракт, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (зокрема, й матеріальна), умови матеріального забезпечення та організації праці працівника, умови розірвання договору, зокрема довгострокового, можуть встановлюватися угодою сторін. Сфера застосування контракту визначена законами України [71, ст.21].

***Істотними умовами (обов'язковими умовами) трудового договору є:***

1) *Місце роботи.* Необхідно у договорі вказати найменування та місцезнаходження роботодавця. Якщо структурні підрозділи роботодавця розташовані у різних місцевостях (або адміністративних районах), місце роботи у трудовому договорі уточнюється для цих структурних підрозділів. Зміна місця роботи (адреси фізичного знаходження робочого місця) можлива лише внаслідок взаємної згоди сторін.

2) Трудова функція. Треба описати вид роботи, яку повинен виконувати працівник (з потрібною кваліфікацією за вказаною у договорі професією (посадою) згідно з Національним класифікатором України ДК 003:2010 «Класифікатор професій»). Потрібно мати на увазі, що вид роботи є незмінним на весь час дії цього трудового договору. Роботодавець в односторонньому порядку не може вимагати від працівника виконувати роботу, не обумовлену трудовим договором.

3) Дата початку роботи (дату закінчення описано нижче у пункті 5 цього списка істотних умов). Час початку роботи має важливе значення, оскільки саме з цього моменту на нового працівника поширюється трудове законодавство. Зазвичай початок роботи настає наступного дня після укладення трудового договору. Але можна домовитися про будь-яку дату початку.

4) Умови оплати праці (розмір посадового окладу працівника або тарифної ставки, доплати, надбавки, заохочувальні виплати). Якщо сторони не дійшли згоди щодо оплати праці, трудовий договір не може вважатися укладеним.

5) Строк дії договору. Обов'язково треба зафіксувати у договорі, що він

укладений, наприклад, на час виконання сезонних робіт, є строковим договором, або укладається на невизначений термін.

6) Чи є він трудовим договором за сумісництвом (законодавче регулювання праці сумісників відрізняється від праці за основним місцем роботи).

***Додатковими умовами трудового договору можуть бути***:

1) Випробувальний термін (роботодавець має право обумовити у трудовому договорі термін та умови цього терміну).

2) Нерозголошення таємниці, яка охороняється законом (роботодавці мають право вимагати у працівників підписки про нерозголошення комерційних та інших таємниць).

3) Сумісництво робіт і посад у одного роботодавця (роботодавець із працівником можуть обумовити в трудовому договорі можливість поєднання працівником посад).

4) Умови додаткового страхування працівника та види страхування (роботодавець може прописати в трудовому договорі зобов'язання з надання додаткового страхування працівника).

5) Поліпшення соціально-побутових умов працівнику, членам його сім'ї (сторони можуть домовитися в трудовому договорі про умови та можливості забезпечення працівнику поліпшених соціально-побутових умов).

6) Обов'язок працівника після навчання відпрацювати у роботодавця не менше встановленого у договорі строку, якщо це навчання було проведено за рахунок роботодавця.

7) Умови про додаткову відпустку, грошові компенсації та інші умови (важливо, щоб ці умови договору не погіршували становище працівника порівняно з вимогами, встановленими у КЗпП, законах, інших нормативно-правових актах).

8) Умови, що стосуються укладення договору про повну матеріальну відповідальність (якщо працівник приймається на посаду, робота на якій вимагає укладення з ним договору про повну матеріальну відповідальність). Випадки, коли з працівником допускають укладення договору про повну матеріальну відповідальність, встановлені ст. 134 КЗпП України.

Згідно з ст. 23 КЗпП України трудовий договір може бути:

1) безстроковим, що укладається на невизначений строк;

2) на визначений строк, встановлений за погодженням сторін;

3) таким, що укладається на час виконання певної роботи.

Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами [71].

Строкові трудові договори поділяються на такі, що укладаються *на визначений строк*, установлений за погодженням сторін, *на час виконання певної роботи*. У першому випадку договір розривають після закінчення певного строку, а в другому – після виконання зазначеної в ньому роботи.

На строкові трудові договори поширюється загальне правило щодо укладення трудових договорів. Укладення строкового трудового договору (як і безстрокового) оформляється наказом роботодавця про прийняття працівника на роботу. У заяві працівника та наказі про прийняття на роботу потрібно зазначити, що трудовий договір укладається на певний строк або на час виконання певної роботи. До трудової книжки запис про строковий характер трудового договору не заноситься.

Здебільшого, трудовий договір укладають в письмовій формі (ст. 24 КЗпП України). Додержання письмової форми є обов'язковою:

1) при організованому наборі працівників;
2) при укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я;
3) при укладенні контракту;
4) у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору у письмовій формі;
5) при укладенні трудового договору з неповнолітнім (стаття 187 КЗпП);
6) при укладенні трудового договору з фізичною особою;
7) при укладенні трудового договору про дистанційну (надомну) роботу;
8) в інших випадках, передбачених законодавством України [71].

Особі, запрошеній на роботу в порядку переведення з іншого підприємства, установи, організації за погодженням між керівниками підприємств, установ, організацій, не може бути відмовлено в укладенні трудового договору.

Забороняється укладення трудового договору з громадянином, якому за медичним висновком запропонована робота протипоказана за станом здоров'я [71, ст. 24].

КЗпП України не містить визначення основного місця роботи. На практиці *основним місцем роботи* визначається місце роботи, де заявник працює на підставі укладеного трудового договору із оформленням трудової книжки та занесенням до неї запису про працевлаштування.

Працівник має право укладати, крім трудового договору за основним місцем роботи, трудові договори на роботу за сумісництвом на тому самому (внутрішнє сумісництво) чи на інших підприємствах, в установах, організаціях (зовнішнє сумісництво) за умови, що на основному місці роботи йому не встановлено обмеження на таку роботу.

Згідно з ст. 26 КЗпП України під час укладання трудового договору може бути обумовлене угодою сторін *випробування* з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Умова про випробування повинна бути застережена в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу. У період випробування на працівників поширюється законодавство про працю [71].

*Строк випробування під час прийняття на роботу*, якщо інше не встановлено законодавством України, *не може перевищувати трьох місяців*, а в окремих випадках, *за погодженням з відповідним виборним органом первинної профспілкової організації, – шести місяців*.

Строк випробування під час прийняття на роботу *робітників не може перевищувати одного місяця.*

*До строку випробування не зараховують дні, коли працівник фактично не працював, незалежно від причини* [71, ст. 27].

*Випробування не встановлюється (ст. 26 КЗпП ) для:*

- *осіб, які не досягли вісімнадцяти років*;
- *молодих робітників* після закінчення професійних навчально-виховних закладів;
- *молодих спеціалістів* після закінчення вищих навчальних закладів;
- *осіб, звільнених у запас* з військової чи альтернативної (невійськової) служби;
- *осіб з інвалідністю*, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико-соціальної експертизи;
- *осіб, обраних на посаду*;
- *переможців конкурсного відбору на заміщення вакантної посади*;
- *осіб, які пройшли стажування* під час прийняття на роботу з відривом від основної роботи;
- *вагітних жінок*;
- *одиноких матерів*, які мають дитину віком до чотирнадцяти років або дитину з інвалідністю;
- осіб, з якими укладається *строковий трудовий договір* строком до 12 місяців;
- *осіб на тимчасові та сезонні роботи*.

Випробування не встановлюється також під час прийняття на роботу в іншу місцевість і під час переведення на роботу на інше підприємство, в установу, організацію, а також в інших випадках, якщо це передбачено законодавством.

Згідно з ст. 28 КЗпП України, коли строк випробування закінчився, а працівник продовжує працювати, то він вважається таким, що витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах.

*У випадку встановлення власником або уповноваженим ним органом невідповідності працівника займаній посаді, на яку його прийнято, або виконуваній роботі він має право протягом строку випробування звільнити такого працівника,* ***письмово*** *попередивши його про це* ***за три дні.*** Розірвання трудового договору з цих підстав може бути оскаржене працівником в порядку, встановленому для розгляду трудових спорів у питаннях звільнення [71].

Одним із етапів працевлаштування є ***оформлення трудового договору (контракту), видання наказу.***

На підставі укладеного трудового договору (контракту) незалежно від його форми *видається наказ про прийняття особи на роботу / призначення на посаду* (якщо йдеться про керівних працівників, професіоналів, фахівців). Працівника ознайомлюють з наказом під підпис.

Працівник ***не може бути допущений до роботи*** без укладення трудового договору, оформленого наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу, та повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України [71, ст. 24].

Після підписання наказ реєструють у книзі (або журналі) обліку наказів з персоналу.

> ***Кадровий наказ*** — це правовий акт, що видається керівником підприємства. Це розпорядчий документ, виконання якого є обов'язковим для всіх працівників. Усі кадрові накази повинні реєструватися.

Реєстраційні дані документів вносять в журнал певної форми. Для фіксації факту створення, відправлення й отримання розпоряджень і наказів з кадрових питань повинна бути заведена спеціальна книга.

Кожний кадровий наказ, що видається на підприємстві, повинен бути зареєстрований:

- про прийняття працівника на роботу;
- про залучення персоналу компанії до понаднормової роботи;
- про заохочення і залучення працівників до дисциплінарної відповідальності;
- про переведення на іншу роботу;
- про зміну умов або розірвання трудового договору з працівником;
- про відпустки та інші кадрові питання [108].

Щодо форми журналу реєстрації наказів з персоналу. Майже вся інформація про реєстрацію наказів щодо особового складу міститься в *листі Міністерства праці та соціальної політики України від 19 жовтня 2005 року № 09-487 [165]*.

Відповідно до рекомендацій Міністерства праці та соціальної політики України ***Книга (або журнал) обліку наказів з персоналу*** містить такі графи: реєстраційний номер; дата реєстрації; найменування (стислий зміст); ким підготовлений документ; кому направлений.

| N з/п | Дата та номер наказу | Найменування /короткий зміст/ | Ким написаний | Кому направлено /підпис посадової особи/ |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Документ має рекомендаційний характер. З цього випливає, що роботодавці можуть самостійно визначати кількість граф, необхідних для ведення книги.

*Додаток 5*

*Обкладинка*

**ЖУРНАЛ**
**обліку наказів з персоналу**

(найменування підприємства, установи, організації)

Почато: _____ (число, місяць, рік) _____ (номер наказу)

Закінчено: _____ (число, місяць, рік) _____ (номер наказу)

*Внутрішня частина*

| Номер наказу | Дата реєстрації наказу | Стислий зміст наказу | Ким підписано наказ (посада, прізвище) | Кому направлено (оголошено під розписку) наказ |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
| | | | | |

Книга (або журнал) обліку наказів з персоналу є документом суворої звітності і повинен зберігатися постійно. Сторінки книги повинні бути пронумеровані, прошнуровані і засвідчені підписом керівника підприємства або посадової особи, відповідальної за ведення діловодства з персоналу, та скріплені печаткою підприємства (служби персоналу – за наявності печатки). Вилучення аркушів з книги, виправлення в ній, внесення записів «заднім числом» не допускаються! Відомості в Книзі повинні відповідати наявним наказам.

Наступним етапом працевлаштування є ***<u>ознайомлення працівника з нормативними актами підприємства та умовами праці.</u>***

Відповідно до ст. 29 КЗпП України до початку роботи за укладеним трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов’язаний:

1) роз'яснити працівникові його права і обов'язки та проінформувати під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;

2) ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;

3) визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами;

4) проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони [71].

Ураховуючи важливість зазначених вище процедур, адже вони підлягають перевірці відповідними державними органами контролю, бажано оформити і вести ***журнал ознайомлення працівників з локальними нормативними актами***:

*Додаток 6*

*Обкладинка*

**ЖУРНАЛ**
**ознайомлення працівників з локальними нормативними актами**

(найменування підприємства, установи, організації)

*Внутрішня частина*

| № пор. | Правила внутрішнього трудового розпорядку | Колективний договір | Інструкція з техніки безпеки (пожежної безпеки) | Посадова (робоча) інструкція | Структурний підрозділ, посада (професія) | Підпис працівника з розшифруванням, дата ознайомлення |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Узагальненого визначення щодо *локальних нормативних актів підприємства* законодавство не містить. Але зазвичай під ними *варто розуміти документи, які складає та затверджує роботодавець у межах власної компетенції відповідно до законів й інших нормативно-правових актів, колективного договору, угод [187].*

***Локальними нормативними актами*** є:

- правила внутрішнього трудового розпорядку,
- положення (зокрема, про персональні дані, оплату праці, атестацію),
- інструкції з охорони праці,
- штатний розпис
- графік відпусток.

Під час складання таких документів ураховують загальні вимоги *Національного стандарту «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003»,*

*затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 07.04.2003 р. № 55* [111]. Цей стандарт поширюється на організаційно-розпорядчі документи — постанови, розпорядження, накази, положення, рішення, протоколи, акти, листи тощо, створювані у процесі діяльності підприємств, установ, організацій та їх об'єднань усіх форм власності.

Ще одним етапом працевлаштування є ***взяття працівника на облік.***

На підставі наказу про прийняття на роботу як за основним місцем роботи, так і за сумісництвом:

- заповнюють основний документ з обліку персоналу – *особову картку працівника*;
- вносять відповідні записи *до штатно-посадової книги*, яка є робочим документом служби персоналу;
- роблять *записи в алфавітній книзі;*
- формують *особову справу працівника*.

Ведення облікових документів з персоналу, зокрема особової картки працівника, можливе одночасно на паперових й електронних носіях.

***Штатно-посадова книга*** — це документ, який формується на основі штатного розкладу. Але на відміну від штатного розпису в книзі вказують прізвище, ім'я, по батькові конкретного працівника, а не лише назва посади. За допомогою цієї книги можна швидко визначити укомплектованість підприємства працівниками. Зазвичай нею послуговуються працівники служби управління персоналом (відділу кадрів) для отримання оперативної інформації щодо наповнення штату підприємства.

Якщо в організації вирішено вести таку книгу, то всі записи до неї потрібно вносити одночасно з оформленням наказів про прийняття на роботу, переведення тощо. Порядкові номери працівників, зазначені у штатно-посадовій книзі, можуть надаватися їхнім особовим справам, що допомагатиме під час пошуку потрібної інформації.

*Додаток 7*

*Обкладинка*

**ШТАТНО-ПОСАДОВА КНИГА**

(найменування підприємства, установи, організації)

*Розворот внутрішньої частини*

| № пор. | Назва посади (професії) | Посадовий оклад (тарифна ставка), грн. | Надбавки (доплати), грн. | Прізвище, ім'я, по батькові | Дата народження | Освіта (коли і який навчальний заклад закінчив) | Кваліфікація (звання) та спеціальність за освітою | Номер і дата наказу про прийняття на роботу |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| *(назва структурного підрозділу)* | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

На підставі наказу про прийняття на роботу як за основним місцем роботи, так і за сумісництвом, зокрема і в тій же організації:

• заповнюють основний документ з обліку персоналу – особову картку працівника (типова форма № П-2, затверджена наказом Державного комітету статистики України та Міністерства оборони України від 25 грудня 2009 року № 495/656) на підставі поданих працівником відповідних документів. Розділ ІІ «Відомості про військовий облік» особової картки працівника заповнюють на підставі військового квитка або призовного свідоцтва. У розділі IV «Призначення і переведення» роблять запис про прийняття на роботу;

• вносять відповідні записи до штатно-посадової книги, яка є робочим документом служби персоналу. На відміну від граф 2 «Назва посади (професії)», 3 «Посадовий оклад (тарифна ставка)», 4 «Надбавки (доплати)», які є постійними (дублюють штатний розпис), графи, що містять відомості про прийнятого на роботу працівника, заповнюють олівцем;

• роблять записи в алфавітній книзі. Прізвище, ім'я, по батькові працівника, табельний номер, номер його особової картки (особової справи), підрозділ, посаду (професію), номер і дату наказу про прийняття на роботу, стаж роботи (загальний – обчислюється за записами в трудовій книжці) записують чорнилом або кульковою ручкою темно-синього або чорного кольору;

• формують особову справу працівника [138].

Законодавство не зобов’язує всі підприємства вести штатно-посадову книгу. Проте така вимога є у деяких відомчих нормативних актах.

**Алфавітну книгу** ведуть у великих організаціях, вона слугує для спрощеного пошуку особової справи працівника. Записи до неї, як і до штатно-посадової книги, вносяться одночасно з оформленням кадрових наказів.

*Додаток 8*

*Обкладинка*

АЛФАВІТНА КНИГА

(найменування підприємства, установи, організації)

*Внутрішня частина*

| Прізвище, ім’я, по батькові | Табельний номер | Номер | | Підрозділ, посада (професія), номер і дата наказу про прийняття на роботу | Стаж роботи | Номер і дата наказу про звільнення з роботи | Алфавіт |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | особової картки | особової справи | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

На сьогодні для зручності штатно-посадову та алфавітну книги можуть вести в електронному вигляді, але з можливим дублюванням записів у книгах.

Питання щодо ведення штатно-посадової та алфавітної книг організація вирішує самостійно, адже документ, який би зобов’язував роботодавця їх вести, відсутній.

Наступний етап – ***Оформлення та внесення відповідного запису до трудової книжки.***

Згідно з ст. 48 КЗпП України трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника.

Трудові книжки заведено *на всіх працівників*, які працюють на підприємстві, в установі, організації або у фізичної особи *понад п'ять днів*. Трудові книжки ведуться також на позаштатних працівників за умови, якщо вони підлягають загальнообов’язковому державному соціальному страхуванню,

студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів, які проходять стажування на підприємстві, в установі, організації [71].

Працівникам, що стають на роботу вперше, трудову книжку оформляють не пізніше п'яти днів після прийняття на роботу. Студентам закладів вищої освіти та учням професійно-технічних навчальних закладів трудова книжка оформляється не пізніше п’яти днів після початку проходження стажування.

До трудової книжки заносять відомості про роботу, заохочення та нагороди за успіхи в роботі на підприємстві, в установі, організації; відомості про стягнення до неї не заносяться. Порядок ведення трудових книжок визначений Кабінетом Міністрів України [71].

Трудова книжка – це основний документ про трудову діяльність працівника, який підтверджує стаж роботи, а також дає змогу власнику під час прийняття на роботу мати уяву про досвід роботи працівника.

Питання щодо ведення трудових книжок, їхнє зберігання, виготовлення, постачання і облік регульовані Постановою Кабінету Міністрів України від 27 квітня 1993 р. № 301 «Про трудові книжки працівників»[171] та Інструкцією про порядок ведення трудових книжок працівників, затвердженою наказом Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29 липня 1993 р. № 58, який зареєстровано в Міністерстві юстиції України 17 серпня 1993 р. за № 110 [146].

На осіб, які працюють за сумісництвом, трудові книжки заведено тільки за основним місцем роботи. Робота за сумісництвом, яка оформлена в установленому порядку, у трудовій книжці зазначена окремим рядком. Запис відомостей про роботу за сумісництвом проводиться за бажанням працівника власником або уповноваженим ним органом.

Переведення працівника на іншу постійну роботу на тому ж підприємстві оформлюється в такому ж порядку, як і прийняття на роботу [37].

### 3.3. Відмова кандидатові у прийнятті на роботу

Держава гарантує працездатним громадянам правовий захист від необґрунтованої відмови у прийнятті на роботу.

Гарантії забезпечення права громадян на працю визначені ст. $5^1$ КЗпП України [71].

Некоректна відмова у прийнятті на роботу спричиняє безліч несприятливих наслідків, які можуть звести нанівець зусилля роботодавця з відбору найкращого претендента на вакантну посаду. Ображений відмовою претендент має право звернутися до суду і якщо виграє справу, то крім виплат, роботодавця можуть зобов'язати укласти з ним в установленому порядку трудовий договір.

Встановлення обмежень або переваг під час укладення трудового договору на підставі певних персональних ознак шукачів роботи трактуємо як ***дискримінацію***, окрім випадків, коли різне ставлення передбачене в законодавстві.

Існує низка обставин, що роблять законною відмову в працевлаштуванні. Зокрема, вимоги можуть стосуватися:

- наявності громадянства України (наприклад, для посад державної служби);
- віку (зокрема, для робіт з важкими і шкідливими умовами або робіт, що можуть зашкодити моральному розвитку неповнолітніх);
- статі (наприклад, для робіт з важкими і шкідливими умовами праці);
- рівня освіти (наприклад, медичним працівником може працювати особа з відповідною освітою);
- стажу (наприклад, допустимою є вимога мінімального стажу роботи за спеціальністю для зайняття посади);
- стану здоров'я (зокрема, до роботи на судні допускають осіб, визнаних придатними для цього за станом здоров'я);
- судимості чи заборони займати певні посади (наприклад, особи, які мають судимість за корисливий злочин, не можуть обіймати керівні посади і посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю) тощо.

Вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника можуть встановлюватися законодавством України [71, ст. 22]. Це означає, що роботодавець не може ставити вищі вимоги щодо наявності освіти, ніж це передбачено відповідними кваліфікаційними довідниками.

Роботодавець має право відмовити претенденту, якому за медичним висновком така робота протипоказана за станом здоров'я. Також роботодавець може запроваджувати обмеження щодо спільної роботи на одному підприємстві осіб, які є близькими родичами чи свояками у випадках, зазначених у ст. $25^1$ КЗпП України [71].

З метою запобігання конфліктів і судових спорів, пов'язаних з відмовою у прийнятті на роботу рекомендується:

- дотримуватися правил ділового етикету під час спілкування з усіма претендентами на посади та уважно їх слухати;
- відмовляти вчасно, без зволікань, відразу після прийняття відповідного рішення;
- обов'язково дотримуватися вимог чинного законодавства;
- не повідомляти зайвої службової інформації, зокрема, не потрібно розповідати про нюанси відбору претендентів на посади;
- причину відмови повідомляти офіційно (грамотно, аргументовано, не допускаючи двозначних формулювань) тощо.

Необґрунтованою відмовою, за наявності вакантного робочого місця, вважається відмова з посиланням на обставини, що не належать до ділових і професійних якостей претендента на посаду.

Відповідно до Конституції України *будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг* під час укладення, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній

спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання *не допускається* [71, ст. 22].

Вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника можуть встановлюватися законодавством України.

Правомірною є відмова в прийнятті на роботу через *недостатній рівень освіти, відсутність необхідної кваліфікації та досвіду роботи*, якщо вимоги до рівня освіти, кваліфікації та досвіду роботи відповідають змісту трудової функції відповідної посади.

*Відмова претендента від встановлення випробувального строку* також є *правомірною підставою* для відмови у прийнятті на роботу, оскільки роботодавець, крім визначених законодавством випадків, має право запропонувати таку умову.

Поняття «ділові якості» є дуже неконкретним та законодавчо не визначеним. Для того, щоб у випадку судового процесу роботодавець мав змогу захистити свої права, бажано, щоб він міг послатися на:

- галузеві нормативи, локальні нормативні документи з описами якостей, необхідних для роботи на певній посаді;
- специфіку посади (посадові інструкції та внутрішні положення підприємства, які містять загальні вимоги до працівника та перелік його функціональних обов'язків, можуть стати доказами в суді й допоможуть роботодавцю довести, що ображена особа не могла виконувати цю роботу).

Дотримання вимог трудового законодавства, допоможе роботодавцю запобігти виникненню спорів і судових позовних заяв.

### 3.4. Процедура введення працівника в посаду. Адаптація працівника

> ***Трудова адаптація*** — це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому звиканні працівника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці.

Найпоширеніші проблеми, з якими може мати справу працівник на новому робочому місці:

- несумісність з іншими співробітниками;
- невдоволення стилем керівництва;
- невиправдані уявлення про діяльність організації;
- втрата «ілюзій» щодо організації;
- нерозуміння працівником вимог, які йому висувають;
- висока інтенсивність і складні умови праці на новому місці;
- розбіжність між очікуваною і фактичною оплатою праці.

У науковій літературі є й інше визначення: «Адаптація – це взаємний процес ознайомлення, призвичаєння новопризначених працівників до змісту та умов діяльності в організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища і корпоративної культури, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок та особистих якостей цих працівників».

Якщо процес адаптації не контролюється, то від може тривати 1-1,5 роки. Якщо ж адаптація є регульованою, то триває кілька місяців.

Цілі трудової адаптації: зменшення стартових витрат, зниження тривожності і невпевненості у нового працівника, скорочення плинності кадрів, економія часу безпосереднього керівника і працівників, розвиток у нового працівника відчуття задоволення роботою, позитивного ставлення до роботи і реалізму в очікуваннях.

Процес адаптації персоналу включає в себе психофізіологічний, соціально-психологічний, професійний та організаційний аспекти (рис 3.2).

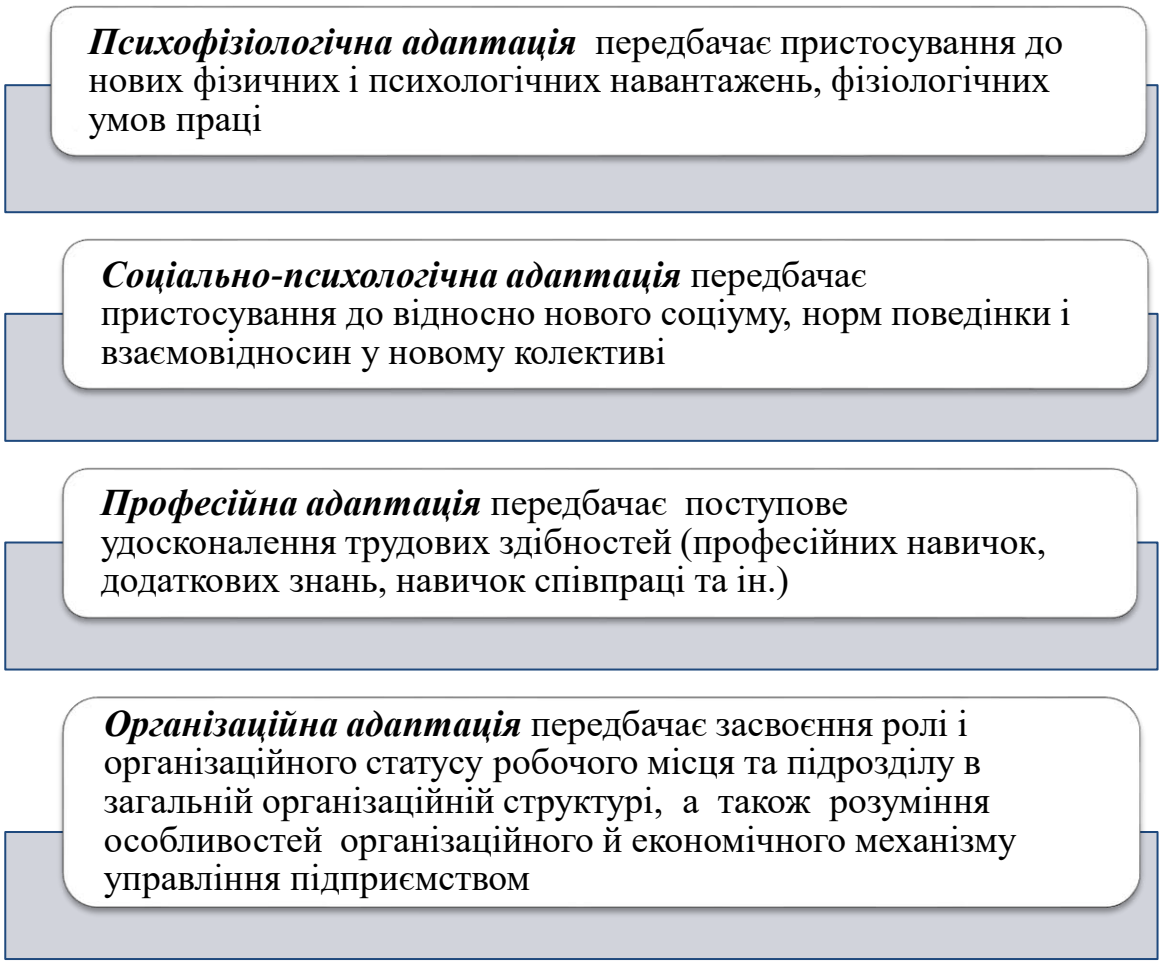


Рис 3.2. Основні аспекти адаптації персоналу

*Управління процесом трудової адаптації* – це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків та ін.

Під час управління процесом трудової адаптації варто враховувати:

- наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організацію праці та ін.);
- обмеження у змінах працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т. п.);
- відмінності між новим і попереднім місцями роботи;
- особливості нової і попередньої посади тощо.

Програма трудової адаптації працівників зазвичай включає три основні напрями (рис. 3.3).

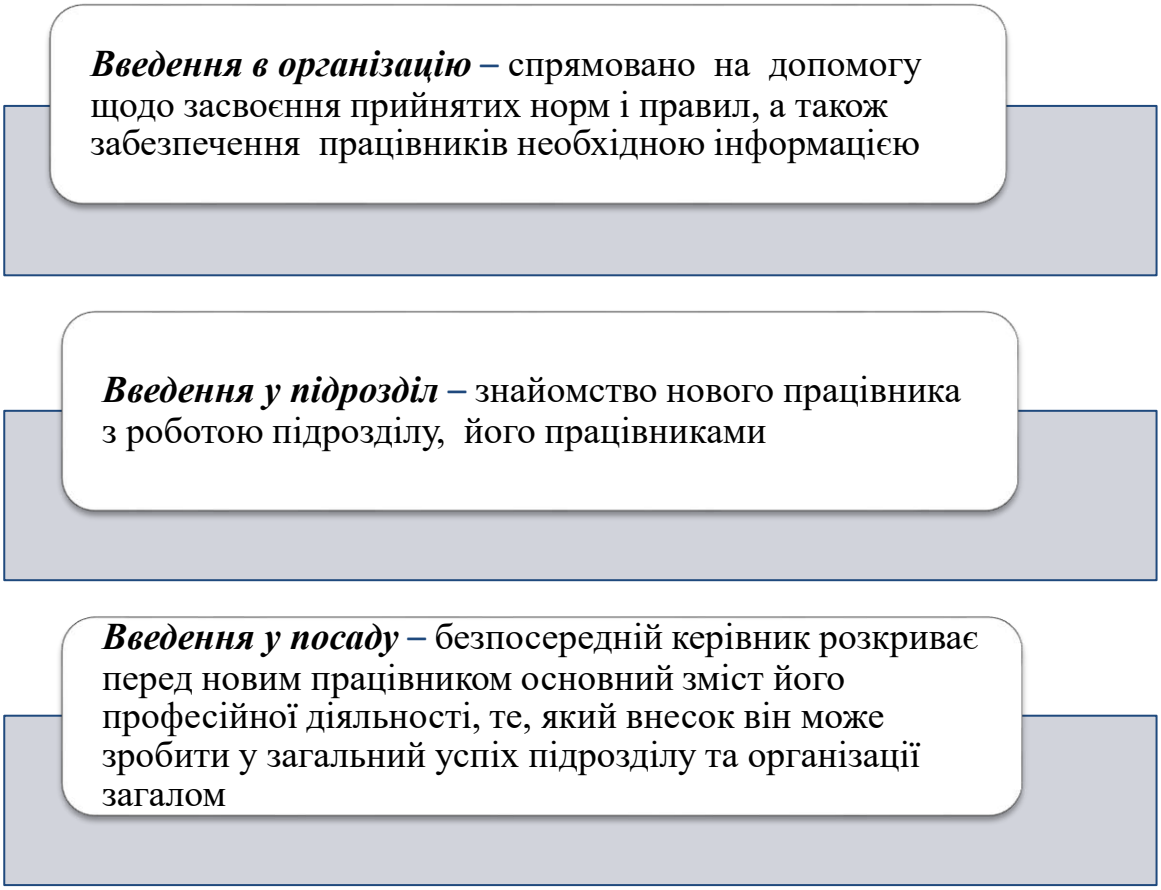


Рис. 3.3. Напрями програми трудової адаптації

Для ефективної реалізації процесу адаптації у більшості розвинутих організацій використовується програма адаптації (рис. 3.4.).

***Програма адаптації*** – документ, який розрахований на період випробувального терміну і передбачає ряд заходів, що спрямовані на оволодіння системою спеціальних професійних знань і умінь, необхідних для певної посади, а також ефективне їх застосування на практиці.

Мета програми адаптації полягає у:

- прискоренні процесу входження нового працівника в посаду;
- зменшенні психологічного дискомфорту працівників у перші робочі дні;
- досягненні відповідної ефективності роботи у найкоротші терміни;
- зменшенні кількості можливих помилок на початковому етапі роботи;
- підготовці працівників до ефективного виконання функцій і обов'язків у повному обсязі, підвищення рівня їхньої кваліфікації;
- об'єктивній оцінці рівня кваліфікації та потенціалу працівників безпосередньо в робочому процесі;

- зменшення кількості звільнень працівників, які проходять випробувальний термін;
- звикання нового працівника до колективу;
- освоєнні працівником організаційної культури і правил поведінки;
- запобіганні міжособистісних конфліктів у підрозділах.

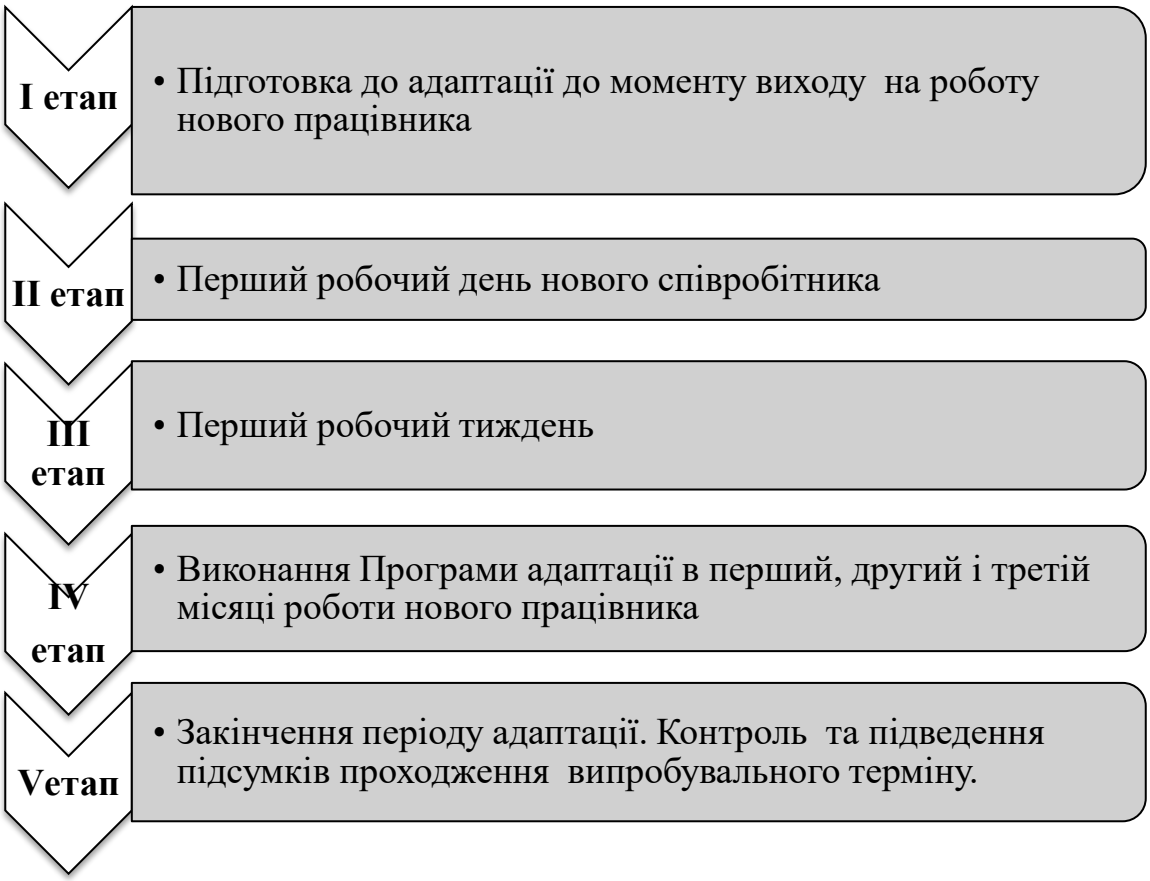


Рис. 3.4. Етапи процедури адаптації.

Програма адаптації складається з двох частин:

- загальної;
- індивідуальної.

*Загальна адаптація включає ознайомлення працівника з:*

- цілями, місією та цінностями організації, її історією та перспективами розвитку, основними напрямами діяльності, організаційними особливостями та структурою;

- стандартами і правилами організаційної культури, особливостями комунікацій та взаємовідносин;
- формами та системою оплати праці, системою заохочень і правилами застосування штрафних санкцій;
- страхуванням, допомогою з тимчасової непрацездатності, оплатою листків непрацездатності і відпусток, можливостями навчання на роботі, іншими пільгами і послугами організації для своїх співробітників;
- дотриманням правил економічної та інформаційної безпеки в організації, охорони праці, протипожежної безпеки, правил поведінки під час аварій та оповіщення про них;
- статусом та можливостями розвитку кар'єри;
- умовами праці, гігієнічними стандарти (зокрема харчування, кімнати відпочинку тощо).

*Індивідуальна адаптація передбачає:*

- детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу організації;
- детальне ознайомлення з посадою і специфікою праці;
- отримання конкретних навичок, які є специфічними для певної посади (наприклад, програмні продукти, ведення внутрішньої документації та ін.)

Грамотно складена програма адаптації повинна включати заходи адаптації для нового працівника (для його ознайомлення з організацією та колективом), а також процедури, які допоможуть керівникові та іншим співробітникам, що будуть безпосередньо взаємодіяти з новим працівником, максимально швидко зрозуміти нового працівника і «прийняти» його в свій колектив, зробити «своїм».

Переваги, які отримає організація, від управління адаптацією нових працівників:

- *мінімальний термін входження нового співробітника* в організацію і, як наслідок, його повноцінна, зі стовідсотковою самовіддачею, робота над поставленим перед ним завданням;
- *зменшення ймовірності звільнення* працівника в період випробувального терміну, що, в свою чергу, заощаджує ресурси організації на пошук і підбір нового фахівця на це робоче місце;
- *економія часу* безпосереднього керівника і працівників.

Найважливіше: щоб заходи, які входять до адаптаційної програми, не носили формальний характер, оскільки важливо, щоб нові працівники зрозуміли і прийняли всі правила, які є в організації, повністю розібралися у своїх посадових інструкціях, щоб у організації працювали люди, які усвідомлено виконують свою роботу і мають почуття причетності до спільної справи.

Ступінь успішності входження працівника на посаду оцінюється за такими критеріями: оволодіння знаннями і навичками, необхідними для певної посади; виконання поставлених завдань програми адаптації; взаємовідносини в колективі; рівень знань регламентуючих документів; дотримання норм та правил, прийнятих в організації.

## Контрольні запитання до теми

1. Які виділяють етапи працевлаштування?
2. Які документи подаються під час працевлаштування?
3. Які є обмеження на виконання майбутньої роботи, обов'язків за певною посадою?
4. Що таке трудовий договір?
5. Які є обов'язкові та додаткові умови трудового договору?
6. Який за строком може бути трудовий договір згідно з чинним законодавством?
7. Які строки випробування під час прийняття на роботу згідно з чинним законодавством?
8. Сутність видання та реєстрації наказу про прийняття на роботу.
9. Які обставини роблять законною відмову в працевлаштуванні?

10.Розкрийте сутність адаптації працівників. Які її цілі?

11.Які аспекти включає процес адаптації персоналу?

12.Які етапи процедури адаптації?

13.З чого складається програма адаптації?

# ТЕМА 4
# ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНЦІЙ

1.1. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу.

1.2. Стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій.

1.3. Основні етапи рекрутування.

## 4.1. Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу

**Рекру́тинг** (від фр. recruit — «набирати», «вербувати»; спочатку про солдат, яких вербували в королівську армію) — підбір персоналу в штат організації, або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства; основна функція і обов'язок менеджерів з персоналу та рекрутерів [178].

**Рекрутування** (рекрутмент) – вид послуг або діяльність щодо заповнення вакансій (вакантних робочих місць) в організації-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника. Це професійні послуги з пошуку, оцінки й відбору персоналу, що відповідає запитам і вимогам організації-роботодавця.

**Рекрутинг** — це доволі молодий вид діяльності. Уважається, що він з'явився у 40-х – на початку 50-х років XX ст., і його батьківщиною є США. За іншими даними, рекрутинг з'явився у Німеччині у XIX ст. Першопрохідцями рекрутингового бізнесу в Європі були кадрові агентства, які отримували платню від здобувачів, яких влаштовували на роботу; інколи вони працювали «за замовленням», отримуючи гонорар за підбір персоналу.

Перший етап розвитку рекрутингу в Україні припадає на 1990-ті роки [129; 202], коли іноземні рекрутерські компанії почали направляти своїх співробітників для виконання разових проєктів на замовлення роботодавців з іноземних підприємств.

На сьогодні рекрутинг стає консалтинговою діяльністю, пов'язаною з пошуком нестандартних рішень, нових можливостей, об'єднанням зусиль для

пошуку потрібних фахівців. Український ринок праці ще недостатньо використовує можливості агентств для підбору персоналу.

**Кадрове агентство (агенція)** — це організація, яка на професійному рівні займається посередництвом між претендентом на вакансію і роботодавцем.

На ринку послуг з пошуку вакансій та працевлаштування в Україні існують два **типи кадрових агентств (агенцій)** (організацій-посередників на ринку праці): рекрутингові агенції та агенції з працевлаштування (рис. 4.1).

**Рекрутингова агенція**

• є агенцією з підбору персоналу і займається пошуком і підбором персоналу на замовлення роботодавця

**Агенція з працевлаштування**

• здійснює пошук роботи на замовлення клієнта

Рис. 4.1. Типи кадрових агенцій

Термін «кадрова агентство» може використовуватися як для рекрутингових агентств, так і для агентств із працевлаштування.

*Кадрове агентство (агенція з працевлаштування)* здійснює пошук роботи на замовлення клієнта. У кадрових агентствах (агенціях з працевлаштування) оплату за послуги вносять претенденти — певну суму на початковому етапі пошуку вакансій, а у випадку успішного працевлаштування та проходження випробувального терміну — сплачується гонорар за виконану агентством роботу. Для роботодавців послуги таких кадрових агентств безкоштовні, всі витрати несуть шукачі. Ці послуги будуть корисні шукачам, які хочуть допомоги в гарантованому працевлаштуванні і додатковому супроводі під час

пошуку роботи та готові витратити на це деякий час і кошти, а також тим, хто володіє невеликим досвідом роботи або шукає джерело заробітку в стислі терміни без високих вимог до місця роботи.

*Рекрутингове агентство* є агенцією з підбору персоналу, займається пошуком і підбором персоналу на замовлення роботодавця.

*Рекрутингові агентства (агентства з підбору персоналу)* надають послуги пошуку і підбору персоналу для організацій-роботодавців, які й оплачують послуги агентства. Для шукачів послуги рекрутингових агентств безкоштовні. Здебільшого, клієнтами рекрутингових агентств є організації середнього і великого бізнесу, які шукають кваліфікованих фахівців для вирішення поставлених завдань або під конкретний проєкт.

Головні цілі та вигоди замовника — швидкий і якісний пошук відповідного кандидата, що відповідає всім вимогам організації, економія часу на пошук і підбір кандидатів. Для організацій-роботодавців важливою умовою є повна відповідність претендента вимогам до досвіду, знань і вмінь. Ці організації згодні платити за підбір співробітника професійним рекрутинговим агентствам.

Рекрутингові агентства мають ряд важливих переваг для кандидатів: професійні рекрутери надають консультативну допомогу кандидатам протягом всього процесу працевлаштування, допомагають підготуватися до співбесіди з роботодавцями, домовитися про вигідні умови на майбутній роботі, можуть пропонувати інші цікаві вакансії та ін.

*Сутність роботи рекрутера* полягає в тому, щоб поєднати кваліфікацію і прагнення кандидата із запитами і побажаннями замовника.

Саме цьому підпорядкована уся робота:

- пошук клієнтів, укладення угод із замовниками;
- розміщення рекламних оголошень;
- перегляд резюме;
- прийом телефонних дзвінків потенційних кандидатів;
- проведення аналізу та оцінка професійних і особистих рис кандидатів.

Основна функція рекрутера – пошук необхідних працівників для замовника й оформлення відповідних документів.

Окрім цього, рекрутер консультує роботодавця щодо ситуації на ринку праці (у галузях, що цікавлять), вимог, які стоять перед працівниками, та відповідності кваліфікації тій чи іншій посаді та ін.

Роботодавцям доцільно звертатися до послуг рекрутингових агентств у таких випадках:

- необхідно підібрати рідкісних на ринку праці фахівців, які зазвичай не шукають роботу, їх необхідно переконати розглянути пропозицію роботодавця;
- потрібно терміново підібрати фахівців;
- необхідно підібрати певну кількість фахівців чи цілу команду;
- в організації відсутні служба персоналу чи окремі фахівці, або вони недостатньо досвідчені у питаннях пошуку і підбору висококваліфікованих фахівців;
- служба управління персоналом недостатньо поінформована про ситуацію на ринку праці;
- необхідно забезпечити конфіденційність підбору для заміни певного співробітника.

Під час вибору рекрутингового агентства треба взяти до уваги такі критерії: стаж роботи та репутацію агентства на ринку; спеціалізацію агентства; ціну послуг; кількість та рівень заповнених вакансій; технології та алгоритм пошуку, відбору та надання кандидатів; якість, відвідування та частота оновлення вебсторінки в Інтернеті.

Інфраструктура ринку рекрутингових послуг представлена різними агенціями, які класифікують за ознаками, представленими в табл. 4.1.

До нових видів рекрутингових послуг належать такі: надання лізингових послуг, послуг з виведення персоналу зі штату; надання консалтингових послуг; надання послуг у межах центрів оцінювання; проведення тренінгів, ярмарок вакансій; HR-брендинг; HR-розвідка; формування особистого бренду фахівця, допомога фахівцю у розвитку його кар’єри та ін.

*Таблиця 4.1*

**Класифікація рекрутингових агенцій**

| Ознаки | Види агенцій |
|---|---|
| категорія персоналу, підбором якого займаються фахівці агенції | - універсальні агенції, що займаються підбором усіх категорій персоналу;<br>- агенції, що спеціалізуються на підборі керівників вищого рівня управління та ексклюзивних фахівців |
| технологія пошуку | - агенції стандартного пошуку;<br>- агенції прямого пошуку |
| рівень поділу праці | - спеціалізовані агенції;<br>- агенції без спеціалізації (агенції широкого профілю);<br>- агенції – холдинги (агенції, до складу яких входить група компаній) |
| тип наймання | - агенції, які займаються підбором на постійну роботу:<br>- агенції, які займаються підбором на тимчасову роботу |
| за рівнем кваліфікації персоналу, який підбирають | - прямий пошук вищого керівництва/унікальних фахівців (Executive Search);<br>- підбір середньої управлінської ланки (Management Selection);<br>- підбір фахівців і лінійних менеджерів на типові позиції (Staff Selection).<br>- підбір персоналу на робочі посади |
| порядок оплати послуг | - агенції з працевлаштування (послуги оплачують кандидати);<br>- рекрутингові агенції (послуги оплачують підприємства – замовники) |
| за широтою охоплення ринку праці | - локальний підбір персоналу;<br>- регіональний підбір персоналу;<br>- підбір іноземної робочої сили |
| за періодичністю, повторюваністю замовлення | - разове замовлення на послугу підбору персоналу;<br>- сезонне або періодичне замовлення на послугу;<br>- підбір тимчасового персоналу;<br>- абонентське обслуговування |

Ринок рекрутингових послуг в Україні динамічно розвивається, маючи серйозні перспективи в майбутньому.

Найвідоміші сайти пошуку кадрових та рекрутингових агенцій України:
https://www.work.ua/agencies/
https://20.ua/kyiv/biznes-poslugi/kadrovi-agentsiyi/
www.recruiting.net.ua

## 4.2. Стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій

Основні стратегії роботи рекрутингових агенцій:

- спеціалізації;
- диверсифікації.

***Стратегія спеціалізації*** передбачає спеціалізацію агенцій на підборі персоналу певної професії, галузі чи сфери діяльності (фінансова діяльність, бухгалтерський облік, маркетинг, будівництво, сфера послуг тощо).

***Стратегія диверсифікації*** полягає у розширенні рекрутингового бізнесу через надання агенціями нових видів послуг чи відкриття представництв і філіалів у інших регіонах або країнах.

У рекрутинговому бізнесі сформувалося дві основні *технології роботи, які передбачають використання* ***стандартного і прямого методу пошуку*** (рис. 4.2).

Прямий метод пошуку використовують для пошуку фахівців, які мають роботу, її не шукають, тому резюме не надсилають і оголошень у ЗМІ не читають.

До основних методів пошуку персоналу, що використовують рекрутингові агентства, відносять: *Screening (скринінг - «поверхневий відбір»); Selection recruitment (класичний рекрутмент); Executive search (екзек'ютів сеч); Headhunting (хедхантинг); Graduate Recruitment; Autplacement (аутплейсмент)* [33; 129; 184; 202].

*Screening (скринінг або «поверхневий відбір»***,** з англ. screening – перевіряти на надійність, сортувати) – це спосіб підбору персоналу за визначеним набором характеристик (стать, вік, освіта, досвід роботи) переважно без врахування особистісних якостей та мотивації.

***Стандартний метод пошуку:***

- Опис вакансії.
- Складання договору на виконання замовлення.
- Пошук кандидатів у базі даних. За необхідності подається оголошення у ЗМІ.
- Попередній відбір потенційних кандидатів на основі резюме.
- Проведення інтерв'ю з кандидатами.
- Відбір кількох кандидатів, що відповідають вимогам замовника.
- Рекомендація кандидатів клієнту для проведення остаточного відбору.

***Прямий метод пошуку***

- Визначення організацій-«цілей», де можна знайти потенційних кандидатів.
- Одержання необхідної інформації про потенційного кандидата (посада, ім'я, номери телефонів тощо).
- Зв'язок з потенційним кандидатом з пропозицією про зустріч.

Рис. 4.2. Методи пошуку кандидатів на посаду.

Рекрутер виконує функцію постачальника відповідних кандидатів для організації-замовника. Відбір здійснюється за формальними ознаками: освіта, кваліфікація, досвід роботи, вік, стать тощо. Психологічні характеристики, мотивація, якості особистості при скринінгу не враховуються: головний критерій такого пошуку працівників – швидкість. Резюме кандидатів направляють організації замовнику, відбір здійснює сам замовник.

Терміни проведення скринінгу – кілька днів. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу.

*Recruitment / Рекрутмент (класичний підбір)* використовують зазвичай для підбору керівників середнього і нижнього рівня управління, представників інших категорій персоналу.

В основі рекрутменту лежить стандартний метод пошуку кандидатів. Важливим тут є складання грамотного опису вакансії та розміщення цього опису там, де його побачать потенційні претенденти або сайтах, що займаються пошуком кадрів. Акцент роблять на людей, які є в безпосередньому процесі пошуку роботи. Кандидатів оцінюють за формальними характеристиками з урахуванням особистісних і ділових якостей кандидата.

*Selection Recruitment* (класичний рекрутмент) – «поглиблений відбір» з урахуванням не тільки професійного досвіду, а й ділових та особистих якостей кандидата. Здійснює рекрутер за базою кандидатів і відгуків на оголошення про вакансії, які розміщені у спеціалізованих виданнях і на Інтернет- сайтах.

*Executive Recruitment,* високоякісний рекрутмент або проактивний рекрутинг; технологія, що використовує методи Executive Search для пошуку висококваліфікованих кандидатів на різні позиції.

*Executive search (екзек'ютів сеч або «ексклюзивний пошук»)* використовують для підбору керівників вищого рівня управління (директорів організацій, керівників регіональних підрозділів, начальників відділів тощо) та пошуку рідкісних, унікальних фахівців. Зазвичай для пошуку кандидата потрібна велика група професіоналів. Окрім того, цей процес розтягнутий у часі: переважно, мінімальний термін виконання замовлення становить два-три місяці [45]. В основі лежить технологія прямого пошуку. «Ексклюзивний пошук» передбачає активні дії з боку зацікавленої організації. Підбір здійснюється з урахуванням особливостей організації–замовника, посади, ділових і особистісних якостей кандидата.

*Headhunting (хедхантинг або «полювання за головами»)* – метод пошуку або переманювання чітко визначеного фахівця (конкретного спеціаліста – визнаного майстра у своїй сфері) для організації-замовника. Причому замовник вказує прізвище, ім'я, посаду і організацію, в якій працює потрібний фахівець. У цих кандидатів зазвичай дуже високий рівень позиції, і звичайною публікацією вакансії їхню увагу не привернути, їх можна тільки переманити.

Метод ґрунтується на передумові, що працівники вищого рівня не шукають роботу самостійно, іноді навіть і не думають про зміну такої. Завдання «мисливців» – працівників рекрутингового агентства – зацікавити кандидата більш вигідними умовами або перспективами розвитку. Головне завдання агентства – знайти спосіб зконтактувати з таким кандидатом, зрозуміти, чим він незадоволений на нинішньому місці роботи, його можливі мотиви переходу.

Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. На сьогодні це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [45].

*Graduate Recruitment* – технологія відбору студентів старших курсів та випускників закладів вищої освіти, пошуку і набору перспективних молодих фахівців. Основне завдання – надання консалтингових, маркетингових і рекрутингових послуг, спрямованих на ефективну роботу з graduate-аудиторією.

*Preliminaring (прелімінаринг)* – залучення кандидатів на посаду за допомогою виробничої практики молодих фахівців (випускників профільних закладів вищої освіти). Вибір майбутнього співробітника передбачає відповідність претендентів певним психологічним та особистісним якостям. Прелімінаринг націлений на довгостроковий план організації: це найперспективніший спосіб створення міцного і продуктивного трудового колективу.

*Аутплейсмент* передбачає працевлаштування персоналу, якого звільняє організація-замовник. Послуги оплачує організація-замовник. Це дає змогу зняти соціальну напруженість під час вивільнення значної кількості працівників, позитивно впливає на імідж роботодавця.

***Вимоги організації-замовника до рекрутера:***

- знає специфіку бізнесу, галузі, ситуацію, що склалася на ринку;
- розуміє вимоги замовника, консультує щодо ринку праці відповідних фахівців, рівня їхніх компенсаційних очікувань, окреслює реальні строки пошуку і відбору кандидатів;
- узгоджує із замовником можливість особистої зустрічі з посадовими особами, які ухвалюють рішення про прийняття кандидата на роботу;
- звертається з проханням до замовника щодо можливості бути присутнім на одному з інтерв'ю;
- чітко у визначені терміни надає письмові чи усні звіти про хід роботи.

***Вимоги рекрутера до замовника:***

- надає максимум інформації щодо завдань, які має виконувати фахівець, вимог до рівня його кваліфікації, індивідуально-особистісних характеристик та ін.;
- уміє чітко описати умови праці, компенсаційний пакет, перспективи кандидата, терміни підбору тощо;
- уміє формалізувати усю інформацію у вигляді замовлення;
- активний, вимогливий до якості, контактний;
- за необхідності корегує процес підбору, оперативно повідомляє про вірогідні зміни.

Поширені *помилки, які трапляються під час виконання агенцією замовлення на підбір персоналу*:

- недостатньо відпрацьовані технології взаємодії співробітників організації-замовника і фахівців рекрутингової агенції;
- незбалансованість вимог до кандидата та розміру винагороди;
- не організований належним чином пошук кандидатів, не правильно обрані джерела залучення кандидатів на вакантні посади;
- відсутність мотивації у кандидата до зміни роботи;

- недостатня підготовка кандидата до інтерв'ю з роботодавцем – замовником рекрутингових послуг;
- недостатня поінформованість кандидата про коло обов'язків, компенсаційний пакет, можливості професійного й посадового зростання.

*Формування HR-бренду* організації-замовника ґрунтується на результатах *дослідження іміджу організації* як потенційного та наявного роботодавця за допомогою аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

До цільової аудиторії проведення дослідження належать працівники організації; здобувачі вищої освіти; особи, що шукають роботу, зокрема безробітні; особи, котрі працюють в організаціях-конкурентах, інших організаціях-«донорах»; співробітники рекрутингових, тренінгових компаній, ЗМІ, які безпосередньо чи опосередковано впливають на бренд роботодавця.

*Методи дослідження іміджу організації:* проведення соціологічних досліджень (анкетування); фокус-групи; аналіз інформації, опублікованої в ЗМІ та розміщеної в Інтернет – ресурсах.

Для *формування привабливого HR-бренду компанії на ринку праці* співробітники рекрутингової агенції *організовують і проводять медійні кампанії,* метою яких є поширення інформації про організацію та формування позитивної думки.

*HR - розвідка* – послуги зі збирання інформації про технології управління персоналом, які використовують організації-конкуренти, з метою формування конкурентних переваг організації-замовника. *Інформація, що досліджується:*

- організаційна структура організацій: посади, система підлеглості, організація внутрішніх комунікацій;
- посадові обов'язки працівників;
- компенсаційна політика організацій – конкурентів: структура компенсаційного пакета, розміри заробітних плат працівників, що обіймають ключові посади, системи оплати праці тощо;
- технології підбору й оцінювання персоналу;
- програми навчання та кар'єрного зростання працівників та ін.

*Виділяють такі етапи HR-розвідки:*

1. Формулювання цілей проведення HR - розвідки, уточнення замовлення та переліку організацій, які потрібно дослідити.
2. Збирання інформації відповідно до поставлених цілей.
3. Оброблення, систематизація та перевірка достовірності зібраної інформації.
4. Аналіз зібраної інформації, подання її у зручній формі для використання під час ухвалення управлінських рішень.
5. Підготовка звіту.

### 4.3. Основні етапи рекрутування

*Виділяють такі етапи рекрутування:*

1. Отримання замовлення від організації-замовника (підписується договір).
2. Складання опису вакантної посади (узгоджується заява на підбір персоналу).
3. Складання плану пошуку та відбору кандидатів.
4. Пошук кандидатів (пошук резюме на спеціалізованих сайтах і у власній базі даних).
5. Інтерв'ю з кандидатами під час телефонної розмови.
6. Інтерв'ю, тестування (професійне і психологічне) і перевірка рекомендацій.
7. Підготовка звіту для клієнта (організації-замовника). Знайомство клієнта з відібраними кандидатами.
8. Підготовка кандидата до інтерв'ю.
9. Звіти кандидата й організації-замовника.
10. Заповнення вакансії.

Процедура повторюється до тих пір, поки вакансія організації-замовника не буде закрита потрібним фахівцем.

*Замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду повинна містити інформацію*:

- дані про організацію (найменування, форма власності, розміри, напрями діяльності, основні види продукції чи послуг тощо);
- дані про посаду (посадові обов'язки, відповідальність, повноваження, умови та місце роботи, взаємовідносини за посадою тощо);
- вимоги до кандидата;
- можливості підвищення кваліфікації, перспективи професійного і посадового просування;
- компенсаційний пакет;
- порядок, конкретні процедури й строки розгляду відібраних рекрутинговою агенцією кандидатів, порядок прийняття рішення про наймання кандидата;
- причини виникнення вакансії.

Після проходження співбесіди кандидат звітує перед рекрутером. Метою такої процедури є: з'ясування можливих проблем під час співбесіди; перевірка зацікавленості кандидата у вакансії, його думки про організацію; уточнення опису посади та компенсаційного пакета.

Завдяки звіту організації-замовника фахівці рекрутингової агенції з'ясовують: чи сподобався кандидат клієнтові; наскільки кандидат відповідає вимогам посади; наскільки організація-замовник зацікавлена у цьому кандидатові на посаду. Під час цієї процедури уточнюється компенсаційний пакет.

**Контрольні запитання до теми:**

1. Що таке «кадрова агенція»? Які є типи кадрових агенцій? Охарактеризуйте їх.
2. Розкрийте сутність рекрутингу і рекрутування як особливого виду послуг у підборі персоналу.
3. Хто такий рекрутер? Розкрийте зміст його роботи.
4. Охарактеризуйте інфраструктуру ринку рекрутингових послуг.
5. Які основні стратегії роботи рекрутингових агенцій?
6. Які основні технології роботи рекрутингових агенцій?
7. Які послуги надають рекрутингові агенції? Розкрийте їхній зміст.
8. Які є вимоги організації-замовника до рекрутера?
9. Які є вимоги рекрутера до замовника?
10. Які найпоширеніші помилки, що трапляються під час виконання агенцією замовлення на підбір персоналу?
11. Розкрийте сутність формування HR-бренду компанії-замовника.
12. Охарактеризуйте основні етапи рекрутування.

# ТЕМА 5
# ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ, ЛІЗИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТА АУТСТАФІНГУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

5.1. Поняття аутсорсингу. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг.

5.2. Розроблення та реалізація аутсорсинг-проєкту.

5.3. Поняття лізингу персоналу та передумови його використання організаціями.

5.4. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача. Документальне оформлення лізингових відносин.

5.5. Аутстафінг як технологія виведення персоналу зі штату організації.

## 5.1. Поняття аутсорсингу. Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг

В умовах конкуренції розвиток бізнесу стає можливим завдяки ефективному управлінню активами, як матеріальними, так і людськими. Одним із способів управління є оптимізація штатної чисельності персоналу організації; при цьому робота, зокрема й на постійній основі, виконується працівниками, що не входять до штату організації. Інструментами проведення такої кадрової політики є аутсорсинг, аутстафінг, фріланс та ін.

> ***Аутсорсинг*** (з англ. outsourcing – використання зовнішнього джерела / ресурсу) – це передача організацією певних видів або функцій підприємницької діяльності іншій організації (аутсорсеру), що діє в потрібній сфері, на підставі договору.

*Принцип аутсорсингу* : залишаю собі лише те, що вмію робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцю те, що він робить краще за інших та краще, ніж я; концентрую всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним для підприємства; передаю інші (підтримуючи, супутні, другорядні) функції

професіоналам, що спеціалізуються в цій галузі. Схему застосування аутсорсингу відображено на рис. 5.1.

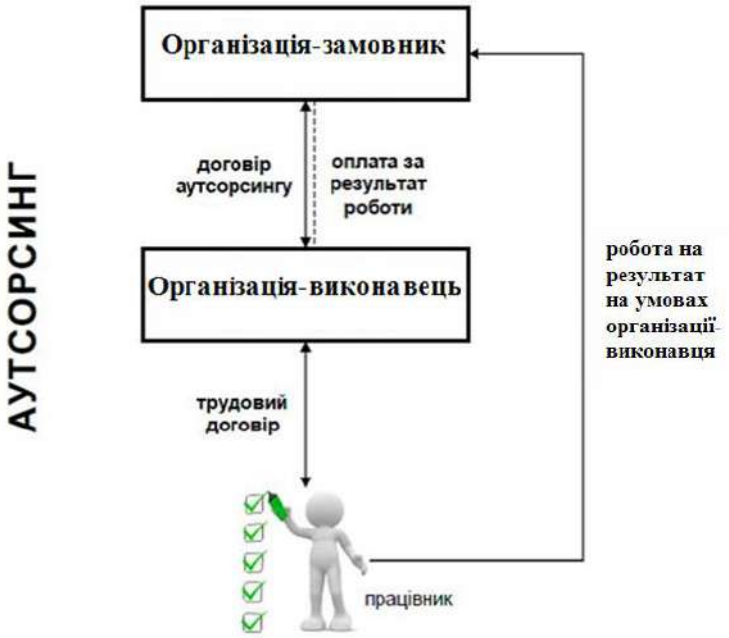


Рис. 5.1. Схема застосування аутсорсингу*

Примітка. *Джерело: [189]

.

На законодавчому рівні поняття ***аутсорсингу*** визначено розділом 4 *Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010»*, чинного від 01.01.2012 р., як угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції [109].

***Замовник*** – це суб'єкт, який вступає в договірні стосунки з іншим суб'єктом (підрядником), що передбачають виконання підрядником певних завдань, зокрема частини виробничого процесу або повного виробничого процесу, надання послуг щодо підбирання персоналу, допоміжних функцій [109].

***Підрядник (субпідрядник)*** – це суб'єкт, що виконує певні завдання, зокрема частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції [109].

***Основний вид економічної діяльності*** – це вид діяльності суб'єкта, на який припадає найбільший внесок у валову додану вартість (або інший визначений критерій) [109].

Термін «***аутсорсинг***» також використовують, якщо підрядник здійснює допоміжну діяльність, та не залежить від того, чи виконують такі завдання на ринкових умовах.

Замовник та підрядник можуть бути розташовані в межах однієї економічної території чи в різних економічних територіях. Фактичне місцезнаходження не впливає на класифікацію цих суб'єктів.

***Фріланс (***англ. Freelance) ***або фрілансерство*** – залучення конкретного фахівця (фрілансера) для виконання роботи без перебування на території підприємства.

***Фрілансер*** (англ. freelancer — «вільний митець») — вільнонайманець, який сам шукає собі проєкти, може одночасно працювати на декілька фірм.

***Фрілансер*** виконує роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем; його наймають тільки для виконання певного переліку робіт (позаштатний працівник).

Також ***фрілансером*** є працівник, запрошений для виконання робіт під час аутстафінгу.

Будучи поза постійним штатом якої-небудь компанії, фрілансер може одночасно виконувати замовлення для різних клієнтів. В Україні фрілансерами переважно називають людей, що виконують будь-яку роботу через мережу інтернет віддалено.

***Аутсорсинг*** за своєю природою більш *подібний до договору про надання послуг*, яким детально регулюють спосіб надання таких послуг та особи, що братимуть участь у процесі.

Під час використання аутсорсингу зазвичай не виникає жодної подібності із трудовими відносинами, адже працівники залишаються працівниками організації-виконавця у всіх аспектах надання послуг організації-замовнику.

Як випливає з тлумачення поняття аусорсингу, сторонами правовідносин виступають ***замовник*** та ***підрядник***, що притаманно договорам підряду та/або надання послуг, врегульованих нормами Цивільного кодексу України.

У ст. 6 Цивільного кодексу України закріплено, що *сторони мають право укласти договір, який не передбачений актами цивільного законодавства, але відповідає загальним засадам цивільного законодавства [204]*.

Ст. 627 Цивільного кодексу України пояснює таку позицію.

Норма передбачає, що *сторони є вільними в укладенні договору, виборі контрагента та визначенні умов договору з урахуванням вимог Цивільного кодексу України, інших актів цивільного законодавства, звичаїв ділового обороту, вимог розумності та справедливості [204]*.

Законодавство надає змогу сторонам правовідносин визначити сутність договору на власний розсуд та передбачити ним роботи та/або послуги, які є аутсорсингом.

*Таким чином, аутсорсинг є законним, врегульованим законодавчими нормами та дієвим способом оптимізації певних бізнес-процесів, що економить час та гроші власника бізнесу.*

Аутсорсинг був визнаний бізнес-стратегією ще у 1989 р., однак тільки сьогодні стає найпоширенішою моделлю забезпечення розвитку компаній. Досвід демонструє, що той, хто хоча б раз спробував передати на аутсорсинг бізнес-процеси організації, вже не повертається до стандартної моделі трудових стосунків.

***Перевагою аутсорсингу*** є використання вже накопиченого високопрофесійного досвіду, що доповнений необхідним обладнанням, технологіями та інструментарієм. Спеціалізація організації-аутсорсера дозволяє забезпечити надійне та якісне виконання переданих на аутсорсинг функцій у випадку підтримання конкурентоспроможних цін на свої послуги, оскільки аутсорсер постійно інвестує в підвищення кваліфікації персоналу й забезпечення його сучасним обладнанням, в передові технології. Це дозволяє такій організації зосередитися на підтриманні своєї конкурентної переваги на тому ринку, де вона працює.

Поняття аутсорсинг описує різні *форми співпраці,* які можна охарактеризувати за допомогою наступних термінів (рис. 5.2):

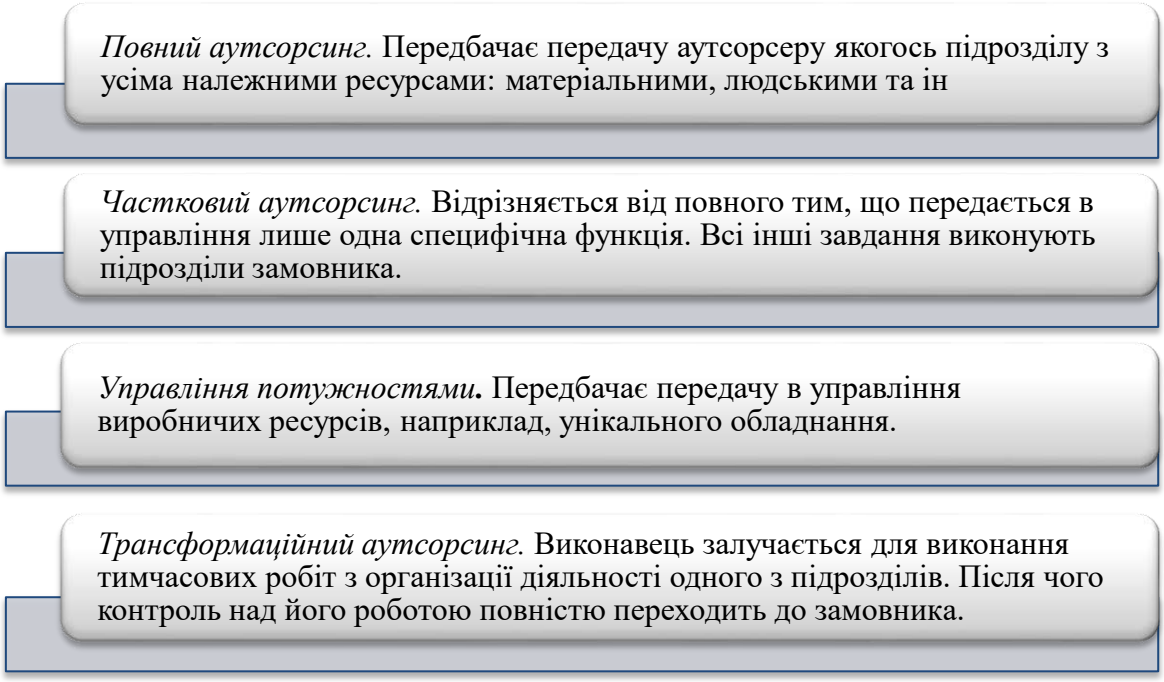


Рис. 5.2. Форми співпраці аутсорсингу

***Розвитку аутсорсинга сприяють такі чинники:***

- ускладнення бізнес-процесів, що створює неприйнятне для організації навантаження;
- нове комунікаційне середовище, формування ефекту глобального селища;
- мережева економіка, встановлення бізнес-ланцюжків на основі принципів самоорганізації [32].

Виділяють такі ***<u>види аутсорсингу:</u>***

- *аутсорсинг людських ресурсів (HR), який отримав широке застосування у всьому світі;*
- *IT-outsourcing (ком'ютерний аутсорсинг) – один з найбільш популярних останнім часом;*
- *аутсорсинг окремих виробничих процесів [32; 50].*

*Суть <u>аутсорсингу людських ресурсів (HR)</u>* полягає в наборі тих виконавців, які не ухвалюють рішення («неосновних» виконавців). До таких категорій відносяться адміністративні працівники нижчої ланки, обслуговуючий персонал, а також деякі категорії робочих професій.

Аутсорсинг людських ресурсів (HR) може бути двох видів: аутсорсинг бізнес-напрямків і HR-аутсорсинг.

*Аутсорсинг бізнес-напрямків* – організація-клієнт передає зовнішньому провайдеру окремий напрямок роботи, кадрове адміністрування або процес нараховування заробітної плати.

*HR-аутсорсинг (human resources outsourcing)* – передача в зовнішнє управління більшої частини кадрової роботи: наймання працівників; розрахунок та виплата заробітної плати, преміальних та бонусів; розробка посадових інструкцій; навчання персоналу тощо. Він полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків і пропозиції вигідних рішень управління людськими ресурсами.

*IT-outsourcing (комп'ютерний аутсорсинг)* – один з найбільш популярних останнім часом. Він полягає в передачі цілих проєктів або окремих частин фахівцям інших компаній або тим програмістам, хто самостійно працює на ринку.

*Аутсорсинг окремих виробничих процесів* застосовується в тих випадках, коли організація-виробник вирішує передати окремий процес з виготовлення проміжного продукту зовнішньому виробнику. При цьому часто використовують декілька варіантів співпраці. Перший варіант – партнери надають власні ресурси, наприклад, сировину і технології, а організація (аутсорсер) – обладнання і робітників. У цьому випадку партнери також направляють фахівця, який контролює виробничий процес. Інший варіант – партнери замовляють організації (аутсорсеру) продукцію, а вона, використовуючи свої технології, сировину, людей, виробляє свій продукт під торговою маркою партнера.

У науковій літературі виділяють такі ***види кадрових аутсорсингових послуг***:

- аутсорсинг підбору персоналу;
- аутсорсинг атестації персоналу та кадрового аудиту;
- аутсорсинг в системі навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки персоналу;
- аутсорсинг HR-адміністрування;

- аутстафінг;
- лізинг персоналу;
- аутплейсмент тощо [32].

Перехід на аутсорсинг – це стратегія, що спрямована на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Організація отримує можливість сконцентрувати ресурси на основному бізнесі й не займатися побудовою й підтриманням не пов'язаної з ним інфраструктури.

Перевагами аутсорсингу є: обмеження штатної чисельності персоналу, економія коштів на оплату праці, створення та обслуговуванням робочого місця, безперервна робота (організація – аутсорсер працює постійно), гнучкість в управлінні людськими ресурсами, можливість перенесення відповідальності за виконання певних функцій.

Недоліками аутсорсингу є: відсутність чіткої законодавчої бази, можливість втрати керованості певним процесом, можливість розголошення конфіденційної інформації, ризики збитків у випадку залучення недобросовісного аутсорсера та неочікуваного припинення надання послуг, складності у сфері мотивації працівників та інші.

## 5.2. Розроблення та реалізація аутсорсинг-проєкту

Для прийняття рішення щодо доцільності використання аутсорсингу керівникові організації потрібно виконати такі кроки (етапи):

1. Визначити бізнес-процеси, які можна передати на аутсорсинг.
2. Розрахувати собівартість послуг підрозділів, які планують передати на аутсорсинг, порівняти її з пропозиціями аутсорсингових організацій.
3. Описати організацію бізнес-процесів, які передають на аутсорсинг, що важливо для укладання договору з аутсорсером.
4. Формалізувати процес обміну вхідних і вихідних потоків інформації та результатів виконання робіт, визначити працівників, що повинні здійснювати такі операції та нести відповідальність за їхнє чітке виконання.

5. Призначити відповідального за підтримання контактів і здійснення контролю за якістю, термінами надання послуг аутсорсером.
6. Підібрати організацію-аутсорсера.
7. Розробити та укласти угоду (договір) про аутсорсинг послуг.

Для *визначення найкращого партнера* використовується процедура, що включає такі етапи:

1. *Збір основної інформації* (заздалегідь потрібно зібрати якнайбільше інформації).
2. *Переговори* (необхідно визначити придатність кожної організації за такими ознаками: відповідність її культури, розуміння функцій, які передаються, здатність здійснити певні види робіт тощо).
3. *Формування заявок на пропозицію*.
4. *Допомога постачальникам послуг у формуванні пропозицій*.
5. *Оцінка пропозицій***.**
6. *Укладання договору (контракту)*.

Учасниками у відносинах аутсорсингу є:

1) організація-аутсорсер (провайдер), яка надає послуги з аутсорсингу;
2) організація-замовник (клієнт, користувач) таких послуг;
3) треті особи – кваліфікований персонал (запозичені працівники), яких провайдер надає замовнику послуг для їх виконання.

Договір аутсорсингу є основою побудови взаємовідносин між організацією-замовником і аутсорсером.

Під час складання договору аутсорсингу варто звернути увагу на *конфіденційність (*дотримання службової і комерційної таємниці), а також на *нерозголошення особистих даних співробітників*.

Договір аутсорсингу містить вимоги щодо кваліфікації, професійного досвіду персоналу аутсорсера, який залучатиметься до виконання завдань організації-замовника.

Для зменшення податкових ризиків доцільно до складу договору аутсорсингу включити *всі існуючі умови, передбачені законодавством*, зокрема

числі: предмет договору, порядок виконання та здавання робіт, порядок і умови оплати послуг.

Предмет договору необхідно сформулювати гранично конкретно. У тексті договору варто використовувати термінологію Податкового кодексу.

З метою адаптації до вітчизняного законодавства у договорах аутсорсингу його *предмет* часто формулюють як *«надання фахових послуг»*, а *не «послуг з надання фахівців у відповідній сфері»*. Хоча насправді цей договір опосередковує «оренду» персоналу або надання його у користування, що не передбачене чинним законодавством. Подекуди є й такі назви, як *договори оренди персоналу, договори аутсорсингу або аутстафінгу, або навіть договори лізингу персоналу, договори підряду на виконання послуг з надання персоналу* тощо [79].

Щодо правової природи договору аутсорсингу, то на практиці укладають один змішаний цивільно-правовий договір.

Структура договору повинна передбачати *правильне документальне оформлення наданих послуг*: рахунки-фактури; акти надання послуг, підписані обома сторонами.

Необхідно приділити особливу увагу відповідальності за якість аутсорсингових послуг та дотримання термінів здачі звітності. Договір аутсорсингу повинен передбачати компенсацію витрат замовника внаслідок неякісного виконання робіт організацією-виконавцем. Склад договору повинен передбачати відповідальність у вигляді відшкодування збитків або у вигляді штрафних санкцій.

Згідно з ч. 2 ст. 628 Цивільного кодексу України *сторони мають право укласти договір, в якому містяться елементи різних договорів (змішаний договір).* До відносин сторін у змішаному договорі застосовуються у відповідних частинах положення актів цивільного законодавства про договори, елементи яких містяться у змішаному договорі, якщо інше не встановлено договором або не випливає із суті змішаного договору [204].

Цікаво, що в Україні були проведені дослідження з попиту та якості послуг аутсорсингу. За даними досліджень 36% респондентів віддають на аутсорсинг

різні виробничі бізнес процеси, серед них:

- IT-послуги — 40,5 %
- Логістика — 35,1 %
- Процес закупівлі — 27 %
- Маркетингові бізнес-процеси — 21,6 %
- Рекрутмент — 18,9 %
- Бухгалтерський облік — 13,5 %
- Розрахунок заробітної плати — 13,5 %
- Обробка та систематизація інформації— 8,1 %,
- Аутсорсинг медпредставників — 8,1 %
- Кадрове діловодство та адміністрування — 5,4 %
- Різні адміністративні функції — 2,7 %

Окрім цього, 31% опитаних зазначили, що користуються послугами залученого персоналу, зокрема 48,4 % — на короткострокові проєкти, 35,5 % —на довгострокові проєкти, 29 % — аутстафінг. Опитування показало, що 41,2 % респондентів, що використовують аутсорсинг, отримали економію власних ресурсів, 37,6% досягли оптимізації та прискорення власних бізнес-процесів, 32,9 % — підвищили ефективність, 14,1 % — покращили якість та контроль за робочими процесами [61].

## 5.3. Поняття лізингу персоналу та передумови його використання організаціями

***Лізинг персоналу*** *(від англ. Personnel leasing), або надання персоналу в тимчасову оренду* – це управлінська технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процес необхідними людськими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації.

Лізинг персоналу – це специфічна форма оренди робочої сили, яка передбачає надання лізингодавцем лізингоотримувачу працівників у тимчасове користування.

Класична схема лізингу охоплює договірними відносинами три сторони: *працівник (його представник), — лізингодавець — лізингоотримувач*.

У лізингу робочої сили єдиним її власником є працівник. Варто відзначити, що лізинг персоналу, не дивлячись на дослівний переклад з англійської, не є різновидом лізингу як оренди, оскільки людина може бути лише суб'єктом, а не об'єктом правових відносин.

Лізинг персоналу успішно застосовується у практиці багатьох країн світу. Лідерами серед європейських країн за питомою вагою працівників, зайнятих на умовах лізингу, у загальній кількості зайнятих працівників є Ірландія, Італія, Греція і Франція.

Основною передумовою виникнення і використання лізингу персоналу є невідповідність наявних в організації працівників потребам у них. Вирішити це можна шляхом розроблення програм зміни якісних і кількісних характеристик персоналу в організації. Якщо ж потреба у виконанні певного обсягу робіт має разовий або сезонний характер, чи компетенції працівників не відповідають необхідним, а додаткове навчання вимагатиме чимало фінансових ресурсів, то організація може залучити необхідних працівників на умовах лізингу.

До лізингових відносин у сфері управління персоналом звертаються в таких випадках:

1. *Необхідність залучення висококваліфікованих фахівців, потреба в яких не носить постійний характер, а сферою їх діяльності є бухгалтерський облік, аудит, правознавство та інші галузі знань, де існують спеціалізовані організації, що надають такі послуги.*

2. *Необхідність залучення висококваліфікованого фахівця, аналогічні послуги якого не надаються на ринку організаціями.* У цьому випадку можна звернутися за допомогою до організацій-конкурентів і взяти в оренду такого кваліфікованого фахівця.

3. *Необхідність тимчасового залучення фахівців у період відпусток за умови, що цих фахівців в організації ніхто зі штатних працівників замінити не може.*

4. *Бажання організації мінімізувати податкові витрати під нарахування фонду оплати праці та спрощення схеми взаємовідносин між організацією та фахівцями, яких залучають.*

5. *Іноземні організації, які бажають швидко відкрити представництво в Україні, або вітчизняні організації, що створюють регіональні філії, можуть звернутися до кадрового лізингу, беручи в оренду весь необхідний склад працівників.*

Види лізингу персоналу:

- ***Staff leasing*** – оренда персоналу на довготривалій основі (*довгостроковий лізинг*). Організація-роботодавець оплачує лише послуги рекрутингового агентства, не пов'язуючи себе з працівником юридичними зобов'язаннями. Спеціаліст числиться в штаті організації-лізингодавця.
- ***Temporary staffing*** – підбір персоналу на короткотривалий період (здебільшого правило до 3-х місяців) – *короткостроковий лізинг*. Найчастіше ця послуга потрібна під час проведення маркетингових досліджень або виконанні невеликих проєктів. Підбір здійснює рекрутингове агентство, і воно ж несе відповідальність за працівника.
- ***Outsourcing*** – придбання не праці визначеного фахівця, а послуги, яка необхідна організації на даний момент часу.

Методи провадження лізингу відображені на рисунку 5.3.

*Стаціонарний метод*: працівник, що забезпечений власним житлом за місцем роботи, перебуває в розпорядженні роботодавця весь період контракту без змін, проте не довше ніж 6 місяців. Рекомендовано організаціям, які на певний час не сформували власний штат працівників; втратили власних працівників; новоствореним організаціям; для виконання разових робіт; для виконання складних робіт; для залучення висококваліфікованого персоналу.

*Вахтовий метод*: працівник, що не забезпечений власним житлом за місцем роботи, перебуває в розпорядженні роботодавця зазначений період, з постійною ротацією. Рекомендовано організаціям з чіткою сезонністю робіт; організаціям, які розташовані в місцях з обмеженими ресурсами робочої сили; організаціям, що вичерпали кредит довіри місцевого населення; організаціям, в яких є ознаки зловживань з боку місцевого населення; організаціям, яким не доцільно утримувати постійний штат працівників.

Рис. 5.3. Методи провадження лізингу

У вітчизняному законодавстві лізинг персоналу не зустрічається, проте МОП визнала легітимність праці на умовах лізингу. У 1997 році на 85-ій сесії були прийняті Конвенція №181 та Рекомендація №188, присвячені питанням діяльності приватних агенцій зайнятості. Конвенція №181 допускає як законні послуги «наймання працівника спеціально з метою надання його праці третім особам (фізичним та юридичним), які безпосередньо організовують та використовують працю даних працівників у власних інтересах». Також ця Конвенція встановлює мінімальний рівень соціальних гарантій для таких працівників, зобов'язуючи держави забезпечувати адекватний захист згідно з національним законодавством (мінімальної заробітної плати, тривалості робочого часу та інших умов праці, безпеки та гігієни праці та ін.).

## 5.4. Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача. Документальне оформлення лізингових відносин

Класична схема лізингу охоплює договірними відносинами три сторони: працівник (його представник) – лізингодавець – лізингоотримувач.

Формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем можна простежити у такій послідовності: (рис. 5.4)

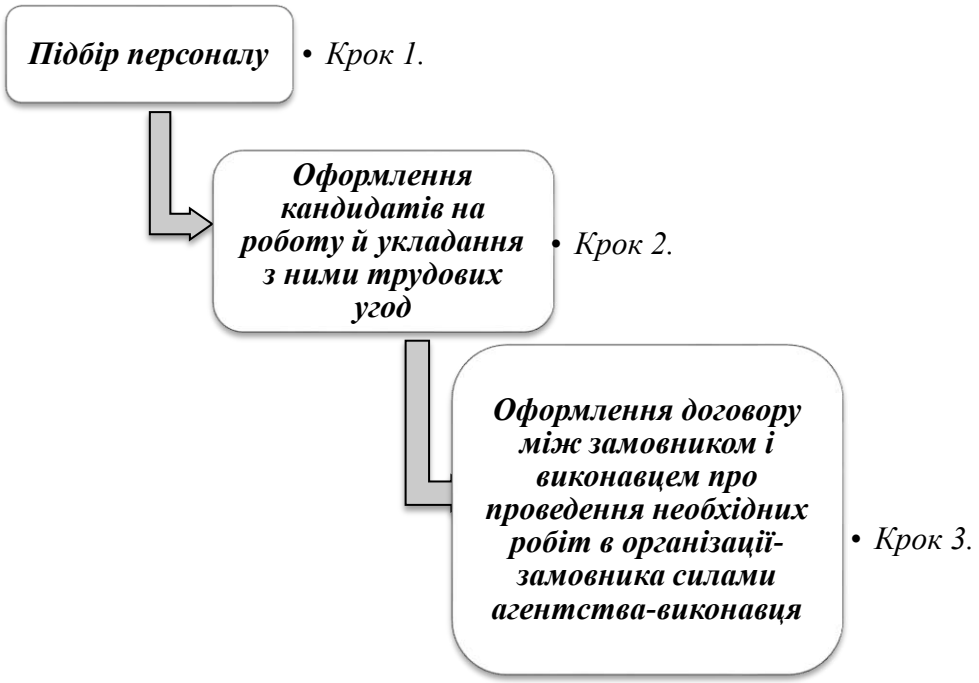


Рис. 5.4. Етапи формування лізингового штату

*Підбір персоналу***.** Організація-замовник формує для агентства-виконавця ті вимоги, які необхідні для виконання замовлення, згідно з якими і будуть підібрані працівники. Після цього виконавець приступає до виконання завдання – пошуку фахівців, що мають кваліфікацію згідно з вимогами замовника, потім – узгоджуються кандидатури.

Оскільки лізингові фахівці в майбутньому «передаються» в оренду різним організаціям і часто можуть мати доступ до конфіденційної інформації, їх відбирають за допомогою спеціальних методів. Такий відбір передбачає детальну перевірку з метою безпеки майбутнього лізингового фахівця. Тільки після аналізу отриманих відомостей може бути прийняте рішення про залучення такого працівника до штату рекрутингового агентства. За кордоном при рекрутингових агентствах існують служби безпеки, які і проводять такі перевірки. Дуже важливим є схвалення кандидатом такої форми зайнятості.

*Оформлення кандидатів на роботу й укладання з ними трудових угод.* Після узгодження кандидатур лізингоотримувачем (або лізингодавцем, якщо штат формується на майбутнє) фахівці приймаються у штат лізингодавця і є повноправними, постійними співробітниками рекрутингового агентства. Рекрутингове агентство проводить ознайомлення нового працівника з етичним кодексом лізингового фахівця. Такий кодекс розробляє рекрутингове агентство і регламентує етичну сторону лізингової операції.

*Оформлення договору між замовником і виконавцем про проведення необхідних робіт в організації-замовника силами агентства-виконавця***.** Висококваліфіковані фахівці надаються лізингоотримувачу для виконання обумовлених функцій протягом узгодженого терміну. У випадку, якщо організація-замовник не потребує підбору персоналу, агентство-виконавець приймає персонал у свій штат. Потім оформляється договір лізингу [32].

Схема взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин наведена на рис. 5.5.

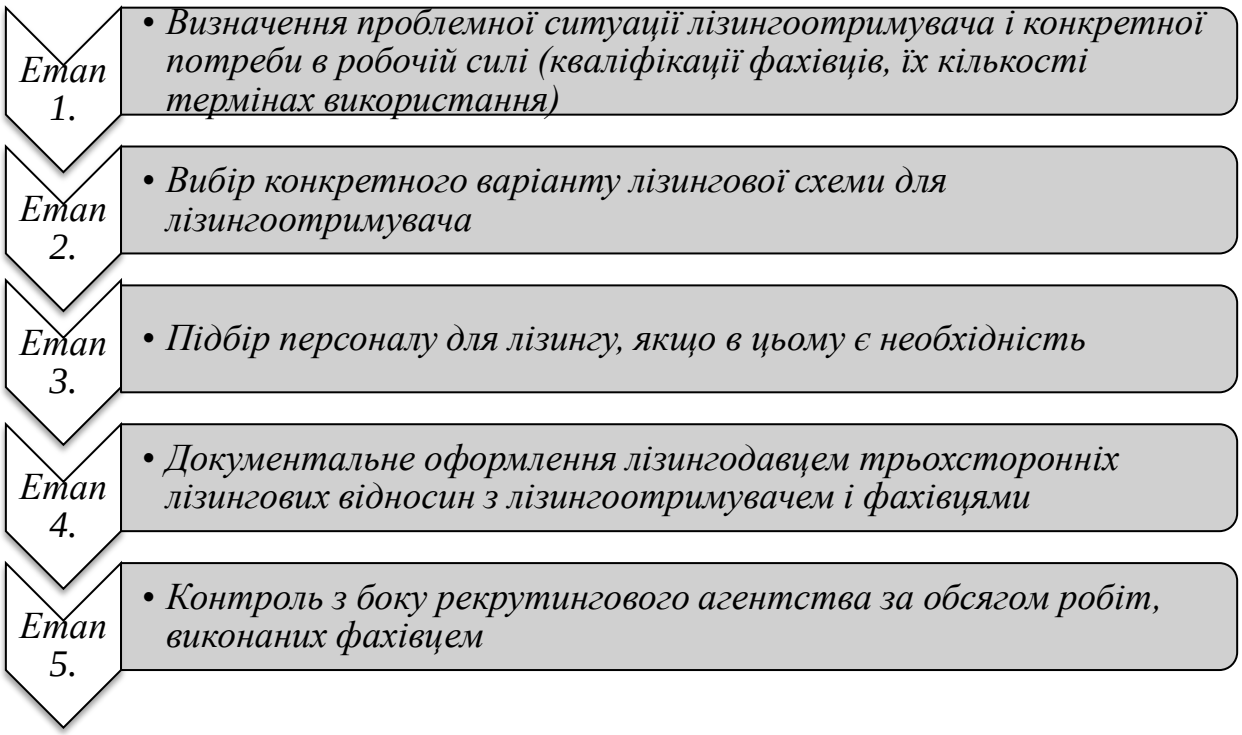


*Рис. 5.5.* Схема взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача*

Примітка. *Побудовано за: [32; 50]

За умови виникнення бажання з боку лізингоотримувача зарахувати лізингового працівника до власного штату, лізингодавець переводить працівника до штату лізингоотримувача. У такому випадку останній виплачує компенсацію у розмірі вартості підбору такого фахівця, скориговану на розмір виплачених щомісячних лізингових платежів. Цей механізм ще раз підкреслює деяку схожість лізингу матеріальних активів і людського капіталу.

Існують такі варіанти договірних відносин лізингу персоналу:

- Договір 1. *Договір на лізингове обслуговування організацією-лізингодавцем, що надається для лізингоотримувача.*
- Договір 2. *Лізингодавець укладає трудовий договір (контракт) з фахівцем.*
- Договір 3. *Для категорій фахівців, які є матеріально відповідальними особами, укладається договір про матеріальну відповідальність.*

У договорі на лізингове обслуговування організацією-лізингодавцем вказуються характеристики персоналу, кількість працівників, термін лізингу,

розмір оплати праці фахівців, рівень комісійних, а також критерії якісного виконання вказаного обсягу робіт.

Договір укладають на певний термін, він продовжується до наступного періоду, якщо від лізингоотримувача не надійшло повідомлення про переривання договору за 15 днів до закінчення вказаного терміну.

Сума винагороди за лізингове обслуговування формується з таких частин: фонду оплати праці співробітника; лізингової винагороди лізингодавця. Оплата проводиться щомісяця в терміни, встановлені договором. Договір щомісяця закривають актом виконаних робіт.

У договорі між лізингодавцем та лізингоотримувачем визначають такі моменти: характеристика персоналу; чисельність співробітників; строк лізингової угоди; розмір оплати праці наданих працівників; критерії оцінки якості виконання зазначеного обсягу робіт; винагорода за лізинг обслуговування.

У трудовому договорі (контракті), який лізингодавець укладає з фахівцем, у окремих додатках може вказуватися перелік робіт, виконання яких обумовлене з лізингоотримувачем. Якщо до отримання замовлення лізинговий фахівець не перебував у штаті кадрового агентства і був знайдений під конкретне замовлення, з ним можна укладати строковий трудовий договір. Він передбачає строковий характер (на період лізингу) і продовжується щомісяця. Основою для продовження контракту є повідомлення лізингоотримувача; основою для переривання трудового договору є остаточне закриття актом договору на лізингове обслуговування організацією-лізингодавцем.

У договорі категорій фахівців, які є матеріально відповідальними, укладається договір про матеріальну відповідальність, де зазначається, що під час виконання договору працівник отримує в розпорядження товарно-матеріальні цінності, відповідальність за які покладається на працівника-виконавця договору.

Загалом залучення персоналу на умовах лізингу вимагає обґрунтування економічної доцільності, що здійснюється через порівняння витрат на залучення працівника на умовах лізингу та альтернативних витрат на

виконання певного комплексу робіт: прийняття працівника до штату, звернення до послуг спеціалізованих організацій тощо.

Перевагами залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача є:

1) отримання кваліфікованого персоналу в потрібній кількості і за короткий термін, що підвищує оперативність роботи;
2) відповідальність агентства за своїх працівників (прийнятих за системою лізингу);
3) організація дотримує свій ліміт штатної чисельності (headcount), при цьому зберігаючи або збільшуючи людські ресурси організації;
4) організація зменшує витрати часу і зусиль своїх працівників на ведення кадрового діловодства, бухгалтерського і податкового обліку, забезпечення операційних витрат, організацію соціального забезпечення;
5) організація зберігає за собою безпосереднє керівництво роботою працівників, прийнятих за системою лізингу;
6) організація має змогу припинити трудові стосунки у будь-який момент;
7) зниження витрат на компенсаційні пакети (для тимчасових працівників вони або не передбачені взагалі, або мінімальні);
8) відсутність простоїв; якщо тимчасовий працівник захворів або пішов у відпустку, то за контрактом агентство зобов’язано надати заміну на цей термін;
9) можливість запросити працівника, який сподобався, до штату організації, при цьому уникнувши витрат на підбір персоналу;
10) дозволяє організації гнучко реагувати на сезонні і будь-які інші зміни виробництва;
11) організації гарантується повне дотримання чинних норм трудового і податкового законодавства України [32].

Серед переваг лізингових відносин для працівників можна зазначити:

1) працівники зберігають безперервний трудовий стаж (працівник знаходиться в постійному штаті лізингової організації);
2) можливість набути необхідний досвід виконання різних завдань та роботи у різних умовах праці;

3) можливість налагодження ділових контактів з багатьма організаціями;
4) працівникові не потрібно самому шукати роботу, агентство пропонує різні вакансії;
5) можна розробити індивідуальний графік роботи;
6) за умови виникнення трудової суперечки або конфлікту, все улагоджує лізингова організація.

Існують і негативні моменти, недоліки, пов'язані із лізингом персоналу. Для організації – замовника це може бути ризик втрати конфіденційної інформації; невідповідність організаційної культури організації-замовника у випадку неправильного вибору провайдера лізингових послуг; проблема розподілу відповідальності між замовником і провайдером лізингових послуг у сфері охорони здоров'я, техніки безпеки, навчання персоналу. Для агентства-провайдера негативним є те, що після закінчення терміну дії договору агентство може певний час не отримувати замовлення на фахівців певної кваліфікації, однак вона повинна утримувати працівників у своєму штаті, з якими укладено безстрокові трудові договори, або ж звільняти таких працівників.

### 5.5. Аутстафінг як технологія виведення персоналу зі штату організації

***Аутстафінг (від англ. «outside staff using», «outstaffing»)*** **–** використання зовнішнього персоналу.

Аутстафінг трактують як позаштатний персонал.

Терміном **«аутстафінг»** називають *послуги з виведення персоналу зі штату організації – замовника й зарахування його до штату організації – провайдера*. При цьому співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи та виконувати свої функції.

Організація – провайдер стає формальним роботодавцем і бере на себе повну юридичну та фінансову відповідальність за персонал, зокрема: ведення

кадрового діловодства; виплату заробітної плати, сплату податків; соціальне та медичне страхування; оформлення лікарняних, відпусток, відряджень тощо.

Схему застосування аутстафінгу відображено на рис. 5.6.

Рис. 5.6. Схема застосування аутстафінгу

Примітка. *Джерело: [189]

Відмінність між аутсорсингом і аустафінгом наведено на рис. 5.7.

Законодавством України не закріплено поняття «аутстафінг». Конвенція про приватні агентства № 181 від 19 червня 1997 року, яка регулює його застосування у світовій практиці, не ратифікована Україною. Однак деякі норми Кодексу законів про працю України [71], Податкового кодексу України [133] та Закону України «Про зайнятість населення» [145] все ж регулюють такі відносини.

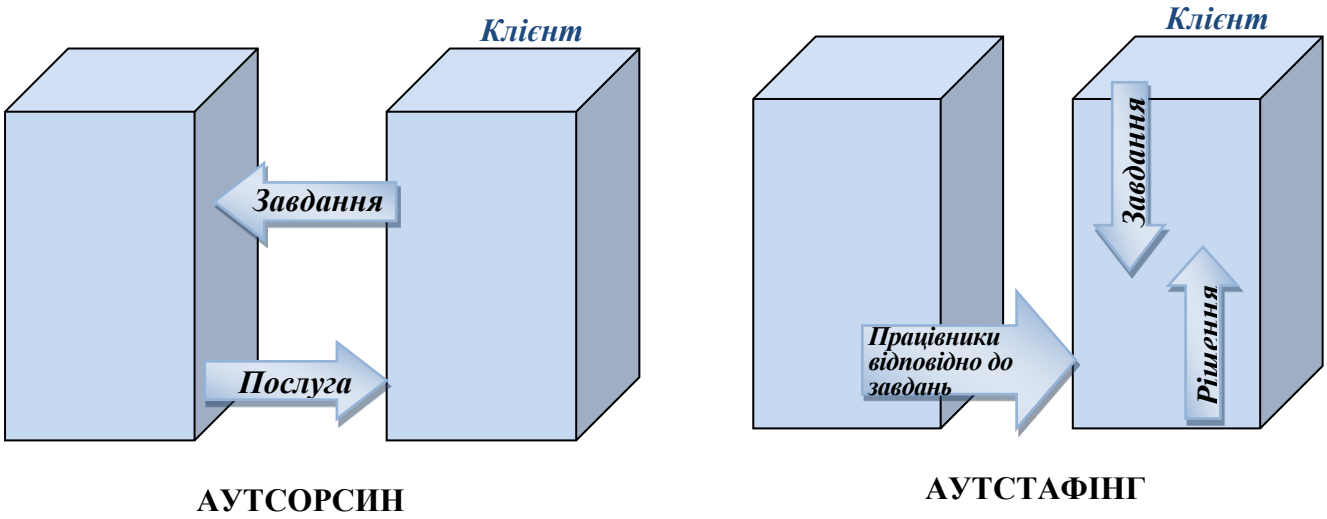


Рис. 5.7. Відмінність між аутсорсингом і аустафінгом

На сьогодні єдиним визначенням процесу аутстафінгу є положення *Податкового кодексу України*, у якому вказано, що ***послуга з надання персоналу (аутстафінг)*** *– господарська або цивільно-правова угода, відповідно до якої особа, що надає послугу, направляє у розпорядження іншої особи одну або декількох фізичних осіб для виконання визначених цією угодою функцій.* Угода про надання персоналу може передбачати укладання зазначеними фізичними особами трудової угоди або трудового контракту із особою, у розпорядження якої вони направлені. Інші умови надання персоналу (зокрема, винагорода особи, що надає послугу) визначаються угодою сторін [133].

У ст. 39 Закону України «Про зайнятість населення» [145] передбачена діяльність організацій, які надають послуги з найму персоналу з метою подальшого передання цього персоналу іншим компаніям для виконання роботи, що являє собою аутстафінг (оренду персоналу). Така діяльність може здійснюватися лише за наявності відповідного дозволу, який має видати Центр зайнятості [60].

Виходячи зі змісту ст. 39 Закону України «Про зайнятість населення» [145] (єдиної норми законодавства, яка хоч частково описує цей процес) можна виокремити такі ***ознаки аутстафінгу:***

- ✓ Це особливий вид господарської діяльності для аутстафера, для здійснення якого вимагається наявність спеціального дозволу.
- ✓ Наймання працівників аутстафером здійснюється для подальшого виконання ними роботи в іншого роботодавця (замовника).
- ✓ Відносини між аутстафером та працівником оформлюються у вигляді трудових договорів.
- ✓ Відносини між замовником та аутстафером мають бути оформлені договором про використання праці особи (якщо замовник фізична особа – договір про надання послуг).

Аутстафер при цьому забезпечує графік роботи та відпочинку аналогічний тому, що використовує замовник [78; 89].

На Заході послуги, подібні аутстафінгу, з'явилися у 60-70-ті рр. XX ст., але інтенсивно почали розвиватися лише у *90-х роках* минулого століття. Так, журнал Harvard Business Review визначає *діяльність з виведення персоналу зі штату як бізнес, що найдинамічніше розвивався у 90-х роках у США*. Сьогодні у США аутстафінг – законодавчо закріплена послуга, що має чітко відпрацьований механізм реалізації. Послуги аутстафінгу зазвичай надають ***Professional Employer Organizations* (*PEO*)** (професійні організації-роботодавці).

За оцінками експертів обсяг аутстафінгових послуг перевищує у США – 130 млрд. дол. в рік, Великобританії – 37,5 млрд. дол., Німеччині – 7 млрд. дол. і зростає приблизно на 20-30% щорічно. У США є декілька тисяч компаній, що надають послуги аутстафінгу; їхній штат більше 2,5 млн. осіб, а обсяг ринку складає 27% від загального кадрового ринку США. У країнах Європейського Союзу аутстафінг працевлаштовує до 7 млн працівників за рік. За даними Kelly Services, в деяких зарубіжних компаніях до 80% персоналу є у штаті кадрового агентства [179].

На українському ринку аутстафінг розвивається досить повільно, оскільки відсутня законодавча база для аутстафінгу; недостатня кількість професійних організацій, що надають своїм клієнтам послуги аутстафінгу.

В Україні основними замовниками аутстафінгу зазвичай є іноземні представництва. Вони таким чином вирішують актуальну для себе проблему обмеження штатної чисельності персоналу, оформляючи співробітників, відповідальних за продаж, на роботу в організації-резиденти, наприклад, в організації свого дистриб'ютора чи в організації, які спеціально створені для реалізації збутового циклу певного виду продукції.

Види аутстафінгових послуг відображені на рис. 5.8.

Рис. 5.8. Види аутстафінгових послуг

Примітка. *Джерело: [210]

Аналізуючи чинні в законодавстві України норми та практики застосування аутстафінгу, юристи виділяють ***такі переваги***:

- ✓ *у межах трудових відносин:* укладання працівником трудового договору з аутстафером, а не із замовником, що в подальшому може виключити необхідність останньому мати справу з трудовими спорами щодо цього працівника і відповідно нести відповідальність за можливі порушення законодавства перед працівником;
- ✓ *у межах кадрової роботи:* ведення кадрової документації аутстафером (включаючи особисті справи, трудові книжки, кадрові накази та ін.); мінімізація витрачання ресурсів на пошук необхідного персоналу; аутстафер здійснює адміністрування відряджень і оформлення авансових звітів; аутстафер надає працівникам усі необхідні довідки на їх вимогу.
- ✓ *у межах фінансових питань:* здійснення аутстафером розрахунку, нарахування та виплати заробітної плати, компенсацій, податків і зборів до бюджету, зокрема зборів до фонду соціального страхування; оптимізація оподаткування (замовник не сплачує ПДФО, військовий збір та ЄСВ, формування податкового кредиту замовником;
- ✓ *у межах управління персоналом:* оформлення відпусток і лікарняних здійснюється аутстафером, мінімізує розмір штату працівників замовника, що дозволяє уникнути необхідності замовнику забезпечувати окремі соціальні гарантії [78; 89].

Узагальнивши публікації фахівців з проблеми аутстафінгу персоналу, можна виокремити такі переваги його використання:

– оптимізація економічної моделі діяльності організації;

– можливість зосередитися на ключових напрямах діяльності;

– зменшення документообігу;

– відсутність необхідності оформлення у штат працівників на період їхнього випробувального терміну, що дозволяє оцінити потенціал співробітника без прийняття на себе обов’язків;

– зниження навантаження на кадрову службу підприємства, або повна її ліквідація;

– зниження навантаження на бухгалтерію підприємства;

– зниження ризиків виникнення страхових і інших непередбачених випадків з персоналом;
– зменшення кількості працівників у штатному розписі;
– зниження адміністративного і фінансового навантаження на організацію за умови збереження безпосереднього керівництва працівниками;
– зменшення ризиків трудових суперечок та страйків;
– забезпечення максимальної гнучкості в управлінні персоналом і відповідності кількості робочої сили реальному об'єму роботи [179].

За умови аутстафінгу позитивним моментом для працівників за умови аутстафінгу є те, що вони не втрачають роботи, а лише переходять в іншу організацію.

Аутстафінг має й недоліки. Найістотнішим з яких є відсутність чіткої законодавчої бази. Фахівці відзначають, що на законодавчі обмеження скаржаться всі учасники ринку.

Оскільки у трудовому законодавстві немає поняття «аутстафінг», то відповідно немає законодавчих норм, що регулюють це питання. Згідно з ч. 1 і 3 ст. 39 Закону України «Про зайнятість населення» [145] послуги аутстафінгу надаються на підставі договору. Типової форми такого договору не встановлено. Через недосконалість законодавства щодо питання аутстафінгу персоналу часто виникають проблеми з інститутом фактичного допуску працівника до роботи в організації.

Предметом договору аутстафінгу (договору надання послуг) є послуга з надання аутстафінговою організацією працівників для виконання ними робіт у замовника. Такі працівники можуть підпорядковуватися трудовому розпорядку замовника, мати свої робочі місця на території замовника, але аутстафінгова організація виконує обов’язки роботодавця і виплачує щомісячну заробітну плату цим працівникам.

Трапляються випадки, коли замовник звільняє своїх працівників, аутстафер зараховує їх у свій штат, отже, працівники продовжують виконувати свої звичайні обов’язки, але є в штаті організації аутстафера.

Процедура виведення персоналу зі штату передбачає такі дії (рис. 5.9):

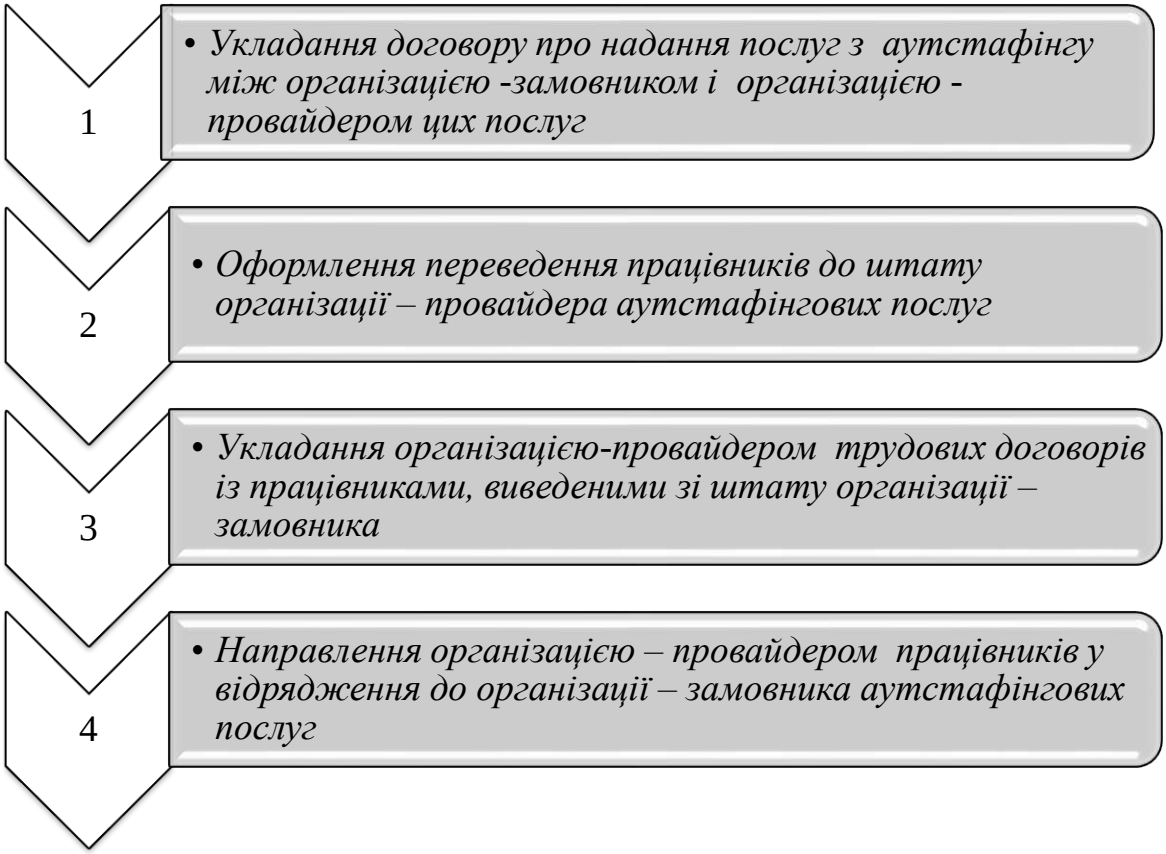


Рис. 5.9. Процедура виведення персоналу зі штату

З метою мінімізації настання описаних вище ризиків та підтвердження добросовісності аутстафінгових відносин, юристи рекомендують враховувати вимоги законодавства стосовно обов'язкових ознак та обмежень аутстафінгу, передбачених Законом України «Про зайнятість населення», здійснювати перевірку статусу провайдера (КВЕД, наявність в переліку надавачів послуг, в майбутньому – дозволу), проводити попередню перевірку внутрішньої трудової документації провайдера, забезпечувати належний рівень уваги до первинної документації та супровідних документів, не забувати про існування критеріїв «прояву уваги органів влади». Виконання окремих пунктів такого переліку без забезпечення зв'язку між ними не може повноцінно захистити ваш бізнес та гарантувати позитивний результат [77].

**Контрольні запитання до теми:**

1. Розкрийте сутність понять «аутсорсинг», «аутстафінг» і «фріланс».
2. Які форми співпраці описує аутсорсинг?
3. Які чинники сприяють розвитку аутсорсингу?
4. Які є види аутсорсингу?
5. Які переваги і недоліки аутсорсингу?
6. Які етапи проведення аутсорсингу?
7. Хто є учасниками у відносинах аутсорсингу?
8. Які основні складові договору аутсорсингу?
9. Розкрийте сутність поняття «лізинг персоналу».
10. Які передумови виникнення і використання лізингу персоналу?
11. Які є види лізингу персоналу?
12. Які є методи провадження лізингу?
13. Які основні кроки формування лізингового штату робить кадрове агентство-лізингодавець?
14. Які етапи взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин?
15. Які договори використовують для документального оформлення тристоронніх лізингових відносин?
16. Які переваги залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача?
17. Як обґрунтовується економічна доцільність залучення персоналу на умовах лізингу?
18. Які є переваги та недоліки, пов'язані з використанням лізингу персоналу?
19. Які ознаки аутстафінгу?
20. Які є види аутстафінгових послуг?
21. Які є переваги застосування аутстафінгу?
22. Охарактеризуйте відносини між найманим працівником, провайдером і замовником аутстафінгових послуг.
23. Розкрийте процедуру виведення персоналу зі штату.

# ТЕМА 6
# ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1. Формування колективу організації.

6.2. Згуртованість колективу.

6.3. Формування успішної команди.

*Усі господарські операції можна в кінцевому підсумку звести до визначення трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти чинників мало що вдасться отримати.*

*Лі Якокка*

## 6.1. Формування колективу організації

У житті людини, у розвитку її як особистості важливу роль відіграють соціальні групи.

Соціальна група – відносно стійка сукупність людей, що мають спільні інтереси, цінності та норми поведінки, що складається в рамках історично визначеного суспільства [56].

Ефективність діяльності організації визначена дією багатьох чинників, серед яких важливу роль відіграють особливості її колективу.

***Колектив*** – сукупність людей, об'єднаних спільною діяльністю, спільними інтересами; група людей зв'язаних спільною працею в одній організації [72].

Колектив (лат. collectivus – збірний) – сукупність людей, об'єднаних спільною метою, діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, стосунками співробітництва та взаємодопомоги. Колектив є об'єднанням на основі складної системи постійно діючих і водночас таких, що змінюються та розвиваються, економічних,

виробничо-технічних, організаційних, дисциплінарних, моральних, побутових взаємозв'язків між працівниками та їхніми групами [32, 50].

Такі взаємозв'язки і взаємовідносини відображаються у колективі чи групах працівників.

> ***Колектив*** – це *середня соціальна група*, що об'єднує людей, зайнятих розв'язанням конкретних завдань, заснована на спільності цілей, принципів співробітництва; поєднані члени групи за допомогою індивідуальних і групових інтересів; працюють в одній організації.
>
> ***Група*** – це *мала соціальна група*, що об'єднує людей, які безпосередньо контактують один з одним на основі спільності цілей, норм поведінки і поєднання індивідуальних та групових інтересів [56].

Групи є невід'ємними структурними елементами в будь-якій організації. Вони є основою для виконання великого обсягу робіт і існують як всередині, так і поза межами організацій. Під ***групою*** розуміють двох або більше людей, які постійно взаємодіють для досягнення спільної мети. Керівництво створює групи, коли поділяє всю належну до виконання роботу за горизонталлю (підрозділи) і за вертикаллю (рівні управління). Отже, велика організація може складатися із сотень, навіть тисяч груп [7].

За визначенням науковця М. Шоу: «***Група*** – це дві або більше осіб, які взаємодіють одна з одною так, що кожна особа впливає на інших та водночас перебуває під впливом інших осіб».

Отже, ***групу*** можна трактувати як «*двох або більше індивідів, які взаємодіють між собою в процесі досягнення поставлених цілей і впливають один на одного так, що створюють нову сферу спілкування*» [7].

Передумовами виникнення груп в організації, які функціонують як відокремлені структурні підрозділи, є такі:

1) внаслідок розподілу праці визначають *окремі спеціалізовані функції*, що потребують для виконання певну сукупність людей, які мають певну кваліфікацію, професію, готовність у спільній діяльності виконувати певну

роботу. Подібна ситуація спостерігається під час формування груп, які вирішують цільові завдання.

2) є *природна спрямованість людини* до об'єднання з іншими людьми, до формування сталих форм взаємодії з людьми. Група надає людині відчуття захищеності, підтримку, допомогу у вирішенні своїх завдань. У групі людині легше досягти «винагородження» у формі визнання або матеріального заохочення, у ній людина вчиться, переймаючи досвід інших. Група надає людині більше впевненості в собі у різних взаємодіях.

3) група надає людині можливість проводити час у приємному оточенні. Група може слугувати джерелом *вирішення особистих проблем* у плані задоволення потреби – бути комусь потрібним, уникнути самотності [7].

***Характерні особливості групи:***

- члени групи ідентифікують себе і свої дії з групою в цілому і тим самим у зовнішніх взаємодіях виступають від імені групи. Людина говорить не про себе, а про групу в цілому, вживаючи займенники «ми», «у нас», «наші», «нам»;
- взаємодія між членами групи носить характер безпосередніх контактів, особистих розмов, взаємодопомоги. У групі люди безпосередньо спілкуються один з одним, надаючи формальним взаємодіям «людську» форму;
- у групі поряд з формальним розподілом ролей обов'язково відбувається неформальний розподіл ролей, який зазвичай визнається групою;
- у групах, що добре організовані і функціонують, зазвичай створюються можливості для того, щоб людина могла вести себе відповідно до своїх здібностей до групових дій і органічно властивою їй певною роллю члена групи [56].

Головною умовою створення колективу є відбір людей за відповідними здібностями і створення сприятливих умов для реалізації ними цих здібностей через досягнення відповідної кваліфікації. Для того, хто створює організацію, найважливішим завданням є правильний підбір і розміщення людей.

Основними ознаками колективу є єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність (рис. 6.1.).

Потенційно колектив є найефективнішим мотиватором праці, чинником

підтримки індивідуальних зусиль і наснаги працівників, творчим середовищем, у якому розкриваються індивідуальні здібності і якості працівників. Люди можуть одержувати задоволення від належності до колективу, присвячувати йому себе, вважати колективні цілі пріоритетними. Тому є можливим їхній вплив один на одного, що веде до формування загальних цілей та інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій.

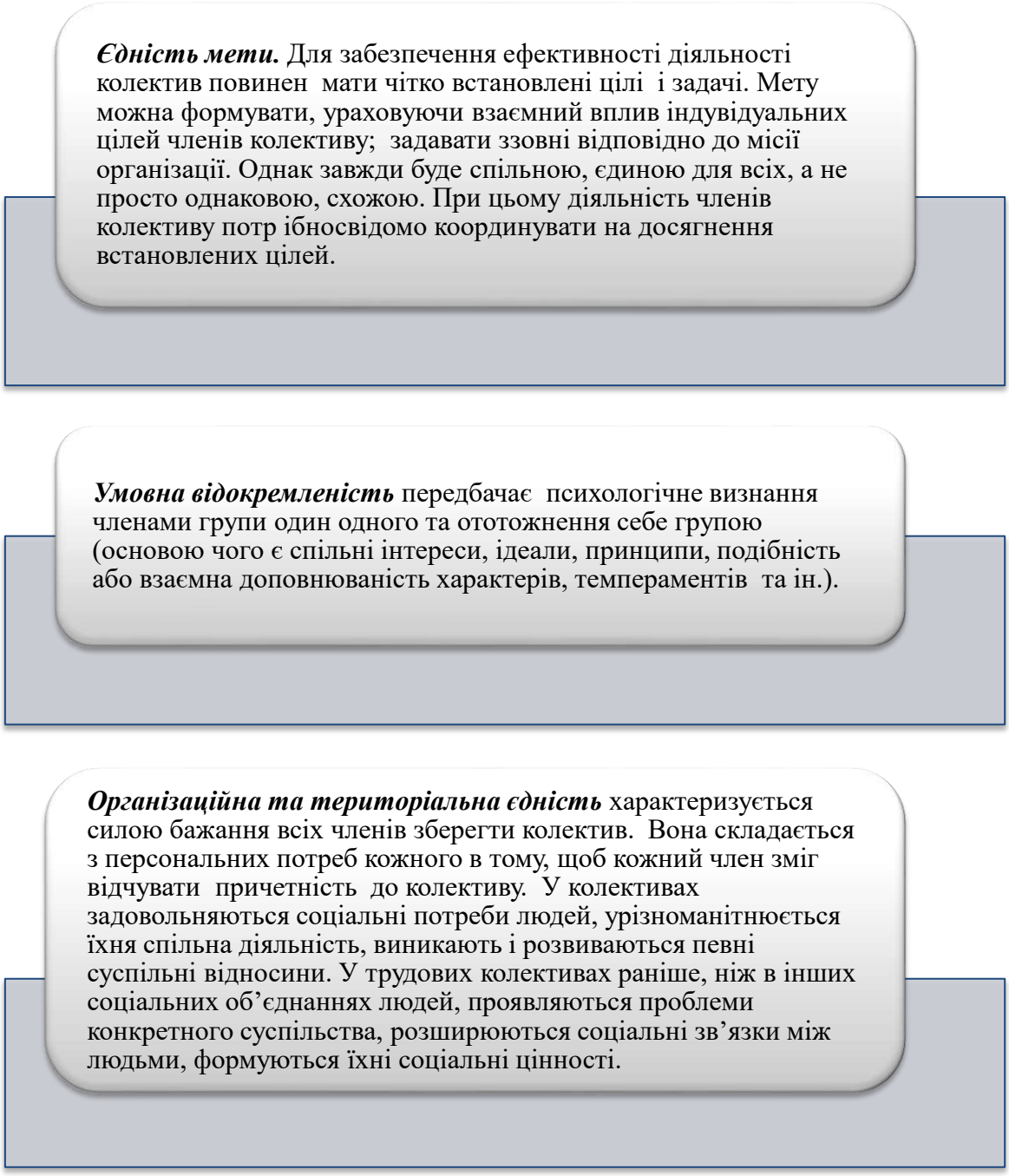


Рис. 6.1. Основні ознаки колективу

Примітка. *Розроблено за: [24; 32, 50]

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед у колективі задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; у колективі людина знаходить підтримку і захист; у колективі вона знаходить визнання своїх успіхів і досягнень.

Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі людина має змогу по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вона вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до вдосконалення, до першості у змаганні [24].

Однак потрібно мати на увазі, що залежно від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не націлений на конструктивну поведінку колектив може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки.

Людина так само намагається впливати на колектив, робити його більш «зручним» для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, під час конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підпорядковується колективу.

Ідеальна з управлінського погляду ситуація характеризується довірливими партнерськими стосунками між колективом і його членами, які не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

Колектив — це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками (табл. 6.1).

Працездатний згуртований колектив виникає не відразу. Цьому передує тривалий процес його становлення та розвитку, успіх якого визначається низкою обставин, які мало залежать від того, складається колектив стихійно чи формується свідомо і цілеспрямовано. Насамперед, йдеться про ясність і зрозумілість цілей його майбутньої діяльності, відповідних внутрішнім прагненням людей, заради досягнення яких вони готові повністю або частково відмовитися від свободи рішень, вчинків і підкоритися груповій владі.

*Таблиця 6.1*

## Класифікація колективів

| Ознака класифікації | Види колективів та їх характеристика |
|---|---|
| За статусом | - *офіційні:* є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;<br>- *неофіційні*: базуються на юридично не зафіксованому (в деяких випадках і не оголошеному) бажанні людей співпрацювати один з одним і реальній практиці такої співпраці |
| За характером внутрішніх зв'язків | - *формальні;*<br>- *неформальні*.<br>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.<br>Формальні зв'язки представляють відносини між посадами, їм властива ієрархічність; неформальні існують між особистостями незалежно від того, яке місце вони посідають на офіційних службових рівнях |
| За механізмом формування | - *стихійно сформовані колективи* (наприклад, студентський колектив);<br>- *свідомо організовані колективи* (наприклад, викладацький колектив).<br>Водночас стихійно сформовані колективи можуть надалі структуруватися свідомо (так, залежно від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектуються навчальні групи), а свідомо підібрані — випадково (наприклад, за алфавітом). |
| За часом існування | - *тимчасові;*<br>- *постійні.*<br>На практиці тимчасовий характер колективу пов'язують переважно 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 підприємства);<br>- *колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу* (товариство філателістів, собаківників, порятунку на воді та ін.);<br>- *колективи, які орієнтовані на спілкування* (клуби за інтересами).<br>Так само, функціональна класифікація може доповнюватись і деталізуватися класифікацією за видами діяльності.<br>Реалізація тих чи інших функцій передбачає певний ступінь внутрішньо колективного розподілу праці. |
| За розмірами | -малі;<br>-великі.<br>Чим менше колектив, тим простіше його перетворити в добре взаємопов'язане ціле, регулювання діяльності якого відбувається на основі самоврядування. Для великих колективів потрібні менеджери. |

Примітка. *Розроблено за: [3]

Іншою важливою умовою успішного формування колективу є наявність певних, нехай навіть незначних досягнень у процесі спільної діяльності, які наочно демонструють її явні переваги перед індивідуальною.

Ще однією умовою успіху офіційного колективу є сильний керівник, а неофіційного – лідер, якому люди готові підкорятися і за яким йти до поставленої мети.

Кожний колектив повинен знайти своє місце, свою «нішу» в формальній чи неформальній структурі організації, де б він міг повністю реалізувати свої цілі і можливості, не перешкоджаючи робити це іншим.

Початком формування офіційного колективу є рішення про його створення, належним чином оформлене юридично. Потім визначається його функціональна структура, права, обов'язки і відповідальність для кожного співробітника. Залученим працівникам офіційно повідомляють персональні завдання з урахуванням їхніх здібностей.

Для неофіційного колективу «днем народженням» стає зазвичай якась надзвичайна подія, або досягнення якоїсь межі в розвитку ситуації, після якої «так більше жити не можна», що породжує сплеск емоцій (страху, протесту, бажання захистити себе, своє становище, статус) і штовхає людей до об'єднання один з одним.

Будь-які стосунки між людьми починають складатися на основі контактів і спостережень, у процесі яких суб'єкти накопичують інформацію один про одного, що служить основою взаємної зацікавленості, симпатії або, навпаки, антипатії. Симпатія – це неусвідомлена, ірраціональна схильність до іншої особи, що формується на основі емпатії – здатності співчуття, розуміння його.

Виникнення симпатії й антипатії зумовлено закономірностями сприйняття, ступенем збігу чи розбіжності основних життєвих інтересів, цілей і цінностей (люди, зрозуміло, симпатизують тим, хто поділяє їхні погляди і позиції, знаходиться поруч, спільно бере участь у вирішенні складних проблем, але навряд чи хтось буде відчувати добрі почуття до конкурентів), загальною манерою поведінки інших осіб. І вже на основі симпатії виникають певні досить постійні стосунки.

Якщо колективи формуються «зверху», в основі стосунків лежить

необхідність виконувати службові обов’язки, тобто якоюсь мірою примус. Такі колективи часто виявляються малоефективними, оскільки стосунки в них можуть бути «замішаними» на антипатії.

Тому на сьогодні в західних фірмах часто практикують спосіб створення трудових колективів, основу якого складає добровільний вибір партнерів з осіб, з ким людині дають попередньо визначений час спілкуватися, внаслідок чого до одних з них виникає стійка симпатія, до інших – антипатія, до третіх – байдужість.

Сформовані симпатії трансформуються в переваги, що відображають бажання інших працівників співпрацювати з цією особою. Вони дозволяють виділити так звані референтні групи (окремих особистостей), чиї норми поведінки, погляди та інтереси приймаються як еталон, до яких більшість людей тягнеться, на які орієнтуються, і з якими, найголовніше, прагнуть співпрацювати. Здебільшого, група, підібрана на основі особистих симпатій, працює злагоджено і ефективніше, ніж довільно утворена [24].

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

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- уміння щодо правильного підбору персоналу;
- турбота про членів колективу;
- уміння створювати сприятливий морально-психологічний клімат в колективі;
- підтримка особистого розвитку працівників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- уміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника щодо формування трудового колективу особливо важливі у випадках, коли потрібно об’єднати разом велику кількість людей і

навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співпраці [3].

У своєму розвитку колектив проходить декілька етапів (табл. 6.2).

*Таблиця 6.2*

**Етапи розвитку колективу**

| Етап | Зміст |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1. Формування (зародження) колективу | Для стадії формування трудового колективу характерними є: наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій. На даному етапі формуються усі види стосунків, норми поведінки, правила регулювання внутрішньоорганізаційних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу характерним є централізація управління, формування для підлеглих конкретних завдань, детальне регламентування та жорсткий контроль за їхнім виконанням. На цій стадії розвитку трудового колективу застосовуються переважно організаційно-розпорядчі методи управління. |
| 2. Становлення колективу | На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю працівників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Завдання керівника на даному 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 технології впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу. |
| 3. Зрілість колективу | Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі - взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для цього етапу характерним є демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних технологій впливу. |

*продовження табл.6.2*

| 1 | 2 |
|---|---|
| | Цій стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат. Третя стадія розвитку колективу характеризується тим, що в ньому поступово виникає інтелектуальна, емоційна та вольова єдність. Інтелектуальна єдність визначена обізнаністю всіх членів колективу про можливості колективу, взаєморозуміння (психологічна спільність) у процесі діяльності, прагненням знайти спільну мову, єдність думок. Емоційну єдність характеризує атмосфера співчуття всім працівникам, спільних переживань процесів, що відбуваються в колективі та поза ним. Єдність волі проявляється у здатності колективу перемагати труднощі, що виникають, доводити справу до кінця. Отже, на цій стадії в колективі утверджуються остаточні стосунки співробітництва та взаємодопомоги. На третій стадії не тільки керівник, а й всі співробітники відчувають відповідальність за діяльність свого колективу. На цій стадії керівник повністю переходить на демократичний стиль управління, проводячи ділові наради, намагається з співробітниками знаходити оптимальні рішення проблем, що виникають. Керівник починає діяти як наділений функціями керівництва авторитетний представник інтересів колективу. |
| 4. Старіння колективу | На стадії старіння колектив припиняє розвиток, 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. |

Примітка. *Розроблено за: [32, 50].

Забезпечення згуртованості колективу значною мірою залежить від ефективності формування та розвитку формальних і неформальних груп.

*Формальні групи* – це об’єднання людей в межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи

управлінських функцій. До них відносять:

• керівні групи (топ-менеджери та їхні команди, котрі розробляють стратегічні рішення і вирішують ключові питання);

• робочі групи (постійні групи, об'єднані виконанням спільного завдання – колективи виробничих цехів, функціональних відділів, служб та ін.);

• комітети – особливі види груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань (ради, комісії, цільові групи).

В управлінні колективом дуже важливо правильно сформувати групи і залежно від ситуації та вирішуваних завдань застосовувати ефективні способи впливу на групи.

***Неформальні групи*** – це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають в регулярну взаємодію за інтересами для досягнення певних цілей.

Неформальні групи створюються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які з певних причин не задовольняються у рамках формальної групи (потреби в причетності, розумінні причин прийнятих рішень, захисті, участі, спілкуванні, інформації) [56].

Численні соціологічні та психологічні дослідження дозволили виділити найважливіші ознаки вступу людей в неформальні групи.

1. Приналежність. Відображає нагальну потребу будь-якої мотивованої людини в задоволенні потреби в певній соціальній групі, щоб люди могли підтримувати соціальні контакти в спілкуванні, бесіді, симпатіях та ін.

2. Допомога. Формальна структура обмежує можливості працівника в отриманні допомоги, зважаючи на зайнятість керівника, боязні працівника виявитися неспроможним, можливої критики з боку вищих за посадою, тому люди надають перевагу звертатися за допомогою до своїх колег, більш досвідчених співробітників.

3. Захист. Це одна з найдавніших потреб, яка спонукає людей об'єднуватися у групи. Природне бажання людини – об'єднатися з іншими людьми, які відчувають подібний дискомфорт, для надання протидії «ворогам».

4. Спілкування. З одного боку, у формальній структурі підлеглий не володіє всією необхідною інформацією, іноді керівництво часто навмисно приховує її. Це змушує працівника звертатися до неформатних джерел інформації (чуток, пліток). З іншого боку, існує природна потреба в доброзичливому людському спілкуванні з колегами, обміні інформацією, що сприяє активному вступу членів різних формальних груп у неформальні комунікації.

5. Симпатія. Симпатії та антипатії між людьми в основному носять індивідуальне забарвлення і підґрунтя. На встановлення дружніх стосунків між людьми значно впливає кілька моментів. Перш за все, особистісні характеристики тих, хто контактують. Люди люблять тих, кому подобаються ті ж явища, речі, процеси, які подобаються їм та ін. Наявність симпатії між людьми, дружніх стосунків між членами групи чинить вплив на настрій людей, їх задоволеність роботою, членством у групі. Крім того, взаємна підтримка на основі симпатій і дружніх стосунків, сприяючи згуртуванню групи, може породжувати синергетичний ефект, що істотно підвищує результативність роботи групи [56].

Неформальні групи мають специфічні характеристики, що дозволяють відрізнити їх від формальних груп.

1. Неформальні лідери. Це члени групи, які через свої особистісні якості, життєвий досвід і поведінку зайняли особливе становище в неформальній групі – лідерське. Неформальний лідер отримує від групи владні повноваження у прийнятті рішень і розпорядженні ресурсами. Принципова відмінність неформального лідера від керівника формальної групи, в межах якої може існувати неформальна група, полягає в підтримці формального керівника адміністрацією за допомогою внутрішніх нормативних документів (положення, інструкції, правила, регламенти тощо).

2. Структура групи. Неформальна група після її формування проходить процес структуризації, тобто створення внутрішньої структури у вигляді стабільного складу і співпідпорядкованості членів групи. Відмінність

неформальної групи від звичайного адміністративного підрозділу організації полягає в тому, що в ній відсутні затверджені структурні документи (схема організаційної структури, штатний розпис, посадові інструкції), а всі структурні зміни розробляє лідер за погодженням з групою.

3. Норми поведінки. Групові норми поведінки мають сильний вплив на її членів і напрямок, у якому працюватиме група. Норми поведінки – це моральний кодекс групи, дотримання якого є головною умовою приналежності до групи, визнання та підтримки члена групи. У разі систематичного недотримання будь-яким членом групи норм поведінки він підлягає виключенню з неформальної групи.

4. Соціальний контроль. Важливою характеристикою неформальної групи є контроль за дотриманням її членами норм поведінки.

Особливості неформальних груп:

- їхня чисельність переважно не перевищує 7-8 осіб;
- індивіди спілкуються один з одним безпосередньо;.
- стосунки людей ґрунтуються на єдності інтересів і відносній стабільності зв’язків у межах групи і поза нею;
- у випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем (наприклад, іншими друзями) група може самоліквідуватися;
- неформальні групи неоднорідні, вони мають свою структуру, у якій є лідер (внаслідок певних особистісних якостей він має авторитет і здатний справляти більш-менш усвідомлений вплив на поведінку своїх товаришів);
- неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена.

Неформальні групи поділяють на:

1) групи інтересів (сформовані для реалізації певного загального інтересу; переважно такі групи самоліквідуються, якщо задовольняються їхні інтереси);

2) дружні групи (формуються на основі особистих симпатій).

У діяльності формальних і неформальних груп є багато спільних ознак: структурна побудова, лідер тощо. Однак існують й істотні відмінності (табл. 6.3):

- формальні групи функціонують відповідно розробленого плану у процесі організаційної діяльності;

- неформальні групи створюються як реакція індивідуумів на незадоволені потреби, які є наслідком механізації соціальної взаємодії [7].

*Таблиця 6.3*

**Порівняльна характеристика формальних і неформальних груп***

| Параметри | Формальні групи | Неформальні групи |
|---|---|---|
| ***1. Головні цілі*** | Прибуток, продукція, послуги | Задоволення потреб членів групи, безпека |
| ***2. Походження*** | Результат організаційного планування | Спонтанні процеси |
| ***3. Вплив на членів групи*** | Посадові повноваження (влада), матеріальні стимули | Особа, знання, принадність |
| ***4. Комунікації*** | Низхідні, використання офіційних каналів | Особисті зв'язки, взаємний обмін інформацією |
| ***5. Лідер*** | Призначається організацією | Висувається групою |
| ***6. Міжособові стосунки*** | Встановлюються службовими стосунками і моделями трудових процесів | Формуються і розвиваються спонтанно |
| ***7. Контроль*** | Покарання та грошова винагорода | Соціальні санкції |

Примітка. *Джерело [7].

Неформальні групи можуть позитивно впливати на діяльність організації, підсилюючи згуртованість або мотивацію членів групи. Керівництво підприємства повинно сприяти інтеграції неформальних і формальних груп з метою виконання виробничих завдань.

На ефективне функціонування групи впливають такі фактори:

1. Розмір групи (повинен відповідати її завданням). На думку багатьох фахівців у сфері управління, оптимальний розмір групи — це 5-6 осіб. Такі групи приймають більш точні рішення, ніж ті, що виходять за рамки цієї чисельності.

2. Склад групи (ступінь подібності особистостей, їх поглядів, підходів, які вони виявляють під час вирішення проблем).

3. Групові норми.

4. Згуртованість групи. Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність діяльності організації.

5. Конфліктність групи. Рівень конфліктності визначає можливості менеджера вирішувати проблеми колективу. Для забезпечення ефективності функціонування групи менеджер повинен створити необхідні умови для мінімізації рівня конфліктності у колективі.

6. Статус і функціональна роль членів групи.

7. Соціальний контроль.

Вважають, що найефективнішою групою є та, чий розмір відповідає її завданням, яка є різнорідною за складом, чиї норми сприяють досягненню цілей організації та 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 [3].

Найбільш відомі рекомендації щодо успішного управління неформальними групами зводяться до такого:

1) визнати існування неформальної організації й усвідомити, що її знищення призведе до негативних наслідків;
2) знати думку членів і лідерів неформальних груп;
3) перед будь-якими діями спробувати спрогнозувати можливу негативну реакцію неформальної групи;
4) надати змогу лідерам або членам групи брати участь у розробці та реалізації рішень із метою послаблення опору змінам [32; 50].

### 6.2. Згуртованість колективу

Залежно від стадії розвитку організації виділяють різні рівні згуртованості колективу.

Згуртованість трудового колективу – ступінь міцності соціально-психологічних зв’язків між членами колективу.

Згуртованість колективу проявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукає її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена:

- тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки у процесі досягнення тих чи інших цілей;
- взаємними емоційними перевагами;
- розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Формуванню згуртованого колективу сприяє наявність у її членів таких якостей, як уміння знайти спільні погляди, загальні цінності та інтереси, уміння слухати, чіткість і ясність позицій, готовність допомагати іншим, прагнення уникнути конфліктів.

Однак, перешкоджають формуванню згуртованого колективу бажання домінувати і (або) постійно вступати в суперечку, безапеляційні заяви, оцінка ідей інших як поганих або неправильних; звичка бути завжди правим, потреба бути переможцем, брати верх, байдужість, апатія, нудьга.

*Для формування згуртованого колективу необхідні такі умови:*

• люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати як "експерти" під час вирішення завдань;

• сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід та здібності кожного з тих, хто працює поодинці;

• більшість людей повинна мати змогу певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);

• кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи.

Чинники згуртованості колективу наведені на рис. 6.2.

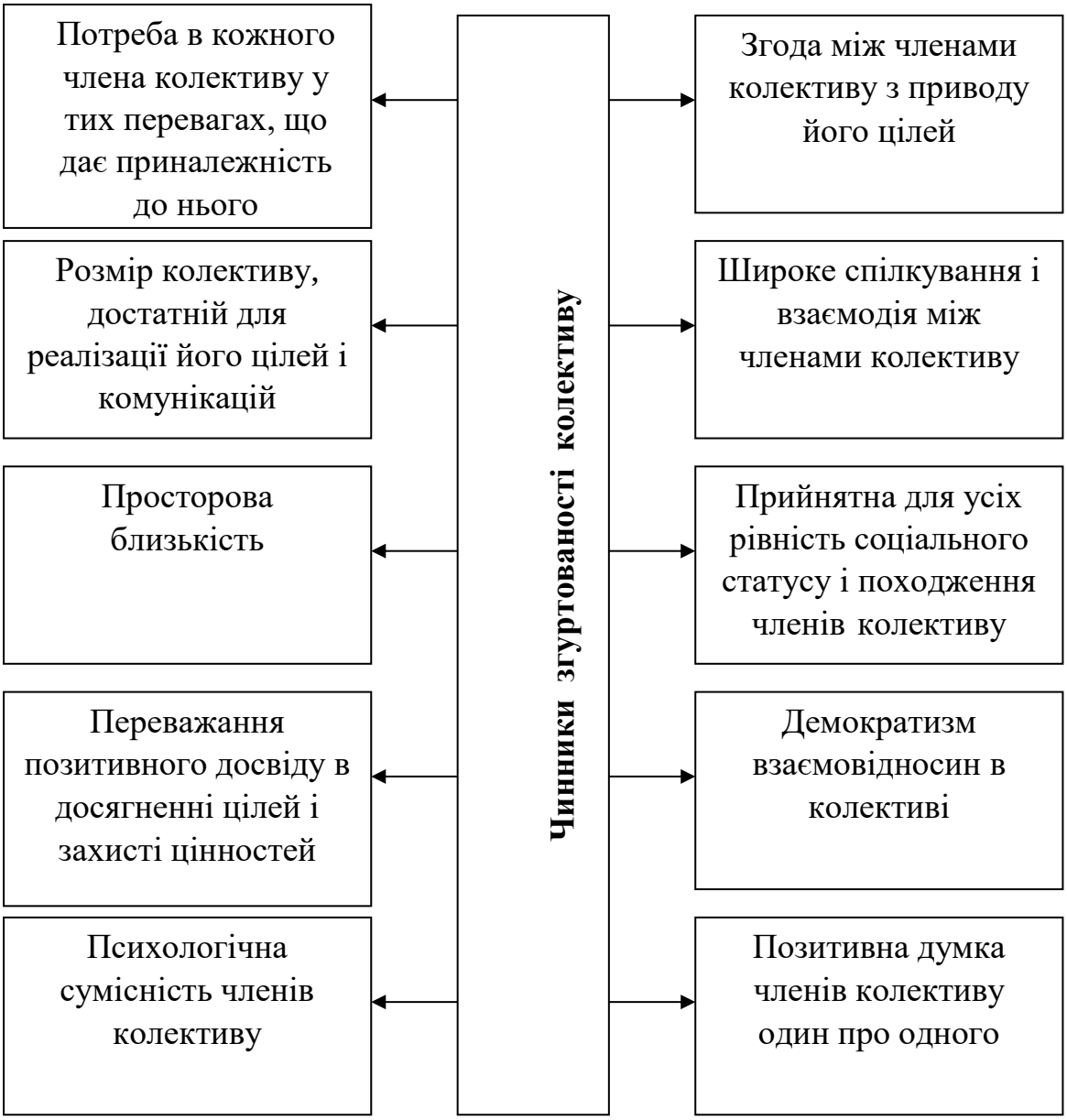


Рис. 6.2. Чинники згуртованості колективу *

Примітка.*Джерело: [3].

Виділяють чотири стадії формування згуртованого колективу (табл. 6.4).

Як показує аналіз умов і чинників згуртованості колективу, її формування і поглиблення є досить складним завданням, що залежить від багатьох змінних. Керівник не завжди має справу з високо згуртованим колективом.

Визначення ступеня згуртованості колективу – важлива умова ефективного управління, що необхідно враховувати під час вибору стилю і методів керівництва, визначення загальних можливостей колективу, окреслення завдань і контролю за їхнім виконанням.

*Таблиця 6.4*

**Стадії формування згуртованого колективу***

| п/п | Стадія формування згуртованого колективу | Характеристика |
|---|---|---|
| 1 | Прийняття членами колективу один одного | Усувається недовіра і відчуження у стосунках між працівниками, з'являється готовність співпрацювати. |
| 2 | Розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття колективних рішень | Розширення та інтенсифікація комунікацій, відвертого спілкування. Колектив здатний до прийняття колективних рішень |
| 3 | Формування колективної солідарності | Зростання довіри і зміцнення почуття колективної ідентичності. Члени колективу одержують задоволення від самого факту перебування в ньому і допомагають один одному |
| 4 | Прагнення до максимізації колективного успіху | Раціональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу |

Примітка.*Джерело: [3].

Оскільки у кожному колективі з 10-15 осіб утворюється кілька неформальних структур, і в кожній структурі виділяється своя спрямованість. Це впливає на професійну діяльність трудового колективу: роз'єднаність дезорганізує колективні дії, згуртованість організовує працівників.

Щоб визначити чинник організованості колективу, потрібно розрахувати його індекс згуртованості. Для цього встановлюють кількість взаємних виборів (діад) за ознаками симпатія – антипатія. Вибори підраховуються за відповідями на питання, наприклад, таких типів: «З ким би Ви хотіли мати спільний робочий кабінет?» або «З ким би з працівників Ви хотіли встановлювати нове обладнання?» та ін. Запитання підбирають з урахуванням характеру діяльності

колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів та інших чинників.

Індекс згуртованості колективу визначаються за формулою (6.1):

$$З_{гр} = (\sum A^{+} - \sum A^{-}) / (n*(n-1)), \qquad (6.1)$$

де $\sum A^{+}$ - сума позитивних виборів;

$\sum A^{-}$ - сума негативних виборів;

n – кількість членів колективу.

Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вища, чим ближче індекс Згр до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. На основі проведених досліджень психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу згуртованості колективу й ефективністю професійної діяльності.

Індекс взаємності колективу ($В_к$) розраховують за формулою (6.2):

$$В_к = \sum B^{+} /( ½*n*(n-1)), \qquad (6.2)$$

де $\sum B^{+}$ – кількість взаємних позитивних виборів.

Індекс конфліктності ($К_к$) розраховують за формулою (6.3):

$$К_к = \sum B^{-} / (½*n*(n-1)), \qquad (6.3)$$

де $\sum B^{-}$ - сума взаємних негативних виборів.

Соціометричний статус членів колективу визначають за формулою (6.4):

$$S_i = (\sum A^{+}_i - \sum A^{-}_i) / (n-1) \qquad (6.4)$$

За найбільшим значенням показника соціометричного статусу визначається неформальний лідер колективу.

Іншою важливою характеристикою колективу є індекс інтеграції (Ік), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Цей індекс виражається відношенням одиниці до кількості членів колективу, які не отримали жодного вибору (формула (6.5)):

$$Ік = \frac{1}{\text{кількість членів групи, які не отримали жодного вибору}} \qquad (6.5)$$

Індекс інтеграції показує здатність колективу зберігати структуру як єдине ціле.

Низькі рівні індексів взаємності (Вк) та інтеграції (Ік) вказують на емоційні міжособистісні конфлікти, сховані несприятливі чинники у колективі, тому завдання керівника полягає в тому, щоб підвищити значення цих індексів. Отже, соціометрична методика може надати допомогу в упорядкуванні міжособистісних процесів у колективі, а також розкрити причини і попередити виникнення конфліктів у підприємстві.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

• психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);

• соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу). Психологічна сумісність членів колективу – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Сумісність передбачає низьку якостей:

• фізіологічних (статевовікові та інші фізіологічні особливості);

• психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб);

• психологічних (характер і мотиви поведінки);

• соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові чекання).

Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці та якість роботи.

Одним із вихідних моментів забезпечення психологічної сумісності є урахування особливостей темпераменту членів групи.

> ***Темперамент*** – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність.

Екстраверти здебільшого є хорошими організаторами і лідерами у колективі. У системі управління для них оптимальними є ролі керівників нижчого і середнього рівнів, у яких значна частина часу йде на спілкування з підлеглими.

Інтроверсія – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, підвищену рефлексивність, зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість. Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими; вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки є ідеальними менеджерами вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити. У випадку нестабільної поведінки можливості інтровертів, які інтелектуально перевищують своє оточення, не можуть адекватно реалізуватися у службовій кар'єрі, тому вони найчастіше перебувають в організації у ролі рядових виконавців.

Існують і більш складні типології особистісних характеристик, що ґрунтуються на інших методиках, тестах та інструментарії. На базі особистісних темпераментів виділяються різні риси характеру як стійкі психологічні якості, що визначають ставлення працівника до справи, до себе, інших людей та ін. Риси характеру можуть бути дуже різними: серйозність – легковажність, принциповість – безпринципність, колективізм – індивідуалізм, альтруїзм – егоїзм, акуратність – неохайність та ін. Урахування й оптимальне сполучення різноманітних особистісних характеристик є важливим чинником групової сумісності та ефективності діяльності колективу.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності: 1) схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей працівників, що взаємодіють між собою;

2) контрастність властивостей і якостей;

3) гомеостазис – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має на меті стійкість та ефективність групової діяльності.

Сумісність – одна з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності. У загальному плані групова згуртованість залежить і від таких

параметрів, як вік, рівень освіти, тривалість роботи в організації, спільність соціальних ціннісних орієнтації, політичних і релігійних поглядів, специфіка групових комунікацій, особистість і стиль керівника та ін.

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать такі: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення й органічного поєднання здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу.

### 6.3. Формування успішної команди

Поняття «команда» увійшло в управлінську практику ще в 50-х роках XX ст. Відомий дослідник в галузі якості Джозеф Джуран уперше застосував свій «командний підхід до рішення проблем в Японії в 1950-х роках, а потім в 1980-х роках – у Сполучених Штатах Америки [32, 50].

Результати діяльності організації залежать від компетентності працівників, їхньої майстерності та конкурентних можливостей. Враховуючи думку, що сьогодні конкурують не організації, а управлінські команди, формування команди є одним із найважливіших завдань кожного суб'єкта господарювання.

***Команда*** – це група індивідів, людей-однодумців, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля.

***Команда*** – це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

Поняття «команда» і «група» не є тотожними і взаємозамінними.

Завданням лідера є перетворення групи людей в команду.

Група – це будь-яка кількість людей, що взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а команда – це група, члени якої впливають один на одного заради досягнення спільної мети; головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії [140].

***Синергія*** (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, спільництво) – комбінований вплив чинників, які характеризується тим, що їхня об'єднана дія істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їхньої суми.

Можна зібрати групу людей, але при цьому не створити команду (табл. 6.5). Основа концепції «команда» полягає у тому, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети і разом з тим несуть колективну відповідальність за її досягнення [106].

*Таблиця 6.5*

**Основні відмінності між групами і командами***

| ***Група*** | ***Команда*** |
|---|---|
| Має призначуваного сильного лідера | Роль лідера переходить від одного члена до іншого |
| Індивідуальна підпорядкованість | Індивідуальна і взаємна підпорядкованість (кожний підкоряється кожному) |
| Мета – та ж, що й в організації | Специфічне бачення або мета |
| На виході – продукти індивідуальної праці | На виході – продукти колективної праці |
| Зустрічі «необхідні і достатні» | На зустрічах ведуться необмежені в часі дискусії і розв'язуються всі проблеми |
| Ефективність вимірюється непрямим способом у вигляді впливу на бізнес | Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки колективної роботи |
| Кожен член групи має власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання | Колективне спілкування, спільне прийняття рішень і виконання робочих завдань |

Примітка.*Джерело [106]

Як зазначають науковці [140], ідея командних методів роботи запозичена зі світу спорту та почала активно впроваджуватися у практику менеджменту у 60 – 70 роки XX століття. У наш час формування ефективних команд є однією із перспективних моделей менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток організації.

> ***Командоутворення*** (англ. «teambuilding») – побудова ефективної команди, створення групи людей, націлених на досягнення єдиного результату; команда працює злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали [140].

Командоутворення (teambuilding) здійснюється здебільшого після організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу в організації та є своєрідним етапом у межах консультування з організаційного розвитку. Командоутворення може відбуватися за трьома напрямками:

1. Формування високоефективних команд на основі даних атестації або оцінки персоналу.

2. Підбір відповідного персоналу і комплектування відповідних команд згідно до інформації, отриманої у процесі організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу, з урахуванням вмінь, навичок, здатностей працювати у команді.

3. Переформування існуючих команд, що існують на основі даних організаційної діагностики, атестації та оцінки персоналу з метою досягнення максимальної ефективності [32, 50].

Формування команди базується на принципах *цілеспрямованості, згуртованості та відповідальності*.

Етапи формування команди відображено на рис. 6.3.

*Умови, необхідні для формування згуртованої команди:*

• люди, які виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати «експертами» під час виконання завдань;

• сукупний досвід і таланти людей, які працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодинці;

• більшість членів команди повинна мати змогу певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);

• кожна людина повинна мати нахил до творчості, який можна систематично використовувати, залучаючи людину до участі у роботі групи [3].

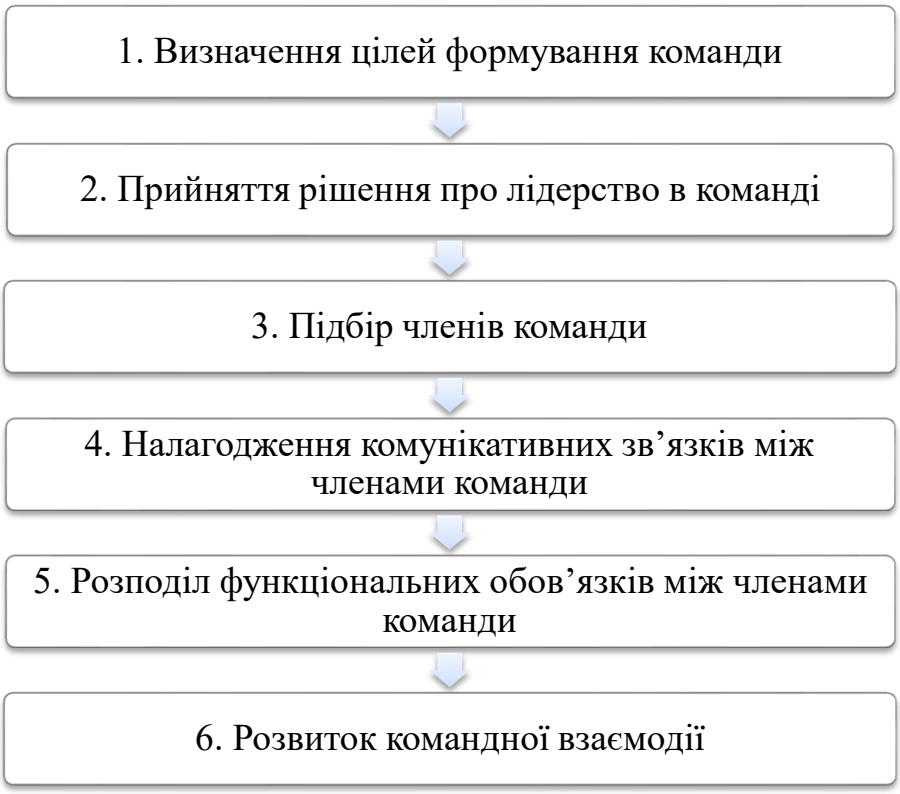


Рис. 6.3. Етапи формування команди

Примітка. *Побудовано за: [140]

Ефективну команду, як стверджують науковці [140; 180], можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні риси, властиві тільки команді, серед яких - націленість всієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до розв'язання завдань. Доповнюють цю характеристику висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення проблем, що з'являються.

Ефективною можна назвати таку команду, в якій:

– члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання і перспективи розвитку;

– єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;

– кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні командних цілей;

– єдиний лідер, визнаний командою;

– неформальна і відкрита атмосфера;

– члени групи прислухаються один до одного;

– в обговоренні принципових питань беруть участь всі члени групи;

– під час обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;

– рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;

– конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей та методів, а не особистостей [140].

## Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте сутність понять «соціальна група», «колектив», «група».
2. Які передумови виникнення груп?
3. Які характерні особливості групи?
4. Які ключові ознаки колективу?
5. За якими ознаками здійснюється класифікація колективів?
6. Які основні етапи розвитку колективу?
7. Розкрийте сутність формальних і неформальних груп.
8. Яка відмінність між формальною і неформальною групою?
9. Які найважливіші ознаки вступу людей в неформальні групи виділяють?
10. Які специфічні характеристики мають неформальні групи?
11. Які особливості неформальних груп?
12. Які чинники впливають на діяльність неформальних груп?

13. Які є найбільш відомі рекомендації щодо успішного управління неформальними групами?
14. Що розуміють під згуртованістю трудового колективу?
15. Які є чинники згуртованості колективу?
16. Які існують стадії формування згуртованого колективу?
17. Як розраховуються індекси згуртованості, конфліктності, взаємності колективу, соціометричний статус членів колективу, індекс інтеграції колективу?
18. Розкрийте поняття «команда».
19. Які основні відмінності між групами і командами?
20. Розкрийте сутність командоутворення.
21. Які етапи формування команди?
22. Які умови необхідні для формування згуртованої команди?
23. Які є загальні характеристики високоефективних команд?

# ТЕМА 7
# ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Сутність і види оцінювання персоналу організації.

7.2. Критерії та методи оцінювання персоналу.

7.3. Атестація працівників організації.

7.4. Сучасні технології оцінки діяльності працівників організації.

## 7.1. Сутність та види оцінювання персоналу організації

У системі управління персоналом оцінювання є необхідним елементом. Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Процес оцінки персоналу HR-фахівці називають найбільш кропітким, складним та тривалим аспектом своєї роботи. Помилка в такій справі може не просто коштувати невдоволення однієї людини, а позначитися певною низкою проблем на стабільному функціонуванні усієї організації [123].

***Оцінювання персоналу*** – це:

- процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей;
- процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь) до вимог посади або робочого місця.

Виконавець повинен відповідати вимогам, що висуваються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найраціональніших методів роботи, технічних засобів та ін.

Балабанова Л. В. і Сардак О. В. зазначають, що оцінюванню підлягають не

тільки потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей під час виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва [3].

Основні завдання оцінки роботи персоналу організації наведено на рис. 7.1.

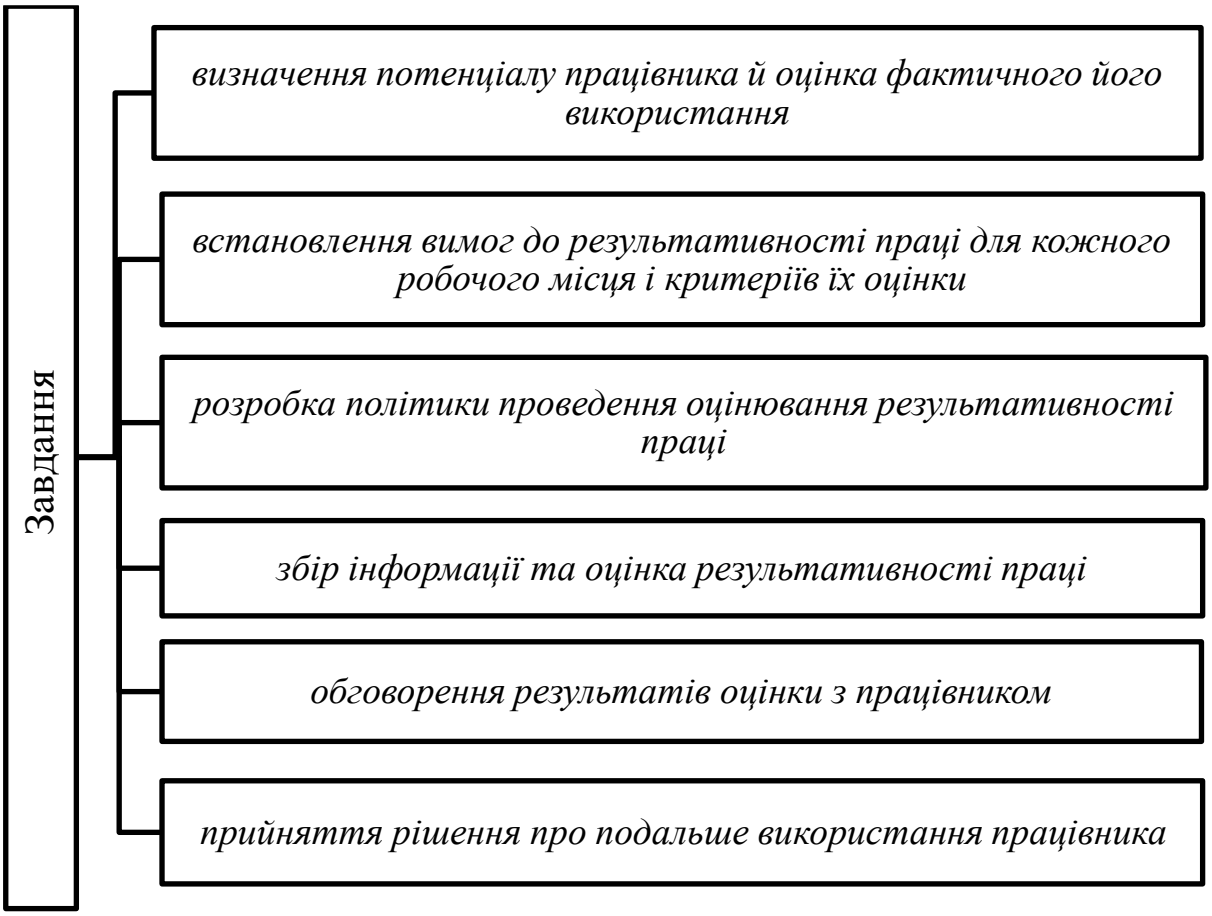


Рис. 7.1. Основні завдання оцінки роботи персоналу організації*

Примітка. *Розроблено за: [25]

Ділове оцінювання безпосередньо стосується підвищення ефективності діяльності, оскільки за його результатами з'являється можливість: удосконалювати розстановку працівників через підбір найбільш гідних кандидатур на певну посаду; поліпшувати використання працівників, здійснювати їхнє службово-посадове просування; виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників; стимулювати трудову діяльність

персоналу на основі забезпечення більш тісного зв'язку оплати праці з її результатами; удосконалювати форми і методи роботи керівників; формувати позитивне ставлення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

Ділове оцінювання персоналу підприємства включає елементи, що представлені в табл. 7.1.

*Таблиця 7.1*

**Основні елементи процесу оцінювання персоналу**

| **Елемент оцінки (параметр)** | **Характеристика** |
|---|---|
| об'єкт оцінки | працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється |
| суб'єкт оцінки | фахівець або група фахівців, що здійснюють оцінювання |
| предмет оцінки | аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню |
| критерії оцінки | ознаки, що відібрані для проведення оцінки |
| показники оцінки | характеристики критерію оцінки, що підлягають вимірюванню або ідентифікації |
| стандарти оцінки | значення або опис показника оцінки, ступінь відповідності якому ідентифікується в процесі оцінки |
| методи оцінки | способи проведення оцінки |
| процедура оцінки | послідовність кроків, які реалізовані у процесі оцінювання |

Примітка. *Розроблено за: [10; 81]

Виділяють два підходи до оцінювання персоналу: оцінка кандидатів на вакантну посаду (розглядалося детально у темі 2) і періодична оцінка працівників організації.

Поточне та періодичне оцінювання працівників організації передбачає:

оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають міру досягнення цих результатів; аналіз динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Класифікація видів ділового оцінювання персоналу організації наведена в табл. 7.2.

*Таблиця 7.2*

**Класифікація видів ділового оцінювання персоналу організації***

| Ознака | Вид оцінювання |
|---|---|
| За змістом завдань, які вирішуються за допомогою оцінювання | - комплексне оцінювання персоналу<br>- оцінювання, що проводиться за окремими напрямками діяльності персоналу |
| За часом проведення | - постійне оцінювання<br>- періодичне оцінювання |
| За суб'єктами оцінювання | - само оцінювання<br>- оцінювання, що здійснюється безпосереднім керівником<br>- оцінювання колегами у колективі<br>- оцінювання, що проводиться підлеглими<br>- оцінювання, що проводиться суб'єктами зовнішньої взаємодії (партнерами, покупцями)<br>- оцінювання, що проводиться спеціальною комісією (наприклад атестаційною)<br>- оцінювання, що проводиться спеціально запрошеними експертами (фахівцями інших організацій: консалтингових і аудиторських фірм, навчальних закладів та ін.) |
| За об'єктом оцінювання | - індивідуальне оцінювання<br>- групове оцінювання (наприклад, групи, відділу, підприємства в цілому) |
| За цілями проведення оцінювання | - з метою оперативного управління діяльністю працівника (проводиться поточне оцінювання персоналу)<br>- з метою встановлення відповідності працівника посаді (проводиться атестація персоналу)<br>- з метою визначення потенційних можливостей кандидата на вакантну посаду (проводиться оцінювання кандидатів на вакантну посаду) |

Примітка. *Розроблено за:[3;10]

Зазвичай оцінювання персоналу проводять за трьома напрямами:

- оцінка результатів роботи: оцінюється якість виконання посадових обов'язків, планів робіт (терміни, якість), досягнення поставлених цілей;

- оцінка кваліфікації: визначається рівень кваліфікації працівника (знання, навички, досвід), а потім він може порівнюватися з еталоном. Еталоном можуть виступити як вимоги посади, яку зараз обіймає працівник, так і вимоги посади, на яку він претендує;

- оцінка особистісних якостей: визначаються базові якості співробітника як особистості, а потім, як і в попередньому випадку, отриманий психологічний портрет порівнюють з бажаним взірцем (набором важливих для професіонала компетентностей) [56; 67].

Якщо під час прийому на роботу проводиться досить серйозна перевірка наявності у працівника певних якостей, то під час періодичного оцінюванню працівників потрібно об'єднувати оцінку особистих якостей, ділових якостей і результатів діяльності. Якщо під час підбору працівника оцінюється його потенціал, то після певного періоду роботи на посаді потрібно визначити, як ці можливості були ним реалізовані.

Як стверджують науковці [25], в сучасних умовах головним завданням є оцінити відносно стійкі ознаки особистості, тобто його потенціал. При цьому важливо не тільки оцінити сучасний стан цього потенціалу, а й закладені у ньому перспективні можливості.

Оцінка результатів діяльності персоналу слугує переважно трьом цілям (рис. 7.2).

Із всієї сукупності цілей проведення оцінювання персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації.

Принципами оцінювання персоналу є відкритість критеріїв, доступність, конфіденційність результатів, активна участь працівника, об'єктивність.

**Адміністративна**. Полягає у прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення працівників, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо).

**Інформативна** – забезпечення керівників необхідними даними щодо кількісного та якісного складу персоналу;

**Мотиваційна** – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Рис. 7.2. Цілі оцінки персоналу

Процес оцінки роботи персоналу на конкретному робочому місці проводиться у послідовності, наведеній на рис. 7.3.

Рис. 7.3. Етапи процесу оцінки роботи персоналу*

Примітка. *Джерело: [25]

Оцінку роботи персоналу проводить безпосередній керівник (менеджер) у такі строки:

- щоденно (постійне оцінювання): один раз у кінці робочого дня або робочої неділі. Оцінюється фактична робота виконавців і доводиться до них на так званих «п'ятихвилинках». Відзначаються успіхи в роботі і певні прорахунки для координування поведінки в майбутньому;
- періодично: один раз у півроку або в рік. Обговорюються результати праці, визначаються перспективи і розробляються спільні цілі на наступний період. За результатами оцінки праці розробляється рейтинг успішності і проводяться процедури ранжування, які дають змогу встановити відмінність між працівниками за одним або декількома показниками [25; 116].

Безпосередньо через оцінку персоналу керівник організації чи інша уповноважена особа може отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їхні потенційні можливості і перспективи росту; виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів; проаналізувати потреби і пріоритети у навчанні та підвищення кваліфікації; знайти шляхи удосконалення організації праці та ін. На результатах оцінки ґрунтується низька управлінських рішень із проблем підбору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність організації; просування працівників як по вертикалі так і по горизонталі; покращення структури, стилю, методів управління персоналом; зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих. Однак, під час оцінювання персоналу можуть виникати такі проблеми, як упередженість оцінки, нерозуміння працівниками необхідності проведення оцінки, під час вибору методу оцінки орієнтація на «моду», а не на основні завдання її проведення та специфіку діяльності підприємства, неправильна інтерпретація отриманих результатів та інше [207]. «Ніщо так не вбиває систему оцінювання, як не застосування її на практиці», – вважають Л.В. Балабанова і О. В. Сардак [3].

Підготовка до оцінки:

1) розроблення методики ділової оцінки і прив'язання її до конкретних умов організації;
2) формування комісії для оцінки;

3) визначення часу та місця проведення ділової оцінки;
4) встановлення процедури підведення підсумків;
5) документаційне та інформаційне забезпечення процесу оцінки.

Основним питанням будь-якого ділового оцінювання персоналу є встановлення його показників.

Насамперед варто знайти відповідь на питання: що ми збираємося оцінювати — особисті якості працівника, його працю чи результати праці? Потім необхідно встановити, чи будуть ці оцінки незалежними (тільки особистісні якості працівника, тільки результати праці) чи будуть становити певну систему і яку саме — у вигляді одного комплексного показника або у вигляді набору показників? Відповіді на поставлені питання мають принциповий характер, оскільки визначають усю наступну роботу з конструювання системи показників оцінювання, вибір джерел необхідної інформації та ін.

## 7.2. Критерії та методи оцінки працівників організації

Необхідно виділити і таке ключове поняття, як ***критерій оцінки,*** – як поріг, за яким стан показника буде відповідати чи не відповідати установленим (запланованим, нормованим) вимогам [3;10; 56].

Такими критеріями можуть бути: професійні, ділові, морально-психологічні й інтегральні (рис. 7.4).

Зміст кожної групи критеріїв якостей залежить від займаної посади працівника, і кожна з них може мати свій набір критеріїв, які варто встановлювати й оцінювати залежно від спеціалізації посади. Так, М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва та інші [25] вважають, що під час оцінюванні фахівців організації можна використовувати такі критерії: професійні якості (професійні знання; професійні уміння та навички; знання документів, які регламентують їх діяльність; здатність до накопичення й оновлення професійного досвіду; сутність реалізації досвіду на займаній посаді; здатність до творчого використання професійного досвіду); ділові якості (організованість у практичній діяльності; відповідальність та виконавчість;

ініціатива та підприємливість; самостійність рішень та дій; якість кінцевого результату діяльності); морально-психологічні якості (гуманність; здатність до самооцінки; етика поведінки; стиль спілкування; дисциплінованість; справедливість; чесність; здатність адаптуватися до нових умов; лідерство); інтегральні якості (авторитарність; інтенсивність (працездатність)); культура мислення і мови; комунікативність; загальна культура; культура роботи з документами).

Рис. 7.4. Критерії оцінювання персоналу*
Примітка. *Розроблено за: [25]

Практика роботи з персоналом вітчизняних та зарубіжних організацій використовує чимало різних методів і методик оцінки персоналу.

***Метод оцінювання*** – це сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й результатів праці працівника.

Методи оцінювання персоналу поділяють на *об'єктивні* (грунтовані на критеріях і показниках, що піддаються чіткому вимірюванню) і *суб'єктивні* (ґрунтовані на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб, що проводять оцінювання). Крім того, методи оцінювання персоналу класифікують на *кількісні, якісні та комбіновані* [81]. Деякі науковці [25] більшість методів поділяють на дві великі групи: методи, в основі яких лежать формалізовані підходи (анкетування, тестування та ін.); методи, засновані на використанні неформальних підходів до вивчення працівників (співбесіда, групова дискусія, спостереження тощо).

Інші науковці [10; 46; 47; 67; 212] стверджують, що найчастіше зустрічаються певні методи оцінки персоналу (табл. 7.3).

Існують різні методи оцінки персоналу, однак жоден з них не може дати високої достовірності, тому доцільніше проводити комплексну оцінку працівників, поєднуючи декілька методів. Звичайно, практично неможливо оцінити всю сукупність якостей людини, але головне – визначити основне в її діяльності. Достовірною і повною буде інформація, в якій є відповіді на питання: які є можливості в людини і в якій мірі вони реалізовані, які не реалізовані і чому, а також, – за яких умов у майбутньому вони можуть реалізуватися [10].

Методи оцінки персоналу повинні відповідати структурі організації, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими, поєднувати письмові та усні завдання тощо [20]. Важливим завданням оцінювання персоналу організації є розроблення комплексу показників, які можуть повно оцінювати весь кадровий потенціал окремих працівників та організації в цілому. Вважають, що на сьогодні найбільш ефективною є рейтингова оцінка, за допомогою якої кадровий потенціал працівника визначають на основі оцінювання його істотних трудових якостей за оцінною шкалою [83].

*Таблиця 7.3*

## Методи оцінки персоналу*

| Метод оцінки | Характеристика |
|---|---|
| *1* | *2* |
| *Графічна шкала оцінок (метод стандартних оцінок, метод шкалювання)* | Найпростіший і найрозповсюдженіший метод оцінювання працівника. Керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти роботи чи діяльності працівника протягом атестаційного періоду за стандартною шкалою.<br>Шкала відображає характеристики (кількісні і якісні), кожній з яких відповідає рівень виконання обов'язків (від незадовільного до відмінного). Кожен рейтинг виражено в певних числових значеннях, указаних у шкалі оцінки, які потім додаються.<br>Цей метод простий, маловитратний і загальнодоступний. Він дещо нагадує собою систему шкільних оцінок. Щоб оцінити працівника, керівнику не потрібна спеціальна підготовка чи значні витрати.<br>Недоліки: оцінку проводить один керівник, що передбачає високий ступінь суб'єктивізації; шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки. |
| *Порівняльні методи* | Порівняльні методи досить прості. Їхні результати можна використати у сфері компенсації. Однак результати не можна використати для професійного розвитку чи професійного навчання. Використання результатів може призвести до дискомфорту між працівниками підрозділів. Тому використання цих методів досить обмежене. |
| *Метод альтернативного ранжування* | Ранжування працівників від кращого до гіршого за деякими характеристиками (за результатами роботи за атестаційний період). Спочатку виписують усі підлеглих, яких оцінюють, потім викреслюють тих, кого знають недостатньо. Визначають найкращих і найгірших, так поки не будуть всі проранжовані.<br>Простий метод, однак може викликати непогодження працівників. |
| *Метод упорядкування рангів* | За кожним показником складають ранжувальний ряд. Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів.<br>Недоліки: ненормовані витрати часу. Не можна зробити достовірним висновок про якісну дистанцію між двома працівниками. |
| *Метод примусового розподілу* | Встановлюються відсотки ранжованих. Наприклад, 10% кращих, 10% гірших та ін. Незмінна кількість членів груп.<br>Недолік: залежить від адекватності першопочаткової точки відліку. |

*Продовження табл. 7.3*

| *1* | *2* |
|---|---|
| *Метод попарного порівняння* | За кожною характеристикою (кількість виконаної роботи, її якість та ін.) працівника порівнюють з іншим, що працює з ним. Створюють таблицю можливих пар працівників за кожною характеристикою, і називають працівників, які працюють краще/гірше. Потім кількість позитивних характеристик плюсується. |
| *Метод критичних ситуацій* | Людина, яка робить оцінку, веде запис гарних та небажаних випадків виконання обов'язків працівника, а потім кожні шість місяців обговорює їх з ним.<br>Часто як додатковий метод до методу ранжування. Допомагає працівнику визначити, що добре, а що погано.<br>Недолік: важко ставити ранги працівникам, відрізняючи їх один від одного. |
| *Метод управління за цілями* | Визначення специфічних вимірних цілей для кожного працівника, періодичне обговорення досягнення їх.<br>Таких цілей повинно бути небагато, і вони повинні відображати найважливіші завдання діяльності працівника. Вони повинні бути конкретними; вимірними; досяжними; значущими; орієнтованими в часі (для кожної цілі - певний строк виконання).<br>Після закінчення атестаційного періоду працівник і керівник оцінюють виконання кожної цілі (у %) і всього особистого плану працівника (набору цілей).<br>Недолік: оцінюють не всі аспекти роботи працівника, а тільки виконання ним основних завдань, що обмежує об'єктивність оцінки і можливість її використання для прийняття рішень про переведення на нову посаду, професійну підготовку та ін. Займає багато часу. |
| *Метод оцінки персоналу – «360 – атестація»* | Робиться акцент на оцінці працівника його колегами і здатність працювати в групі. Працівника оцінює керівник, колеги і підлеглі. Конкретні механізми оцінювання можуть бути різними, однак основне – отримання всебічної оцінки.<br>Недолік: можуть виникнути конфлікти. |
| *Психологічні методи* | Використовують переважно для визначення працівників, які мають потенціал професійного росту і для розробки цільових планів їхнього розвитку. Професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у працівника. Оцінюють не результати, як це роблять традиційні методи, а потенціал працівника.<br>Проведення такої оцінки персоналу організації дає змогу виявити не тільки його потенціал, але й отримати відомості про самооцінку, психологічні особливості та мотивацію працівників.<br>У сучасних організаціях вони використовуються для оцінки лідерського потенціалу працівників – майбутніх керівників. |

Примітка. *Розроблено за: [10; 46; 47; 67; 212]

Досить поширеним є метод оцінки досягнення цілей, сутність якого полягає в тому, що керівник і підлеглий разом визначають цілі діяльності працівника на певний період. Цілі повинні бути конкретизовані, реальні та мати часові рамки. Тоді розробляють план дій, що визначає конкретні кроки. Досягнення цілей повинні мати значення як для професійного розвитку працівника, так і для вдосконалення діяльності організації та забезпечення її конкурентоспроможності у цілому.

Найповніше система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації. Оцінка заради характеристики та порівняння включає в себе аналіз оцінки особистості й оцінку здібностей, що пов'язані з роботою. Такий підхід намагається пов'язати оцінку персоналу виключно з роботою, а також необхідними навичками та можливостями для її ефективного виконання. Крім того, цей підхід зумовлює оцінку навичок і здібностей, що необхідні для освіти, розвитку та вдосконалення [20].

Проведення комплексної оцінки персоналу сприятиме вирішенню питання підбору найдостойніших кандидатів на вакантні посади; визначення результативності і відповідності займаній посаді; обґрунтування доплат за якісну роботу (присвоєння категорії, кваліфікації); виявлення потенційних можливостей керівників і спеціалістів для подальшого їх використання (призначення на вищу посаду, висунення в резерв); побудови раціональної структури апарату управління (супідрядність, кількість); визначення основних напрямків для подальшого саморозвитку працівника (виявлення сильних і слабких якостей особистості); стабілізації і зменшення необґрунтованої змінності кадрів [10].

Ділове оцінювання працівника може проводитися у статиці (на певний момент часу, наприклад, під час тестування) та у динаміці (протягом тривалого часу). Останній підхід дає більш об'єктивну характеристику. Позитивні результати оцінювання і просування – два взаємозалежних процеси, але мати хороші результати на певній посаді – не означає, що будуть хороші результати на більш високій посаді, тому що вона вимагає зовсім інших якостей, яких цей працівник може і не мати. Тому просування працівника на більш високу посаду

варто здійснювати з урахуванням оцінювання не тільки результатів його роботи, але й наявності якостей, необхідних для повноцінного виконання нових обов'язків.

### 7.3. Атестація працівників організації

Оцінку персоналу здійснюють трьома способами:

*1) оцінка потенціалу працівника* (при зайнятті вакантної посади важливо визначити потенціал працівника, тобто його професійні знання, вміння, професійний досвід, ділові і моральні якості, психологію особистості, здоров'я і працездатність, рівень культури);

*2) оцінка індивідуального внеску (д*озволяє визначити якість, складність, результативність праці конкретного працівника і його відповідність посаді, яку він обіймає, за допомогою спеціальних методик);

*3) атестація персоналу (*є своєрідною комплексною оцінкою, що враховує потенціал та індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат) [212].

В управлінні персоналом слово «атестація» має два трактування. Перше, атестація – це визначення кваліфікації, рівня знань працівника або особи, яка навчається, а друге – це відгук про його здібності, ділові та інші якості. Так, атестація – це процес визначення і оцінки здібностей, ділових, особистісних та інших якостей конкретного працівника з висновками про подальше його використання на його посаді [25].

Згідно з ст. 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI [164]:

> ***Атестація працівників*** – процедура оцінки професійного рівня працівників відповідно кваліфікаційних вимог і посадових обов'язків, проведення оцінки їхнього професійного рівня.

У ст. 11 цього ж закону зазначено, що *роботодавці* ***можуть*** *проводити атестацію працівників*. Категорії працівників, що підлягають атестації, та періодичність її проведення визначені колективним договором. На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладають колективні договори, категорії працівників, що підлягають атестації, строки та графік її

проведення визначає роботодавець за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації [164].

1. Роботодавці **можуть проводити** атестацію працівників.

2. Категорії працівників, що підлягають атестації, та періодичність її проведення визначені колективним договором. На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладають колективні договори, категорії працівників, що підлягають атестації, строки та графік її проведення визначаються роботодавець за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації.

3. Атестація працівників проводиться **не частіше ніж один раз на три роки**.

4. Атестація проводиться за рішенням роботодавця; він затверджує положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників **не пізніше ніж за два місяці до її проведення**.

5. Атестаційна комісія формується з висококваліфікованих фахівців та представника виборного органу первинної профспілкової організації.

6. Безпосередній керівник того працівника, який підходить атестацію, не може бути членом атестаційної комісії.

7. Атестація працівника проводиться тільки в його присутності.

8. На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник складає характеристику, після ознайомлення з нею працівника подається атестаційній комісії, але не пізніше ніж за тиждень до атестації.

9. Не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов’язані з виконуваною роботою.

10. Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії.

11. Засідання атестаційної комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу.

12. Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття [164, ст.11].

Як зазначають науковці [25], через проведення атестації здійснюється періодична оцінка працівників, під час якої вирішується питання про відповідність того чи іншого працівника займаній ним посаді. Оцінку діяльності працівника проводять за встановленими якісними критеріями, які дають змогу об'єктивно і достатньо повно охарактеризувати ділові та особисті якості людини, яка займає конкретну посаду в організації, а також кількісну оцінку цих критеріїв. Такими якісними критеріями можуть бути: особистий вклад у виконання встановлених завдань; професійна підготовка; підвищення рівня своїх знань, умінь та кваліфікації; виявлення ініціативи та творчий підхід до роботи; уміння організовувати роботу свою і підлеглих; додержання технологічної, виробничої та трудової дисципліни; взаємовідносини з колективом.

Атестація є завершеним, оформленим документально результатом оцінювання працівника. Проведення атестації регламентується низкою офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням. Організації можуть розробляти власні положення щодо проведення атестації виходячи із встановлених цілей. Однак варто мати на увазі, що певні формальні вимоги до процедури її проведення, зокрема, дотриманню цих процедур надається особливе значення [10].

Атестація проводиться поетапно у такій послідовності: підготовка до атестації; проведення атестації; підведення підсумків атестації; виконання рекомендацій атестаційної комісії (табл. 7.4.).

Згідно зі ст. 11 Закону України «Про професійний розвиток працівників» [164], атестація працівників проводиться не частіше ніж один раз на три роки. Вона проводиться за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників не пізніше, ніж за два місяці до її проведення.

Зразок положення про проведення атестації працівників наведено в додатку В.

*Таблиця 7.4*

**Етапи проведення атестації працівників***

| Назва етапу | Атестаційні процедури |
|---|---|
| Підготовчий (проводить кадрова служба) | 1. Підготовка нормативних документів про атестацію:<br>- наказу,<br>- списку атестованих;<br>- списку атестаційних комісій;<br>- методики проведення атестації;<br>- плану заходів із проведення атестації;<br>- програмних питань;<br>- інструкцій з підготовки і зберіганні атестаційних матеріалів.<br>2. Підготовка і проведення інструктажу керівників підрозділів.<br>3. Підготовка необхідних бланків і форм документів.<br>4. Повідомлення про атестацію |
| Проведення атестації (проводять учасники атестаційного процесу) | 1. Самостійно або за розробленою формою складаються звіти осіб, що підлягають атестації.<br>2. Заповнюють документи для оцінювання (тести, завдання).<br>3. Співбесіда й аналіз результатів.<br>4. Проведення засідання атестаційної комісії:<br>- оцінка праці атестованих:<br>- оцінка особистості атестованих;<br>- висновок. |
| Підведення підсумків атестації | 1. Аналіз кадрової інформації.<br>2. Підведення підсумків складання порівняльних таблиць ефективності роботи персоналу, виділення групи осіб, які неефективно працюють з недостатнім рівнем розвитку професійних якостей.<br>3. Виділення осіб, які мають ефективні здібності і результати роботи.<br>4. Підготовка списку резерву осіб для висування на вищу посаду.<br>5. Підготовка рекомендацій з використання (виконання) висновків атестаційної комісії.<br>6. Видання наказу про підсумки атестації. |
| Виконання рекомендації атестаційної комісії | 1. Проведення співбесід з особами, які проходили атестацію за її результатами.<br>2. Проведення рекомендованих заходів.<br>3. Організація зберігання матеріалів атестації.<br>4. Внесення змін до особових карток працівників. |

Примітка. *Джерело: [25]

Алгоритм проведення атестації персоналу наведено на рис. 7.4.

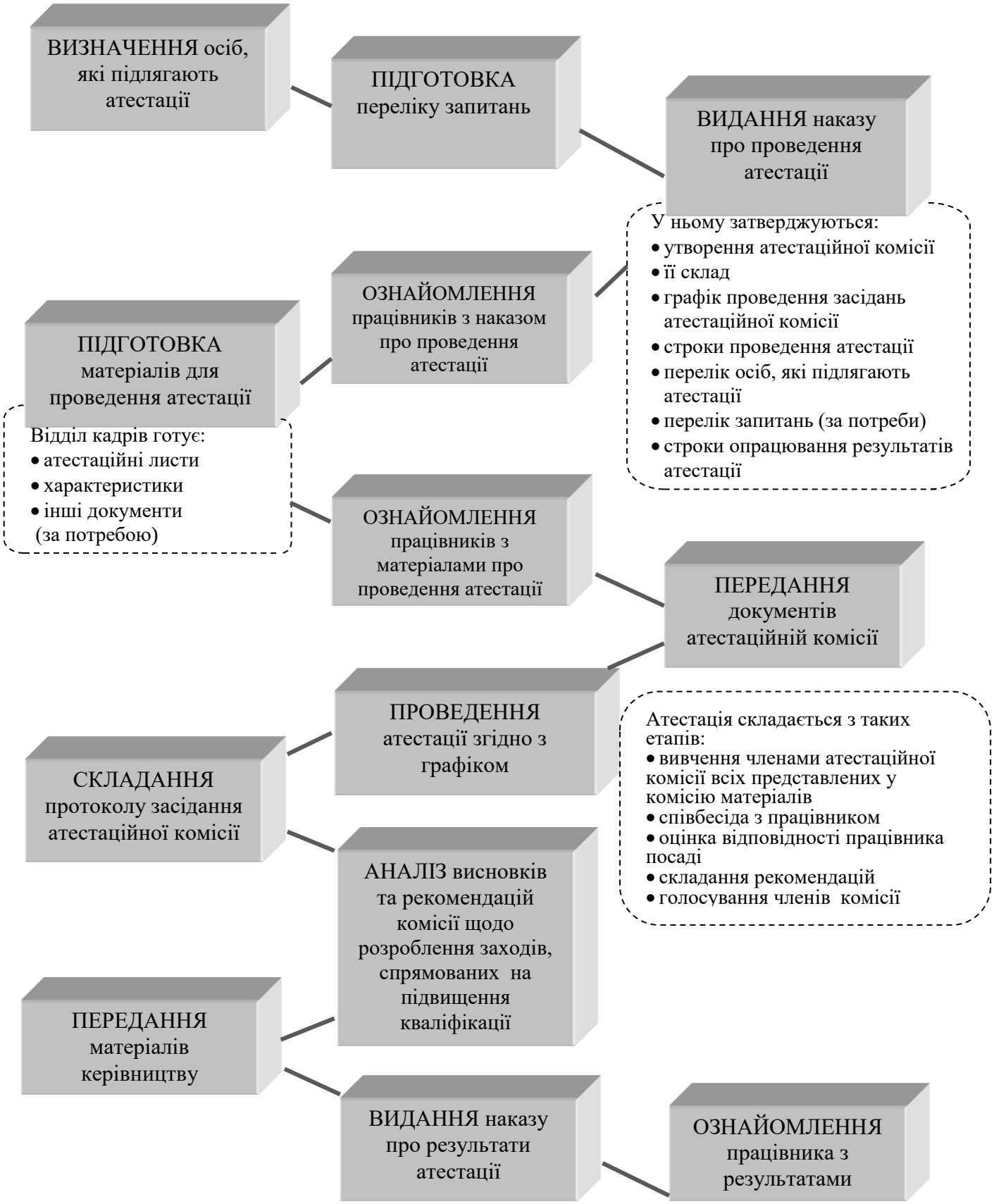


Рис. 7.4. Алгоритм проведення атестації персоналу*

Примітка. *Джерело: [1]

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є служба управління персоналом за активної участі керівників підрозділів організації.

Згідно зі ст. 12 Закону України «Про професійний розвиток працівників», атестації не підлягають:

> працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року; вагітні жінки; особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною з інвалідністю, особою з інвалідністю з дитинства; одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років; неповнолітні; особи, які працюють за сумісництвом. Законом чи колективним договором можуть установлюватися інші категорії працівників, які не підлягають атестації [164].

У Законі України «Про професійний розвиток працівників» [164] зазначено, що атестаційна комісія формується з висококваліфікованих фахівців та представника виборного органу первинної профспілкової організації. Також зазначено, що безпосередній керівник того працівника, який підлягає атестації, не може бути членом атестаційної комісії. Атестація працівника проводиться тільки в його присутності. На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник складає характеристику, яку подає атестаційній комісії після ознайомлення з нею працівника, але не пізніше ніж за тиждень до атестації. Важливим є те, що не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов’язані з виконуваною роботою [164].

У ст. 13 Закону України «Про професійний розвиток працівників» відмічено, що атестаційна комісія приймає рішення про відповідність або зазначено невідповідність працівника займаній посаді чи виконуваній роботі. У випадку прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві зарахувати його до кадрового резерву, присвоїти чергову категорію, встановити надбавку до

заробітної плати або збільшити її розмір, організувати стажування на більш високій посаді або направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі. Якщо прийнято рішення про невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі, то комісія може рекомендувати роботодавцеві перевести працівника за його згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією. Рекомендації комісії з відповідним обґрунтуванням доводяться до відома працівника у письмовій формі. У випадку відмови працівника від переведення на іншу посаду чи роботу, що відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок коштів роботодавця, роботодавець за результатами атестації має право звільнити працівника відповідно до Кодексу законів про працю України. Результати атестації можуть бути оскаржені працівником у порядку, встановленому законодавством [164].

Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії. Засідання атестаційної комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу. Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття (ст. 11 Закону України «Про професійний розвиток працівників»)[164].

Нормативно-правові акти щодо проведення атестації працівників:

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про атестацію наукових працівників» від 13 серпня 1999 р. № 1475 [149], Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств» від 27 серпня 1999 р. №1571 [163], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 23 серпня 2017 р. № 640 [152]. Перелік нормативно-правових актів щодо щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців представлено на вебсайті Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [127].

Для ефективного проведення атестації необхідно:

1. Завчасно спланувати дату співбесіди і виділити час (не менше 1 години) і попередити завчасно (за 2 місяці) працівника.
2. Проводити співбесіду в спеціалізованому приміщенні, щоб не було третіх осіб, телефонних дзвінків, шуму та ін.
3. Установити контакт з працівником (робочу атмосферу співбесіди) до початку обговорення результатів роботи.
4. *Пояснити працівнику, що ціль співбесіди – покращити його роботу, а не карати за недоліки.*
5. Почати співбесіду з позитивних моментів у роботі працівника і зберігати доброзичливий тон.
6. Обговорювати виконання посадових обов'язків, а не особистих якостей.
7. Оперувати конкретними фактами, а не загальними судженнями (особливо, при негативній оцінці).
8. Детально пояснити працівнику оцінку його роботи.
9. Уважно вислухати працівника, якого атестують.
10. Підкреслити свою готовність допомогти працівнику у виправленні недоліків.
11. Визначити разом із працівником конкретні дії, які можуть покращити його роботу.
12. Закінчити співбесіду на позитивній ноті.

Процес атестації працівників вимагає наявності певних документів: атестаційний лист; структура письмової характеристики на виконавця; 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.

Одним із результатів атестаційної співбесіди є особистий план працівника. Поширеними формами особистого плану є:

- ***індивідуальний план розвитку*** – самооцінка працівника і бачення того, як він міг би покращити результати своєї професійної діяльності. Дає змогу спланувати й оцінити професійний розвиток та ріст працівника.
- ***особисті цілі*** – обмежений набір завдань для працівника на атестаційних період. Встановлюються конкретні професійні завдання й ефективний інструмент оцінки їх виконання.

### 7.4. Сучасні технології оцінки діяльності працівників організації

На сьогодні деякі організації під час оцінювання персоналу почали використовувати такі технології, як Performance Management, Assessment Center, метод Hay Group (грейдування) та ін.

Система Performance Management набула популярності в усьому світі, оскільки довела свою ефективність, а тому вважають, що її впровадження є актуальним і для українських підприємств.

Експерти визначають систему ***Performance Management*** (PM) (з англ. «управління ефективністю» або «управління результативністю») як нероздільний, направлений підхід до прийняття управлінських рішень, орієнтований на поліпшення здатності організації перевіряти й оцінювати свій поточний стан і виконувати контроль ефективності діяльності організації на всіх рівнях за допомогою кооперації власників, менеджерів, співробітників і зовнішніх контрагентів у межах загального інтегрованого середовища управління [96].

***Performance Management*** **–** це концепція управління через підвищення результативності діяльності персоналу організації [50].

У міжнародній практиці термін Performance Management все частіше використовують замість системи управління за цілями (Management by Objectives - MBO), хоча принципи, на яких базуються обидві системи, схожі. Обидві системи дозволяють систематизувати процес управління на основі визначення цілей, дають змогу провести оцінку ефективності роботи працівників, орієнтують на результат, сприяють підвищенню ефективності діяльності організації. Однак у системі Performance Management увагу акцентовано на підвищенні значущості ролі керівника в наданні підтримки

працівникам щодо виконання встановлених цілей. Крім того, система Performance Management включає щорічне проведення Performance Review – обговорення підсумків діяльності працівників.

Performance Management передбачає використання системи показників, за якими можна визначити рівень ефективності діяльності персоналу. Це важливо, щоб допомогти працівникам максимально розкрити свій потенціал, а організації – знайти нові рішення для поліпшення її роботи. Вона використовується як засіб мотивації працівників організації на успішніше виконання завдань і, як наслідок, досягнення цілей та прогнозування результатів її діяльності. Система Performance Management може поширюватися на організацію в цілому, а також на окремі рівні її ієрархії чи категорії (групи) працівників.

Основною ідеєю системи Performance Management є те, що на початку звітного періоду (року, кварталу, місяця) вищою ланкою керівництва організації і рядовими працівниками вирішуються, які цілі і завдання будуть поставлені перед підприємством, а також визначаються KPI (Key Performance Indicators або ключові показники ефективності/результативності) [96].

Цілі і завдання повинні відповідати умовам SMART. Це означає, що вони повинні бути (рис. 7.5):

**Specific**

• специфічні для організації / підрозділу / співробітника

**Measurable**

• вимірні (слід визначити метрики для підрахунку ефективності)

**Achievable**

• досяжні, реалістичні

**Relevant**

• релевантні (що мають відношення), важливі

**Time-based**

• засновані на встановленні чітких термінів виконання

Рис. 7.5. Вимоги, яких потрібно дотримуватися у процесі визначення цілей і завдань підприємства

Варто зазначити, що постановка цілей навіть на нижніх рівнях організації відбувається відповідно до цілей і стратегії організації.

Оцінка персоналу ґрунтується на поєднанні оцінок KPI та компетенцій. Вона є ефективним мотивуючим чинником для працівників, дозволяє сконцентрувати їхню увагу не тільки на підвищенні ефективності роботи, а також на розвитку ключових професійних якостей, що сприяють досягненню необхідних результатів. Оцінку результатів діяльності працівників (виконання завдань та дотримання стандартів) проводять їхні безпосередні керівники та інші працівники за показниками ефективності, що заздалегідь розробляються на основі службових функцій підрозділів і персоналу. У практиці Performance Management використовують різні показники: кількісні і якісні, індивідуальні та командні, фінансові та нефінансові. Для оцінки результатів діяльності працівника підрозділу або організації на практиці використовуються не всі можливі показники ефективності, а лише ключові (KPI), що забезпечує концентрацію уваги й енергії людей на досягненні найважливіших результатів роботи у визначений період (місяць, квартал, рік). Також, у процес регулярного (наприклад, щомісячного) вимірювання KPI можна і навіть необхідно «вбудовувати» оцінку ключових компетенцій. Процедура передбачає підготовку двох моделей (таблиць) – результатів і компетенцій. У першій перераховані всі показники ефективності для оцінки результатів роботи фахівця: кількісні та якісні, індивідуальні та командні. У другій – компетенції певної посади: корпоративні (загальні для всіх працівників), управлінські й експертні (професійно-технічні). З двох указаних моделей вибирають 5-7 ключових показників (будь-якого типу) для оцінки результатів і компетенцій працівника в майбутньому місяці (кварталі) і записують у персональну таблицю результативності. При цьому компетенції «прирівнюються» до якісних за підсумками діяльності працівника, але розглядаються не як зовнішні, а як внутрішні результати роботи над собою. Після оцінки фактичного значення KPI визначають відносний результат роботи за певним показником. Результат відображає ступінь виконання або перевиконання норми [96].

Performance Management як система оцінювання складається з трьох елементів: *вимірювання (підрахунок), зворотній зв'язок і позитивна винагорода*

*(мотивування).* Лише за наявності всіх трьох елементів можна здійснювати справжній Performance Management. Ці елементи повинні виконуватися систематично і послідовно [32].

Вимірювання означає, що під час аналізу діяльності працівника збирають необхідні дані, щоб визначити мінімум, з якого заохочується робота.

Зворотній зв'язок – це найпростіший спосіб дізнатися, що працівник робить не так, де йому потрібна допомога і що можна зробити, щоб поліпшити результат. Кращими форматами для зворотного зв'язку можуть бути: зустріч з командою, мета якої – обговорити продуктивність кожного працівника; зустрічі один на один з тими, у кого низький рівень продуктивності (мета - прийняти рішення, що робити далі, поставити цілі, які допоможуть усунути проблему); наставництво (коли менеджер стає ментором для працівників і допомагає їм стати кращими, продуктивнішими, через індивідуальний супровід); неформальні розмови під час обіду, за чашкою кави.

Performance Management – це процес регулярного спілкування між керівником і працівником для того, щоб переконатися, що організація і працівник рухаються до одних і тих же цілей. Performance Management – це набір інструментів, які допоможуть поставити цілі, мати зворотній зв'язок і робити ретроспективу результатів регулярно. Все разом призводить до прозорої комунікації в організації і підвищення продуктивності.

*Performance Management сприяє вирішенню таких завдань:*

- збільшення управлінського контролю за роботою працівників і результатами їх діяльності;
- можливість ідентифікації проблем на ранніх стадіях;
- зв'язок цілей та функцій працівника із цілями організації;
- мотивування працівників, дозволяючи їм створювати власні цілі при встановленні стандартів виконання роботи і досягати їх;
- підтримання коригуючих та дисциплінуючих дій;
- забезпечення ефективного зворотного зв'язку;
- забезпечення об'єктивності при прийнятті рішень щодо визначення розміру оплати праці [32].

У процесі використання системи Performance Management керівник повинен не тільки оцінювати результативність роботи працівника після завершення звітного періоду, а й проводити її моніторинг в поточний період, а також забезпечити підлеглого необхідними ресурсами для виконання поставлених перед ним цілей і надавати йому підтримку, якщо він її потребує. Якщо працівник не може вплинути на виконання цілей з не залежних від нього особисто обставин, а пізніше з цієї причини його позбавлять премії, то у нього сформується негативне ставлення до самої системи («несправедлива») і безпосередньо до керівника.

Важливо розробити систему відповідальності підрозділів і працівників (визначити, хто за які цілі і показники відповідає, а також персоніфікувати відповідальність), систему збору та обробки показників (продумати, яке програмне забезпечення використовувати), а також після закінчення поточного періоду або хоча б один раз в рік проводити Performance Review. Performance Review – це періодичний процес, під час якого оцінюється виконання цілей / завдань, KPI, тобто результати діяльності працівника, а також його компетенції; визначається рівень матеріальної винагороди, присвоюється нова категорія або намічається підвищення за посадою; ставляться цілі / завдання на майбутній період і визначаються пріоритети професійного розвитку. Іншими словами, формується Development Plan – план розвитку працівника [208].

Згідно з концепцією Performance Management успіх будь-якої організації залежить від взаємодії трьох значущих величин, які складають ***формулу успіху***:

**R*W*A=P ,**

де ***R (Readiness)*** – ***готовність*** (необхідні засоби);

***W (Willingness)*** – ***бажання*** (рівновага очікуваних наслідків);

***A (Ability)*** – ***вміння*** (знання того, що робити, та впевненість в тому, що знаєш як робити).

***P (Performance)*** – ***виконання*** (продуктивність праці або дохід)

***R (Readiness) – готовність***. Будь-яка робота від секретаря до керівника полягає у виконанні завдань. Кожного дня на роботі службовці займаються не роботою в широкому розумінні цього

слова, а виконанням окремих завдань, з яких робота складається. Отже, перед тим, як організовувати роботу працівників, необхідно простежувати, що вони готові, хочуть та можуть виконувати окремі завдання. Якщо ваші співробітники забезпечені необхідними засобами праці, то вони готові перетворити завдання на результат. Та якщо їм гарантувати винагороду, то вони будуть хотіти виконати свої обов'язки.

***W (Willingness) – бажання***. Якщо у працівника є все потрібне, то залишається, щоб виникло бажання. Мотивом тут є очікувані наслідки успішного виконання завдання. Підлеглі реагують на поведінку керівників. Запорукою успіху в керуванні є ефективна поведінка менеджера, що сприяє виникненню у підлеглого бажання працювати.

***A (Ability) – вміння.*** Коли працівника забезпечили усім необхідним для виконання завдання, він має бажання його виконати, йому залишається досягнути потрібного вміння. Уміння приходить до працівників лише з навичками [32; 50].

Одним із визнаних в усьому світі методів оцінки персоналу за компетенціями є асесмент – центр (Assessment-Center) як комплексний метод оцінки компетенцій, необхідних для роботи на конкретній посаді (організації), заснований на моделюванні ключових моментів професійної діяльності [186].

***Assessment Center ( Assessment Centre, Асесмент-центр*** *у перекладі з англ. центр оцінки)* – це комплексна технологія стандартизованої, об'єктивної, багатокомпонентної, кваліфікованої оцінки професійного рівня, особистісних якостей, а також потенційних можливостей працівників [32].

**Assessment Center** – це один із методів комплексної оцінки персоналу, що ґрунтується на використанні взаємодоповнювальних методик, орієнтований на оцінку реальних якостей працівників, їхніх психологічних та професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців.

Асесмент-центр – це метод комплексної оцінки персоналу, заснований на моделюванні ключових моментів діяльності співробітників для виявлення рівня

розвитку їхніх професійно-важливих якостей (компетенцій) і визначення потенціалу [16].

На сьогодні асесмент-центр є валідним методом оцінки компетенцій співробітників (надійніше — тільки тривалі спостереження за людиною в реальній роботі).

Технологія Assessment Center включає процедури моделювання певних ситуацій, у наслідок яких спеціально підготовленими консультантами оцінюються певні навички та поведінка працівника.

Метою використання технології Assessment Center є виявлення основних психологічних якостей фахівця, його індивідуальних особливостей та рис характеру.

*Технологія Assessment Center використовується у процесі:*

- відбору персоналу: оцінка спеціаліста під час прийому на роботу за компетенціями, які повинні відповідати корпоративній моделі компетенцій;
- навчання та розвитку персоналу: оцінка спеціаліста для отримання максимально об'єктивної оцінки компетенцій працівників для подальшого покращення якості їх роботи;
- управління кар'єрою та наставництва;
- просування співробітників;
- отримання зворотного зв'язку від співробітників для розробки відповідної системи мотивації.

*Технологія Assessment Center передбачає використання різних методів оцінювання:*

- інтерв'ю з експертом (збирається інформація щодо знань та досвіду роботи працівника);
- тестування (діагностика індивідуально-психологічної, інтелектуальних здібностей, ділової, професійної компетентності);
- інтерв'ю за компетенціями;
- аналітичний бізнес-кейс (індивідуальне письмове завдання, аналіз конкретних ситуацій (case-study));
- ділова гра;

- бізнес-симуляція (є кілька взаємопов'язаних вправ – індивідуальних, парних і командних, об'єднаних одним сюжетним контекстом і моделюють різні робочі ситуації).

Протягом робочого дня консультанти спостерігають за працівником у визначених ситуаціях та виставляють йому інтегровані оцінки за певною системою критеріїв.

У класичному Assessment Center є три категорії учасників:

1) працівники, яких оцінюють;
2) ведучий Assessment Center (працівник HR-служби організації або запрошений консультант, який організовує оцінювання, дає учасникам інструкції до вправ, відстежує дотримання робочих регламентів і процедур. Найчастіше він також керує процедурою узгодження підсумкових оцінок за результатами асесмента);
3) експерти-спостерігачі (працівники організації або запрошені консультанти, які професійно володіють технологією Assessment Center. До їх компетенції входить спостереження за працівниками, яких оцінюють в ході асесмента, і фіксування особливостей їхньої поведінки під час виконання вправ).

Особливістю Assessment Center є необхідність наявності стандартних профілів або фахівців, здатних їх розробити відповідно до вимог конкретного замовника; наявність групи кваліфікованих експертів-спостерігачів, а також менеджера певного проєкту.

Для забезпечення об'єктивності оцінки та отримання достовірних результатів необхідно дотримуватися ряду *принципів*, на яких побудований якісний і надійний Assessment Center (табл.7.5)

**На сьогодні існує декілька видів технології Assessment Center:**

- *традиційна*, що спрямована на діагностику, виявлення стандартних компетенцій;
- *розвиваюча*, що спрямована на виявлення ключових компетенцій і на подальший розвиток персоналу.

*Таблиця 7.5*

**Принципи Assessment Center***

| Принципи | Зміст |
|---|---|
| *Комплексність* | кожного учасника оцінює декілька експертів-спостерігачів, що дозволяє створити цілісний і об'єктивний профіль компетенцій працівника; учасники проходять випробування за допомогою різних вправ та техніки |
| *Реалістичність* | оцінюється поведінка учасників; оцінювачам забороняють будувати гіпотези про причини поведінки. Це дозволяє чітко побачити і зрозуміти, як працівник діє в певних робочих ситуаціях і наскільки він при цьому ефективний |
| *Незалежність* | експерти-спостерігачі повинні бути фахівцями, які не зацікавлені в результатах асесмента. Одним з варіантів є запрошення зовнішніх консультантів, які не знайомі з працівниками, яких оцінюють |
| *Об'єктивність* | висновки ґрунтуються на стандартизованих оцінках, фази «спостереження» і «оцінки» розмежовані в часі |
| *Достовірність* | висновки ґрунтуються на погоджених оцінках результатів виконання багатьох завдань великою кількістю незалежних експертів |
| *Однозначність критеріїв оцінки* | важливо спочатку чітко визначити, які саме якості, знання та навички будуть оцінюватися у процесі асесмента, а також – за якими критеріями буде здійснюватися ця оцінка |
| *Системність* | оцінюються структурні підрозділи організації, всі рівні управління |
| *Порівняння результатів* | працівники різних підрозділів оцінюються за одною моделлю компетенцій |
| *Рівні можливості для учасників* | працівники, яких оцінюють, знаходяться в рівних умовах і мають однакові можливості для прояву своїх здібностей |

Примітка.*Розроблено за: [16; 32; 50]

***Етапи проведення Assessment Center:***

1. Уточнення цілей, завдань діагностики з керівництвом, обговорення складу учасників, які підлягають оцінюванню.

2. Формування та вибір критеріїв оцінювання.
3. Визначення послідовності проведення діагностики працівників, після чого проводиться комплексна оцінка.
4. Проведення процедури оцінювання з використанням технології Assessment Center.
5. Обробка й аналіз результатів оцінювання, підготовка звітів та рекомендацій.
6. Обговорення результатів із замовником щодо отриманих результатів діагностування.
7. Ознайомлення учасників з результатами оцінювання (письмово або усно) [32; 50].

Після завершення основної частини Assessment Center проводиться процедура обговорення та узгодження результатів спостереження. У даному обговоренні бере участь ведучий асесмента і експерти-спостерігачі, які зіставляють свої спостереження щодо кожного учасника і визначають рівень розвитку його компетенцій, потенціал до подальшого зростання.

Підсумком роботи є персональний звіт по кожному учаснику оцінки, в якому детально описуються його сильні сторони і сфери, що потребують подальшого розвитку. Здебільшого, персональний звіт видають на руки учаснику.

Результати кожного учасника асесмента обговорюються на індивідуальній зустрічі з експертом-спостерігачем. Ця зустріч проходить у форматі зворотного зв’язку і покликана вирішити два ключові завдання:

1. Інформування учасника про його персональні результати проходження оцінювання, допомога в розумінні його сильних і слабких сторін. При цьому важливо роз’яснити учаснику критерії, за якими здійснювалася оцінка, і показати, як оцінювані якості (компетенції) впливають на ефективність його роботи.

2. Мотивування працівника на подальший розвиток компетенцій. Допомога в розробці практичних рекомендацій щодо розвитку обраних якостей [16].

Відповідно до потреб організації і цілей проведення Assessment Center його результати можуть бути представлені у вигляді:

- індивідуальних висновків щодо кожного учасника (профілі професійно важливих якостей, індивідуальні бальні профілі, психологічні портрети, характеристики, рекомендації);
- узагальненого аналітичного звіту (включає ранжовані списки учасників, списки найуспішніших робочих груп, рекомендації щодо формування ефективних проєктних груп) і бази даних [32; 50].

Тривалість сесії зворотного зв'язку за результатами Assessment Center становить 1-1,5 години. У деяких випадках, після обговорення результатів, працівнику надають допомогу для складання індивідуального плану розвитку, в який включають різні методи розвитку компетенцій. Замовнику оцінки також надають детальні результати Assessment Center, оформлені у вигляді інідивідуальних звітів щодо кожного учасника і підсумкових оцінок по всій групі оцінюваних працівників.

Assessment Center дозволяє розв'язати важливе для організацій завдання – *пошук талановитих співробітників.*

*Талант* – високий рівень обдарованості, природний хист людини до певного виду діяльності; видатні природні здібності людини до діяльності в якійсь галузі та уміння, що розвиваються з набуттям навичок і досвіду.

*Талант* – це інтелектуально-психологічні можливості працівника (гнучкість його мислення і сила волі, творчий потенціал і здібність до ризику, ініціативність і тверезий розрахунок).

Талант обумовлює високий рівень розвитку спеціальних здібностей, які дають людині змогу успішно, самостійно й оригінально виконати певну складну діяльність. Така сукупність здібностей дає змогу одержати продукт діяльності, який вирізняється новизною, високим рівнем досконалості і суспільною значущістю.

Талант неможливо оцінити за кількісною ознакою, однак використання сукупності технологій дозволяє виявити талановитих співробітників.

***Талант-менеджмент (Talent Management)***, або ***управління талантами,*** – це діяльність, що включає в себе підбір, розвиток та утримання

на місці праці унікальних талановитих людей, які здатні досягати виняткових результатів у бізнесі [32; 50].

Це новий світогляд, який ґрунтується на тому, що саме люди є основним капіталом та додатковою конкурентною перевагою будь-якої організації.

Використання технології Assessment Center дозволяє організації вирішити ряд ключових завдань:

- достовірно оцінити рівень компетентності фахівців і керівників організації;
- виявити високопотенційних і перспективних співробітників для подальшого цілеспрямованого розвитку і кар'єрного просування;
- організувати ефективний підбір персоналу і точну розстановку кадрів в середині організації;
- розробити індивідуальні плани розвитку працівників, що повною мірою враховують їхні сильні сторони і зони розвитку;
- сформувати кадровий резерв організації;
- підвищити ефективність програм навчання і розвитку персоналу організації.

Додаткові переваги застосування Assessment Center – це висока надійність методу і достовірність результатів оцінки. Це досягається завдяки тому, що оцінку кожного учасника проводять спеціально підготовлені експерти-спостерігачі за чітким алгоритмом і відповідно до попередньо обраних критеріїв - компетенцій.

*Застосування технології Assessment Center має низку обмежень:*

- проведення процедури Assessment Center без відповідної підготовки може негативно вплинути на показники діяльності організації;
- проведення Assessment Center в організації працівниками цієї організації може значно підвищити суб'єктивність отриманих оцінок;
- використання технології Assessment Center супроводжується значними фінансовими витратами, зокрема під час залучення професійних консультантів [32; 50].

***Метод Hay Group (The Guide Chart Profile Method)***, більше відомий під назвою **Метод Хея,** є одним із найпопулярніших методів оцінки посад у світі.

Метод Hay Group розробив американський консультант Едвард Хей наприкінці 40-х років XX століття, узявши за основу факторну систему оцінки посад.

Грейди (від англ. grade – «розташовувати за ступенями, ранжувати») – це група посад, що мають приблизно однакову цінність для організації. Кожному грейду відповідає певний розмір окладів. При цьому до одного грейду можуть потрапити представники різних професій: бухгалтер, менеджер із продажу і фахівець юридичної служби організації тощо [196].

***Грейдинг, або система грейдів, (від англ. Grading – класифікація, сортування, упорядкування***) – це система проведення оцінки та ранжування посад, у процесі чого посади розподіляють за групами, або за грейдами, відповідно до їхньої цінності для підприємств з метою створення найефективнішої системи мотивування персоналу.

Традиційна система грейдингу призначена для створення механізму стимулювання і базується на оцінюванні складності праці для різних посад. Грейдинг розглядають як процедуру ранжування посад з метою розподілу за групами відповідно до їхньої значущості для організації. За допомогою грейдингу забезпечується зіставлення внутрішньої значимості посади для організації з її важливістю на ринку [43].

Кожна організація розробляє систему грейдів самостійно, враховуючи особливості її діяльності, цінність кожного працівника та його внеску у загальну справу. Проводячи грейдування посад потрібно враховувати такі загальні принципи:

1) економічна обґрунтованість (зв’язок із результатами діяльності організації);
2) ясність і прозорість (об’єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу);
3) справедливість (при більшому впливі на результат діяльності організації працівник отримує більшу винагороду);
4) однорідність (відповідність винагороди працівників, які однаково впливають на результат);
5) ринкова конкурентоспроможність (створення конкурентних переваг організації для залучення висококваліфікованих фахівців) [41; 196].

Виділяють шість основних етапів розроблення грейдів (рис. 7.6.)

Використовуючи систему оцінки посад у різних організаціях, формується уніфікований підхід, що передбачає *дотримання певних обов'язкових умов:*

- для оцінки посад застосовується єдиний набір чинників;
- під час оцінювання використовують однакові правила визначення оцінок посади за кожним чинником;
- визначення розміру заробітної плати за результатами розрахунку балів також проводиться за єдиними правилами [32; 50].

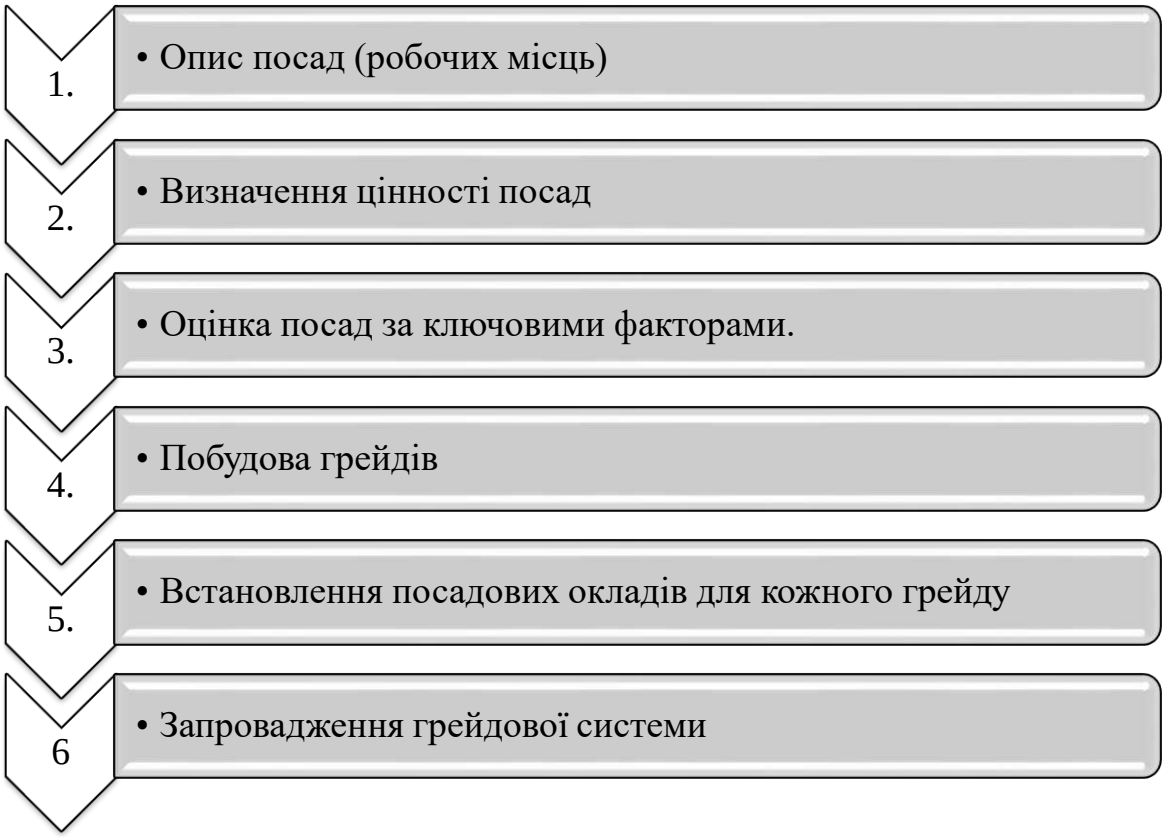


Рис. 7.6. Етапи розробки грейдів *

Примітка. Побудовано за [41]

При використанні методу Hay Group враховують особливості організації, цілі та умови її діяльності. Для оцінки робочих місць в основному використовують три чинники:

1. *Рівень знань* – сукупність знань, навичок і компетенцій, необхідних для правильного виконання посадових обов'язків.

2. *Вирішення проблем* – інтелектуальний рівень, який потрібний на робочому місці для прояву ініціативи працівника, а також складності виконуваної роботи.

3. *Відповідальність* – рівень відповідальності за дії працівників на робочому місці та її вплив на кінцевий результат.

По кожному чиннику виділяється декілька рівнів вимог до працівника, який обіймає посаду, що оцінюється. Ці рівні досить детально описуються в таблицях для кожного чинника у вигляді розгорнених текстових описів.

Система грейдів – це певний управлінський механізм, який допомагає не тільки оцінити роботу працівника, а й побудувати корпоративну культуру. Працівник прагне підвищити свій грейд, тому йому потрібно краще працювати. Грейдингова система оплати праці ґрунтується на тому, що роботодавець оплачує результат роботи працівника. При цьому враховуються не тільки результати праці, а і кваліфікація працівника, його досвід, трудова дисципліна, а іноді навіть поведінка людини та її зовнішній вигляд.

Крім того, система грейдів може бути джерелом для розроблення програм професійного розвитку персоналу організації.

## Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте сутність поняття «оцінювання персоналу».
2. Які основні завдання оцінки роботи персоналу організації?
3. Які є види ділового оцінювання персоналу підприємства?
4. Які основні напрями оцінки персоналу?
5. Які цілі оцінки результатів діяльності персоналу?
6. Які принципи оцінки працівників?
7. Які етапи процесу оцінки роботи персоналу?
8. Які є критерії оцінювання персоналу?
9. Які є методи оцінки персоналу?
10. Розкрийте сутність атестації працівників.
11. Які етапи проведення атестації працівників?
12. Розкрийте Performance Management як технологію оцінювання результативності діяльності персоналу.

13. Поясніть технологію Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників організації.
14. Розкрийте суть технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group.

# ТЕМА 8
# ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

8.1. Сутність професійного розвитку і професійного навчання працівників.

8.2. Управління діловою кар'єрою працівників. Формування і розвиток кадрового резерву.

8.3. Сучасні технології професійного розвитку персоналу організації.

## 8.1. Сутність професійного розвитку і професійного навчання працівників

Глобалізація економіки та інформатизація суспільства, прогресивний розвиток науки, техніки й технологій, інноваційність і висока наукомісткість сучасного виробництва висувають нові особливі вимоги до рівня професійних знань працівників, оскільки без їхнього оновлення людина не може освоювати і впроваджувати нові відкриття, відповідно, і не буде належно виконувати роботу.

За останні півстоліття розвиток людських ресурсів став невід'ємним елементом системи управління більшості організацій. Термін розвиток людських ресурсів використовують для опису «інтегрованого і цілісного, свідомого й активного підходу до вдосконалення пов'язаних з робочою діяльністю знань та поведінки з використання широкого спектру методів і стратегій, що навчають» [53].

Як зазначає А.П. Рачинський [177], напрацювання в рамках Програми розвитку безперервної професійної освіти в країнах-членах ЄС дає змогу визначити *професійний розвиток персоналу* як комплекс педагогічних і організаційно-управлінських заходів, спрямованих на оволодіння працівниками знаннями, уміннями і навичками в обраній галузі професійної діяльності, розвиток їхньої компетентності, виховання професійної й корпоративної культури, а також уможливлення кар'єрного зростання й особистісного розвитку. Професійний розвиток персоналу – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних проблем.

Єгоршин А. П. зазначає, що професійний розвиток представляє собою процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, вирішення нових завдань, цей процес включає проведення кадрового аудиту, професійну орієнтацію та соціальну адаптацію персоналу, підготовку кадрів, підвищення їхньої кваліфікації, перепідготовку та інші заходи, необхідні для успішної реалізації стратегічних цілей [56]. Це процес формування у працівників організації нових професійних знань і навичок.

Згідно зі ст. 2 Закону України «Про державну службу»:

> ***Професійний розвиток*** – це безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [143].

Мета розвитку персоналу – забезпечення організації добре підготовленими працівниками відповідно до її цілей і стратегії розвитку.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 24 грудня 1997 року № 1461 «Про розмір витрат платниками податку на професійну підготовку або перепідготовку», вітчизняним товаровиробникам дозволено включати до валових витрат виробництва та обігу звітного періоду витрати на професійну підготовку та перепідготовку персоналу в розмірі до 2 відсотків фонду оплати праці [168]. Найбільші компанії світу витрачають на професійний розвиток від 5% до 10% фонду заробітної плати. Натомість вони очікують підвищення продуктивності праці, тобто збільшення вкладу кожного працівника у досягнення організаційних цілей. Крім прямого впливу на фінансові результати, капіталовкладення у персонал сприяє створенню доброзичливого клімату в колективі організації, підвищує мотивацію працівників.

Інвестиції в людський капітал – це вкладення, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних.

Законом України «Про професійний розвиток працівників» (ст.2) визначено, що метою державної політики у сфері професійного розвитку

працівників є підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб через сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками [164].

Державна політика у сфері професійного розвитку працівників формується за принципами:

- доступності професійного розвитку працівникам;
- вільного вибору роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їхньої роботи;
- додержання інтересів роботодавця та працівника;
- безперервності процесу професійного розвитку працівників [164].

Завданням управління безперервним розвитком працівників організації є забезпечення:

- відповідного професійного рівня працівників вимогам посади, робочого місця;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їхньої зайнятості і використання;
- можливості просування працівників у професійній кар'єрі.

Наявність лише професійно-кваліфікаційних навичок сьогодні не задовольняє потреб роботодавців, котрі вимагають від працівників швидкого реагування, адаптивності, лояльності та мобільності, готовності відповідати за делегованими повноваженнями, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей, розвитку трудового й інноваційного потенціалів, а також співробітництва в колективі, соціальної відповідальності, підтримки ділової етики, трудової дисципліни та корпоративної культури [18]. Тільки безперервна освіта дозволяє працівнику адаптуватися до умов навколишнього середовища та до нових вимог виробництва.

Термін «освіта протягом усього життя» виник в 1960-і роки, його почали використовувати на міжнародних семінарах таких міжурядових організацій, як ЮНЕСКО і Рада Європи. Разом з цим терміном широко застосовуються і інші

терміни, такі як «безперервна освіта», «продовжена освіта», «рекурентна освіта», «освіта дорослих», «освіта протягом всього життя», «самокероване навчання». Останнім часом в українській мові частіше за інші застосовується термін «безперервна освіта» [84].

> ***Безперервна освіта*** – комплекс державних, приватних і суспільних освітніх установ, що забезпечують організаційну та змістовну єдність і подальший взаємозв'язок усіх ланок освіти, задовольняючи прагнення людини до самоосвіти і розвитку протягом всього життя [84].

***Безперервна освіта*** – це процес росту освітнього (загальної та професійної) потенціалу особистості протягом життя, організаційно забезпечений системою державних і громадських інститутів і відповідає потребам особистості та суспільства. У нього залучено безліч освітніх структур – основних і паралельних, базових і додаткових, державних і громадських, формальних і неформальних.

Система безперервної освіти поширена в усьому світі. Вона включає в себе всі види освіти і виховання, які кожна людина отримує від народження до смерті. У світовій педагогіці поняття «неперервна освіта» використовують разом з термінами, «триваюча освіта», «довічна освіта», «довічне вчення», «перманентна освіта» та ін.

Зміни в системі освіти вимагають навичок безперервного навчання, пізнавальної діяльності, колективних форм навчання і передачі знань.

***Безперервне навчання*** – навчання, яке можливе протягом всього життя індивідуума й обумовлене інтенсивним оновленням знань і умінь, необхідних для успішної та ефективної професійної діяльності, і, відповідно, швидкою зміною соціальних і економічних умов, що висувають нові вимоги до рівня професійної підготовки фахівців [84].

Освіта протягом життя в усьому світі й особливо в розвинених країнах стає більш важливою сферою освітніх послуг. Згідно зі ст. 8 Закону України «Про освіту» [161] особа реалізує своє право на освіту впродовж життя через три види освіти: формальну, неформальну й інформальну (рис. 8.1).

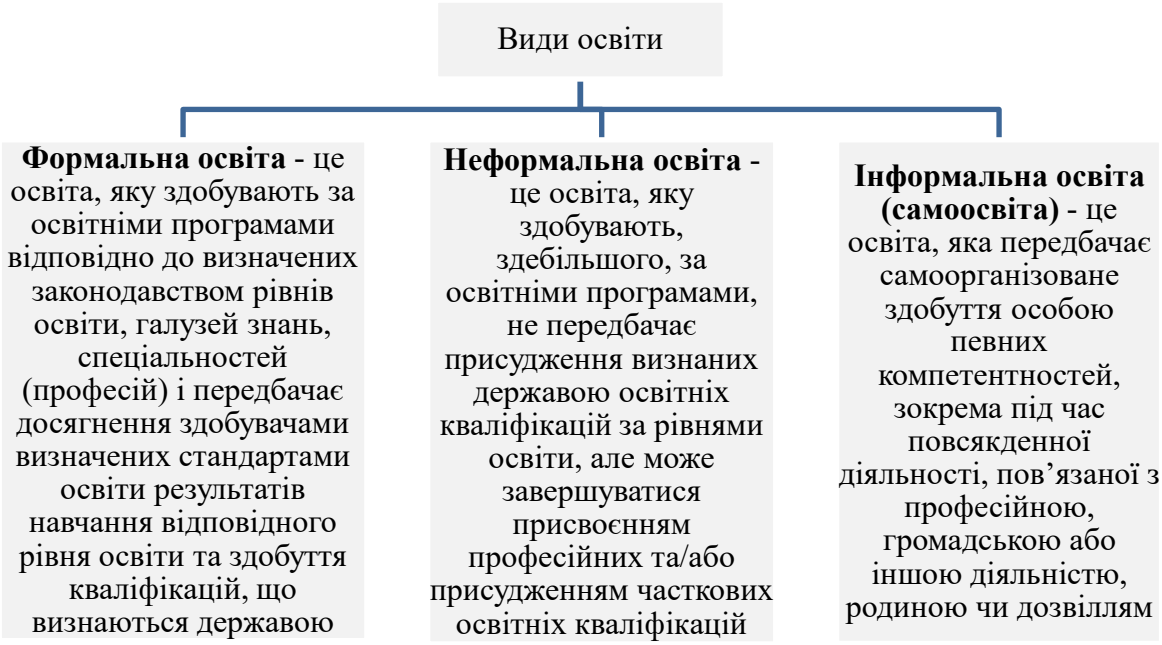


Рис. 8.1. Види освіти*

Примітка. *Розроблено за: [161]

Держава визнає ці види освіти, створює умови для розвитку суб'єктів освітньої діяльності, що надають відповідні освітні послуги, а також заохочує до здобуття освіти всіх видів.

Передбачено, що результати навчання на основі неформальної та/або інформальної освіти, визнаються в системі формальної освіти в порядку, визначеному законодавством

Неформальне навчання є важливим складником концепції безперервної освіти дорослих, яка ґрунтується на принципах рівності умов кожної людини для повної реалізації її здібностей, таланту, всебічного розвитку, гуманізму, демократизму, пріоритетності загальнолюдських духовних цінностей.

Згідно зі ст. 18 Закону України «Про освіту», «*освіта дорослих*, що є складовою освіти упродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування створюють умови для формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих». *Складниками освіти дорослих є* (рис. 8.2):

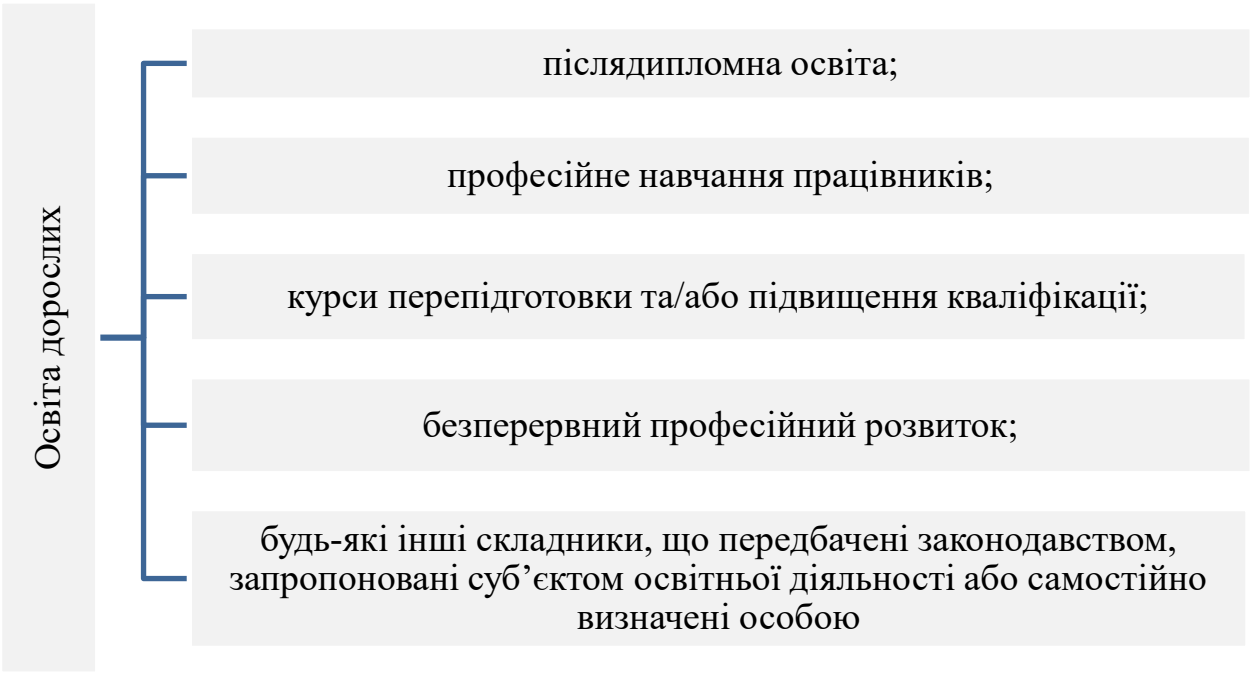


Рис. 8.2. Складники освіти дорослих*

Примітка. *Розроблено за: [161]

У Законі України «Про освіту» [161] зазначено, що особа має право на вільний вибір закладу освіти, установи, організації, іншого суб'єкта освітньої діяльності, видів, форм, темпу здобуття освіти та освітньої програми в межах здобуття освіти дорослих.

***Післядипломна освіта*** передбачає набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду [161]. У ст. 60 Закону України «Про вищу освіту» зазначено, що ***післядипломна освіта*** – це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи через поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь та навичок або отримання іншої професії, спеціальності на основі здобутого раніше освітнього рівня та практичного досвіду. Післядипломна освіта включає здобуття другої (наступної) вищої освіти – здобуття ступеня бакалавра (магістра) за іншою спеціальністю на основі здобутої вищої освіти не нижче ступеня бакалавра та практичного

досвіду [141]. Післядипломну освіту здійснюють заклади післядипломної освіти або відповідні структурні підрозділи закладів вищої освіти і наукових установ. Види післядипломної освіти наведено на рис. 8.3.

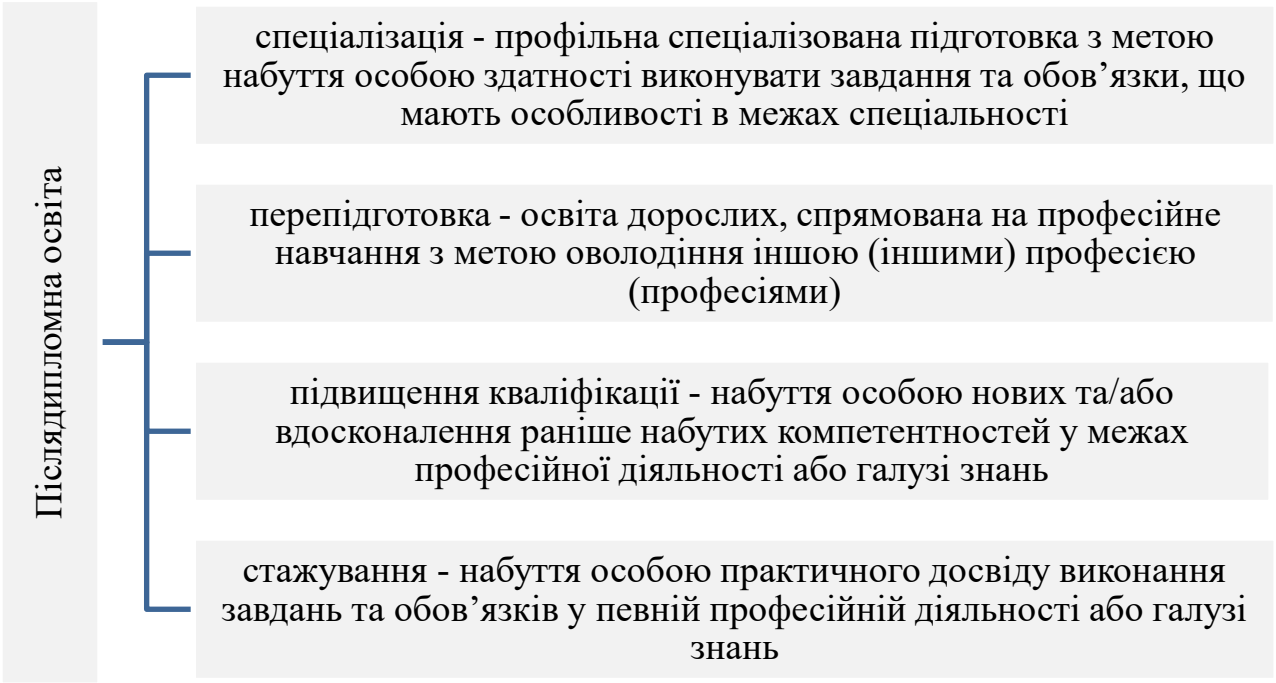


Рис. 8.3. Види післядипломної освіти*

Примітка. *Розроблено за: [141; 161]

Засади ***професійного навчання*** працівників визначаються Законом України «Про професійний розвиток працівників» [164]. ***Курси підвищення кваліфікації*** проводяться для набуття здобувачем освіти нових компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань [161 , ст.18].

Згідно з Законом України «Про освіту» [161], «***безперервний професійний розвиток*** – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності».

Державне управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері праці, трудових відносин та зайнятості населення, центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки,

іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади відповідно до їхніх повноважень [164, ст. 3].

Безпосереднє управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюють роботодавці через організацію професійного навчання працівників, їх атестації [164, ст. 3].

Важливим питанням для здійснення професійного розвитку особистості є визначення потреби у підготовці персоналу, тобто встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, які персонал має на теперішній час [193]. Визначення потреби у професійному розвитку працівників здійснюють керівник організації, керівники структурних підрозділів, працівники, фахівцями служби управління персоналом.

На потребу в професійному розвитку працівника впливає динаміка зовнішнього середовища, поява нових зразків техніки і технології, зміна стратегії і структури організації, необхідність освоєння нових видів діяльності.

Основні напрями діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників (згідно зі ст. 4 Закону України «Про професійний розвиток працівників») відображені на рис. 8.4.

Найчастіше організації управління професійним розвитком здійснюють через:

1) управління професійним навчанням;

2) управління підготовкою резерву керівників;

3) управління розвитком кар’єри працівників.

Професійний розвиток позитивно впливає і на самих працівників. Підвищуючи кваліфікацію і набуваючи нові знання і навички, вони стають конкурентоздатнішими на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного росту як всередині організації, так і поза нею.

Рис. 8.4. Основні напрями діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників
Примітка. *Розроблено за: [164]

Формально поняття «професійний розвиток» ширше, ніж «професійне навчання», і часто включає в себе останнє. Але в реальному житті відмінність між поняттями може бути умовною, оскільки і професійне навчання, і розвиток служать одній меті – підготовці персоналу організації до успішного виконання поставлених перед ним завдань. Інколи стверджують, що професійне навчання орієнтується перш за все, на завдання сьогоднішнього дня, а розвиток – на майбутнє. Але із швидкими змінами зовнішнього середовища організації, ця відмінність стає все більш умовною [212].

> Підвищення конкурентоспроможності працівників на ринку праці відповідно до вимог сучасного виробництва та сфери послуг здійснюється через забезпечення ефективного функціонування та розвитку системи професійного навчання працівників, сприяння у проведенні їх професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на підприємствах, в установах та організаціях незалежно від форми власності, виду діяльності та господарювання. З цією метою роботодавець у порядку, передбаченому законодавством, колективним договором і угодами, періодично організовує для працівників професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації. (ст. 34 Закону України «Про зайнятість населення») [145].

Навчання працівників повинно орієнтуватися на економічні та соціальні вигоди організації. Навчанню передує аналіз потреби і необхідності навчання, вироблення цілей навчання, відбір учасників, організація процесу навчання і підбір викладачів.

У ст. 34 Закону України «Про зайнятість населення» зазначено: «***Професійне навчання*** – набуття й удосконалення професійних знань, умінь та навичок особою відповідно до її покликання і здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності та конкурентоспроможності на ринку праці» [145].

Варто зазначити, що згідно з ст. 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників», ***професійне навчання працівників*** – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та умінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов’язки, освоювати

нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва; ***формальне професійне навчання працівників*** – набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка; ***неформальне професійне навчання працівників*** – набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання [164].

Згідно з ст. 34 Закону України «Про зайнятість населення», *система професійного навчання охоплює:*

1) осіб, які проходять первинну професійну підготовку в закладах освіти та інших установах, що здійснюють або забезпечують підготовку кваліфікованих робітників і фахівців;

2) працівників, які проходять первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації впродовж трудової діяльності;

3) безробітних, які шукають роботу і потребують первинної професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації [145].

***Форми професійного навчання працівників*** визначені ст. 7 Закону України «Про професійний розвиток працівників»: «Професійне навчання працівників здійснюється за денною, вечірньою (змінною), очно-заочною, дистанційною, екстернатною формою, з відривом і без відриву від виробництва та за індивідуальними навчальними планами. Професійне навчання працівників за *робітничими професіями* забезпечується шляхом: курсового навчання, що передбачає формування навчальних груп і здійснюється в навчальних класах (лабораторіях); індивідуального навчання, що передбачає навчання на робочому місці під керівництвом кваліфікованих робітників – інструкторів виробничого навчання»[164].

Професійним навчанням охоплені або прийняті працівники для прискорення процесу їхньої адаптації, або ті, що працюють, у яких повинні з’явитися нові обов’язки.

У сучасних організаціях професійне навчання є комплексним

безперервним процесом, що включає декілька етапів (рис. 8.5).

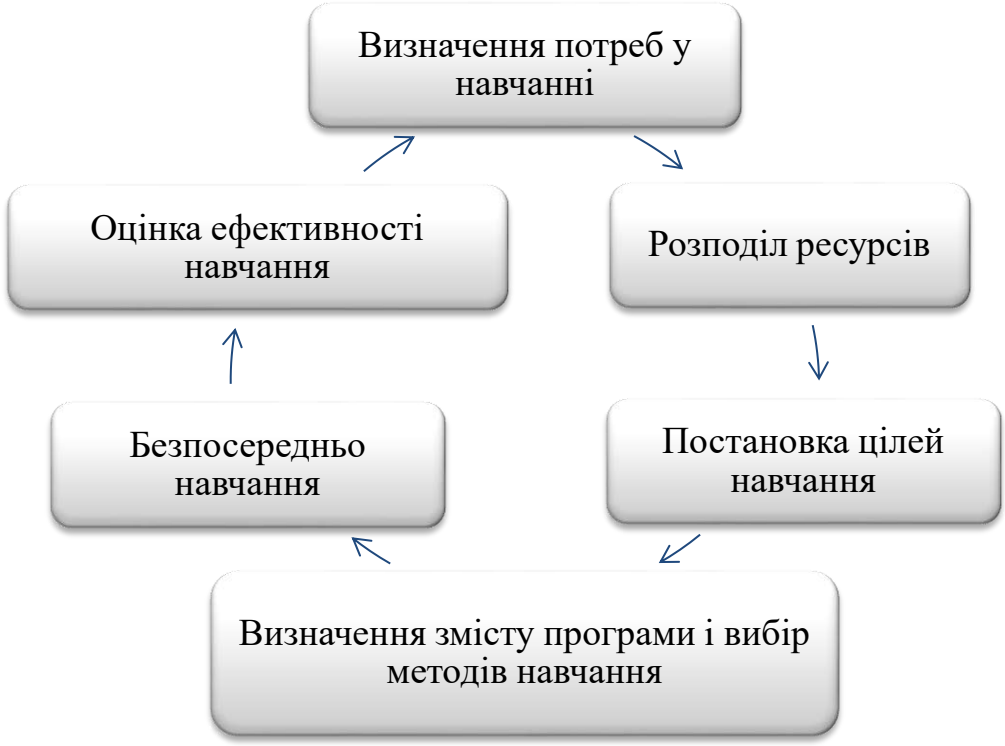


Рис. 8.5. Етапи професійного навчання

Примітка. *Розроблено за: [182]

Виділяють такі *принципи професійного навчання:*

- ✓ *актуальність* (те, про що говориться, повинно мати відношення до професійного чи особистого життя людини);
- ✓ *участь* (працівники повинні активно брати участь у навчальному процесі і безпосередньо використовувати нові знання та навички на практиці);
- ✓ *повторення (*допомагає новому закріпитися в пам'яті і перетворює нові навички у звичку);
- ✓ *зворотній зв'язок* (необхідно постійно надавати інформацію працівникам про те, на скільки вони просунулися вперед. Наявність такої інформації дозволяє їм скорегувати свою поведінку для досягнення високих результатів).

Як зазначено у ст. 6 Закону України «Про професійний розвиток працівників», організацію професійного навчання працівників здійснюють роботодавці з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства. Професійне навчання працівників здійснюється безпосередньо у роботодавця та на договірній основі у

професійно-технічних та вищих навчальних закладах, на підприємствах, в установах або організаціях. Роботодавець може утворити окремий підрозділ з питань професійного навчання працівників або покласти функції з організації такого навчання на відповідних фахівців [164].

Існує чимало методів розвитку професійних знань та навичок. Кожен з них має свої переваги і недоліки. Усі методи можна поділити на *навчання на робочому місці і навчання поза робочим місцем* (табл. 8.1).

*Таблиця 8.1*

**Методи професійного навчання працівників***

| Методи навчання | |
|---|---|
| на робочому місці | поза робочим місцем |
| *1) Інструктаж* є поясненням і демонстрацією прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитися як працівником, так і спеціально навченим інструктором. Недорогий і ефективний засіб розвитку простих технічних навичок. Використовують на всіх рівнях організації. | *1) Лекція* – це монолог інструктора. Аудиторія сприймає матеріал на слух. Це швидкий і простий спосіб передачі знань великим групам. Не пов'язаний з великими витратами і дозволяє задавати запитання. Однак не передбачає практичних дій з боку учасників, тому майже відсутній зворотній зв'язок. |
| *2) Ротація* – працівника переміщують з одного робочого місця (посади) на інше для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду. Термін – від декількох днів до декількох місяців. | *2)Розгляд практичних ситуацій (кейсів).* Реальні чи видумані управлінські ситуації з питаннями для аналізу. В основі лежать дискусії, групове обговорення, в якому учні відіграють активну роль, а інструктор спрямовує, контролює їх роботу. Дозволяє познайомитися з досвідом інших підприємств. |

*Продовження табл. 8.1*

| | |
|---|---|
| *3) Учнівство і наставництво.* Зайняття менеджера (майстра) зі своїми підлеглими в процесі щоденної роботи. Учнівство полягає в наявності більш досвідченої людини, яка стежить за розвитком працівників, надає допомогу порадами, підказками та ін. | *3) Ділові ігри* – колективна гра, яка передбачає розгляд навчального прикладу, під час якого учасники гри отримують ролі і розглядають наслідки прийнятих рішень. Корисні з погляду вироблення практичних навичок. За витратами вони дорогі. Потрібно спеціальні навички і багато часу. |
| *4) «Копіювання»* – працівника закріплюють за спеціалістом, він вчиться, копіюючи дії цієї людини (у давнину називали «віддати в підмайстер'я»). | *4) Самостійне навчання. П*ростий метод, оскільки для нього не потрібні ні інструктор, ні спеціальні приміщення, ні певний час – працівник вчиться там, тоді і так, як йому зручно. |
| *5)Метод ускладнених завдань* – спеціальна програма робочих дій, побудованих за ступенем їх складності, розширення обсягу завдань і підвищення складності. Завершальна ланка – самостійне виконання завдань. | *5) Моделювання* – відтворення реальних умов роботи (використання тренажерів, макетів та ін.). Тренажери незамінні у випадку, коли навчання на робочому місці дуже дороге і небезпечне (пілоти і т. п.). |

Примітка. *Розроблено за: [10]

Навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією із звичайною роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання проводиться спеціально для певного підприємства і тільки для його працівників. Воно може передбачати запрошення зовнішнього викладача. Навчання поза робочим місцем включає всі види навчання за межами самої організації (роботи). Цей вид навчання здійснюють зовнішні навчальні структури за межами організації [10].

Наказом Міністерства соціальної політики України від 11 жовтня 2017 р. № 1611 затверджено «Методичні рекомендації щодо запровадження наставництва», де зазначено: «Зростання конкуренції на

світовому ринку, впровадження нових технологій і технічних засобів зумовлюють потребу в удосконаленні навичок працівників і необхідність у безперервному професійному навчанні та постійному підвищенні рівня кваліфікації персоналу. Наставництво передбачає навчання безпосередньо на робочому місці через передання досвідченими працівниками набутого досвіду і знань особі, що потребує професійного навчання, та формування необхідних навичок» [147].

Пунктом 1.36 Розділу І Генеральної угоди про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні для забезпечення зайнятості населення, збереження та розвитку трудового потенціалу передбачено, зокрема, удосконалення системи професійного навчання працівників та умов здійснення наставництва [147].

Методичні рекомендації розроблено з метою сприяння запровадженню наставництва на підприємствах, в установах, організаціях різних організаційно-правових форм і форм власності для професійної адаптації та сприяння професійному розвитку працівників, яких уперше прийнято на роботу з укладенням трудового договору (контракту), переведено для виконання роботи за іншою професією або на іншій посаді та які потребують набуття досвіду практичної роботи, освоєння додаткових професійних знань, умінь і навичок відповідно до вимог посадової інструкції протягом певного часу під наглядом наставника[147].

У ст. 9 Закону України «Про професійний розвиток працівників» зазначено, що професійне навчання працівників безпосередньо у роботодавця здійснюють викладачі, майстри виробничого навчання, інструктори виробничого навчання, які залучаються на умовах договору з надання освітніх послуг. Викладачі, які залучаються до здійснення професійного навчання безпосередньо у роботодавця, повинні мати повну вищу освіту за відповідним напрямом і стаж роботи за відповідною спеціальністю не менш як три роки. Майстри виробничого навчання повинні мати вищу освіту та стаж роботи за відповідною спеціальністю не менш як три роки. Інструктори виробничого навчання із складу кваліфікованих робітників повинні мати стаж роботи за професією не менш як три роки та рівень кваліфікації (розряд, клас, категорію)

не нижчий, ніж передбачено навчальними планами і програмами, за якими здійснюється навчання робітників [164].

Переваги і недоліки методів навчання наведено в табл. 8.2.

*Таблиця 8.2*

**Переваги і недоліки методів навчання**

| На робочому місці | Поза робочим місцем |
|---|---|
| + Зміст і час занять можуть бути підібрані до потреб підприємства<br>- Працівники зустрічаються тільки з працівниками цієї організації<br>+/- Учасники можуть бути відкликані простим повідомленням у зв'язку з виробничою необхідністю вирішити проблеми, які виникли на роботі<br>+ Може бути використане реальне технічне обладнання і методи виконання робіт<br>- Учасники можуть частіше відриватися від навчання простим повідомленням<br>+ Може бути економічно вигідним, якщо є достатня кількість працівників з однаковими потребами в навчанні, необхідні засоби, викладачі<br>- Учасники можуть без бажання обговорювати деякі питання відкрито і чесно у середовищі своїх колег чи в присутності керівника<br>+ Переходити від навчання на навчальних прикладах до безпосереднього виконання роботи легше, якщо навчальний матеріал безпосередньо пов'язаний з роботою | - Навряд чи точно відповідають потребам організації<br>- Доступність і частоту встановлює зовнішня організація<br>+Учасники можуть обмінюватись інформацією, ділитись досвідом з працівниками інших організацій<br>+/- Учасники не можуть бути відкликані простим повідомленням у зв'язку з виробничою необхідністю вирішити проблеми, які виникли на роботі<br>+ Може використовуватися дороге навчальне обладнання<br>- Якщо учасники були відкликані з курсів, оплату можуть не повернути<br>+ Може бути економічно вигідніше, якщо невелика кількість працівників з однаковою потребою в навчанні<br>+ Кваліфікований навчаючий персонал може бути доступний поза межами підприємства<br>+ У порівняно небезпечній нейтральній обстановці учасники можуть з більшим бажанням обговорювати деякі питання<br>- Можуть виникнути проблеми під час переходу від навчання (на прикладі навчальних ситуацій) до безпосереднього виконання реальної роботи |

Примітка. *Джерело: [10; 212]

Варто зазначити, що розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2001 р. «Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві» [156] окреслено головні заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві, серед яких: організація розроблення і видання навчальних

програм та методичної документації з питань професійного навчання кадрів на виробництві; сприяння впровадженню в навчальний процес гнучких модульних технологій підготовки кадрів на виробництві, зокрема за методикою Міжнародної організації праці; розроблення механізму стимулювання персоналу підприємств з метою посилення їхнього зацікавлення в безперервному удосконаленні своїх знань та вмінь; розроблення і впровадження заходів щодо підвищення якості кадрового потенціалу підприємств, удосконалення професійного навчання персоналу на виробництві; забезпечення вивчення, узагальнення та поширення досвіду роботи підприємств з питань професійного навчання кадрів на виробництві та ін.

## 8.2. Управління діловою кар'єрою працівників. Формування і розвиток кадрового резерву

Поняття кар'єри є багатозначним. З психологічного погляду під кар'єрою розуміють суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення працею, тобто кар'єру варто розглядати як певний мотиватор професійного розвитку працівника [74].

Поняття «кар'єра» (від італ. carriera – біг, життєвий шлях) в енциклопедичному словнику трактується як *просування у сфері діяльності; досягнення популярності, слави, вигоди; найменування роду діяльності, професії* [212].

***Кар'єра*** (італ. carriera — дія, життєвий шлях, поприще, від лат. carrus — віз, візок) — швидке й успішне просування по службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, вигоди, рід діяльності [66].

Під діловою кар'єрою розуміють просування працівника по сходинках службової ієрархії або послідовна зміна занять як у межах окремої організації, так і протягом життя, а також сприйняття людиною цих етапів. Отже, кар'єра має як об'єктивне, так і суб'єктивне пояснення [24].

Ділова кар'єра – поступове просування особистості у будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; рух уперед певним обраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення [67].

У широкому розумінні кар’єра – це загальна схема життя, що складається з низки епізодів та подій, які виходять за межі пересування. У вужчому розумінні кар’єру розуміють як передбачене просування адміністративними щаблями вгору.

Поняття «кар’єра» вказує на процес і результат. Кар’єра сприяє розвитку особистості, її самореалізації в процесі трудової діяльності, повнішому розкриттю здібностей людини через розширення умов для їхнього використання, є засобом оптимальної стабілізації трудових колективів, забезпечення спадкоємності в умовах природної зміни поколінь, стимулювання праці.

Розрізняють професійну і внутрішньоорганізаційну кар’єри. Професійна кар’єра характеризується тим, що кожна людина в процесі своєї професійної трудової діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, поліпшення індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Працівник може послідовно пройти ці стадії в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар’єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника у межах однієї організації. Вона реалізується в трьох основних напрямах:

- вертикальний – просування до вищого рівня в ієрархії;
- горизонтальний – переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, а, отже, посилює мотивацію трудової діяльності (це може бути переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, розширення або ускладнення завдань на нинішній посаді, зміна службової ролі без її жорсткого формального закріплення в організаційній структурі);
- центроспрямований (проникнення) – це рух до ядра, до керівництва організації, що означає доступ на відповідальні наради, запрошення на раніше недоступні зустрічі, збори формального та неформального характеру, окремі доручення керівництва, доступ до закритих для інших джерел інформації, довірливе звертання, окремі важливі доручення керівництва. Доцентровий рух, що не закріплюється офіційно в структурі

управління, штатному розкладі. Цей рух означає набуття авторитету, поваги серед колег, визнання як фахівця й особистості. Цей напрям є менш очевидним, але він досить привабливий для співробітників.

Кар'єрограма – інструмент управління кар'єрою; графічне описання того, що повинно відбутися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. За результатами спеціальних наукових досліджень у зацікавлених організаціях складають кар'єрограми для різних фахівців і керівників.

Кар'єру працівника планують з урахуванням етапу його життя. Найдоцільніше виділяти такі етапи (табл. 8.3).

Зрозуміло, що в кожного працівника складається індивідуальний темп проходження кар'єри. Наведені ж етапи можуть бути загальним орієнтиром [10].

*Таблиця 8.3*

**Етапи проходження кар'єри**

| № п/п | Вік | Етапи кар'єри |
|---|---|---|
| I. | 20-24 роки | початок кар'єри |
| II | майже 30 років | набуття певної компетенції |
| III | майже 40 років | аналіз досягнень і розгляд можливостей змін |
| IV | майже 50 років | підведення підсумків кар'єри і підготовка виходу на пенсію |
| V | майже 60 років | вихід на пенсію |

Враховуючи, що ділова кар'єра – це передусім соціальний процес, у своєму розвитку вона проходить певні етапи. Етап (від фр. etape – перегін, перехід) – це частина шляху, дистанція, відрізок часу, позначений певними подіями [67]. Зв'язок між етапами кар'єри і потребами особистості показано в табл. 8.4. На кожному етапі кар'єра індивіда може бути висхідною або зигзагоподібною, стрімким злетом, поступовим, але постійним зростанням, поступовим просуванням, стабільною, нестабільною або навіть зупиненою на якийсь нетривалий період, але це кар'єра, яка розвивається, кар'єра життя індивіда з певною властивою йому мірою успіху.

Етапи кар’єри для кожного працівника організації розробляються окремо, оскільки вони індивідуальні.

*Таблиця 8.4*

**Етапи кар’єри менеджера і потреби**

| № п/п | Етапи кар’єри | Вік | Потреби досягнення мети | Моральні потреби | Фізіологічні та матеріальні потреби |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Попередній етап | До 25 років | Навчання, зайнятість на різних роботах | Початок самоствердження | Безпека існування |
| 2 | Етап становлення | Від 25 до 30 років | Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого спеціаліста або керівника | Самоствердження, початок досягнення незалежності | Безпека існування, здоров’я, нормальний рівень оплати праці |
| 3 | Етап просування | Від 30 до 45 років | Просування по службовій ієрархії, здобуття нових навичок і досвіду, ріст кваліфікації | Ріст самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираженння | Здоров’я, високий рівень оплати праці |
| 4 | Етап збереження | Від 45 до 60 років | Пік вдосконалення кваліфікації спеціаліста або керівника. Підвищення своєї кваліфікації. Навчання молоді | Стабілізація незалежності, ріст самовираження, початок поваги | Підвищення рівня оплати праці, зацікавленість іншими джерелам доходу |
| 5 | Етап завершення | Після 60 років | Підготовка до виходу на пенсію. Підготовка до зміни в собі і до нового виду діяльності на пенсії | Стабілізація самовираження, ріст поваги | Збереження рівня оплати праці і підвищення зацікавленості іншими джерелами доходу |
| 6 | Пенсійний етап | Після 65 років | Заняття новим видом діяльності | Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги | Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров’я |

Примітка. *Джерело: [67]

Як свідчить практика, часто працівники не знають своїх перспектив у

певному колективі, що спричинено невисоким рівнем роботи з персоналом, відсутністю планування і розвитку кар’єри в організації.

***Управління діловою кар'єрою*** – це комплекс заходів, проведених службою управління персоналом організації з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації.

Управлінням своєю діловою кар’єрою займається і кожний окремий працівник. Управління діловою кар'єрою дозволяє досягти відданості працівника інтересам організації, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повного розкриття здібностей людини [67].

Управління людськими ресурсами повинно базуватись на тому, що організація бере на себе зобов’язання широко використовувати можливості працівників і надавати кожному з них шанс рости, самореалізуватися і успішно рухатися посадовими сходинками. Сприяти цьому може планування і розвиток кар’єри. Планування, розвиток і контроль ділової кар’єри працівника полягає в тому, що починаючи з моменту прийняття в організацію і закінчуючи звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне його просування по системі посад або робочих місць (рис. 8.6) [10].

Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткострокові і довгострокові періоди, але й те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі. Управління кар’єрою здійснюється через програми просування працівників по службі, що дозволяє їм розкрити свої здібності і застосувати їх на практиці.

Планування службової кар’єри передбачає обґрунтування раціональних віку і терміну зайняття посад з урахуванням побажань і особистості працівника. Так, згідно з соціологічними дослідженнями, рекомендований вік для роботи на посаді керівника організації – 40-50 років, керівника структурного підрозділу – 30-40 років, керівника нижчої ланки – до 30 років, а раціональний термін зайняття посади керівника – 10 років [116].

Рис. 8.6. Процес планування і розвитку кар'єри*

Примітка. *Джерело: [10]

Існує думка, що чим більше людина працює на одній посаді, тим більше від неї користі. Однак соціологи виявили закономірність: як тільки спеціаліст опанував своє робоче місце, його удосконалення починає гальмуватися. І якщо він не бачить перспективи росту, то здебільшого після 5-7 років роботи починається спад активності. Тому цей часовий критерій цілком можна покласти в основу планування кар'єри [116]. Японці дотримуються думки, що людина повинна мати змогу подивитися на компанію з різних боків, не затримуючись на одній посаді більше трьох років [10].

У процесі планування службової кар'єри працівників можуть бути використані різні моделі – «трамплін», «драбина», «гадюка», «перехрестя» або їх поєднання, залежно від особливостей управління людськими ресурсами на підприємстві. Наприклад, модель «гадюка» передбачає горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу через призначення щодо зайняття кожної нетривалий термін (1-2 роки). Найбільшого розповсюдження ця модель набула в крупних фірмах Японії.

У процесі управління діловою кар'єрою важливо, щоб задоволення потреби у кваліфікованих працівниках здійснювалося перш за все з урахуванням персоналу організації. Сучасні організації повинні сприяти професійному росту своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Однак особливу увагу потрібно приділяти посадам вищих рівнів керівників, які мають винятковий вплив на розвиток організації.

Якщо організація запрошує на вакантну керівну посаду кандидата зі сторони, то йому потрібно від 3 до 6 місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від 1 до 3 років, щоб бути визначеним «своїм» і від 2 до 5 років, щоб увібрати культуру організації [212]. Тому важливо, щоб організація вміла виявити кандидатів, які проявляють лідерські якості і нахил до управлінської діяльності серед свого персоналу і спеціально готувала їх до роботи на керівних посадах, що є важливим чинником успіху. Це можна реалізувати на практиці через планування і підготовку кадрового резерву.

***Кадровий резерв*** – це група керівників і фахівців, потенційно здатних до управлінської діяльності, які відповідають висунутим певною посадою вимогам, і після відповідної професійної підготовки можуть займати керівні посади.

Більшість організацій під час роботи з резервом керівників виділяють дві групи – наступники або дублери і молоді працівники з лідерським потенціалом. Підготовка наступників – складний процес, який вимагає постійної уваги і підтримки з боку керівництва, і може забезпечити не хворобливу зміну поколінь.

Етапами в роботі з резервом є: визначення ключових посад (сьогодні і в найближчому майбутньому); підготовка плану їхнього звільнення; визначення вимог до майбутніх керівників; підбір кандидатів у резерв (стосовно конкретної ключової посади з урахуванням основних критеріїв: відповідності індивідуальних характеристик кандидата портрету ідеального працівника для певної посади, результатів роботи та рівня готовності); підготовка планів розвитку; реалізація планів підготовки наступників; оцінка прогресу розвитку та призначення на посаду. Процес планування і розвитку молодих фахівців з лідерським потенціалом подібний до процесу роботи з наступниками чи дублерами, але він, на відміну від останнього, не носить цільового характеру – організація готує їх для зайняття не певної посади, а керівних посад взагалі.

Покроковий алгоритм формування кадрового резерву наведено нижче.

**Формування кадрового резерву передбачає здійснення таких кроків**:

**КРОК 1.** *Розроблення Положення про кадровий резерв*. Насамперед керівнику організації слід видати наказ з основної діяльності про проведення заходів з формування резерву. У такому наказі потрібно вказати перелік робіт, терміни їх проведення та виконавців. Також у Положенні про кадровий резерв варто визначити основні принципи роботи з кадровим резервом: орієнтацію на стратегічні цілі бізнесу, системність, безперервність, ключову роль топ-менеджменту, індивідуальний підхід і розвиток команди, прозорість і об’єктивність (зразок положення про кадровий резерв наведено у додатку Г).

**КРОК 2**. *Визначення вимог до кандидатів у резерв* Це можуть бути такі параметри: рівень розвитку компетенцій, результати роботи, особисті якості, знання бізнесу, області відповідальності, стаж роботи, кваліфікація.
До складання професіограм ключових посад можна залучати сторонні фірми чи спеціалістів.

**КРОК 3**. *Формування групи кадрового резерву за різними категоріями.* Служба управління персоналом щорічно визначає оптимальну чисельність кадрового резерву на основі прогнозу та планування потреби в ньому

**КРОК 4**. *Організація вивчення потенційних претендентів у резерв.*
Тут можна передбачити два шляхи: пропозиції про включення кандидатів до кадрового резерву вносять керівники структурних підрозділів після узгодження з керівником організації; кандидати можуть самовисуватися, подаючи заявки в службу управління персоналом. Заявка супроводжується есе з описом мотивації.

**КРОК 5**. *Організація попереднього відбору кандидатів, які мають потенціал для обіймання керівних посад*. Робота з попереднього відбору може складатися з кількох блоків: аналіз документальних даних (особова справа, резюме, характеристика, результати атестації і т. ін.), який робить працівник служби управління персоналом разом із керівниками структурних підрозділів; оцінка результатів трудової діяльності (ефективності та якості роботи) за останній рік, проведена керівником структурного підрозділу; співбесіди (для виявлення устремлінь, потреб, мотивів поведінки), які проводять працівники служби управління персоналом, з урахуванням оцінки професійно важливих якостей.

**КРОК 6**. *Проведення оцінки попередньо відібраних до кадрового резерву кандидатів.*
Мета оцінки — виявлення відповідності професійних, ділових і особистісних якостей кандидатів вимогам майбутньої керівної посади. Для оцінки якостей кандидатів застосовуються: співбесіда, тестування, асесмент-центр, метод експертних оцінок і самооцінки. Можливе залучення сторонніх фірм та спеціалістів.

**КРОК 7**. *Порівняння кандидатів*. Зазвичай порівняння працівників, представлених до висунення в резерв на одну посаду, проводиться на основі оцінки компетенцій, результатів діяльності та кадрових даних, які найбільш повно задовольняють вимоги відповідної посади.

**КРОК 8**. *Уточнення і коригування остаточного списку резервістів*. Список резервістів має містити такі відомості: прізвище, ім'я, по батькові працівника, якого висунуто на включення до кадрового резерву за результатами оцінки і порівняння кандидатів; найменування посади працівника; дата включення у списки; посада, прізвище, ім'я, по батькові працівника, що рекомендував включити зазначеного кандидата у списки (у разі самовисування кандидата — вказати дату подання заявки в службу управління персоналом). Список коригується за результатами оцінки і порівняння кандидатів.

**КРОК 9**. *Рішення про включення до складу резерву приймає керівник організації.* Перелік кандидатів, включених до кадрового резерву, слід затвердити наказом з основної діяльності.

**КРОК 10.** *Повідомлення кандидатів про зарахування їх до кадрового резерву. Про зарахування на певні посади після затвердження списку слід повідомити кандидатів.* У разі прийняття рішення про зарахування до кадрового резерву працівника ознайомлюють з відповідним наказом [201].

Наступним етапом є **робота з кадровим резервом,** що передбачає такі кроки:
**КРОК 1**. *Розробка програми розвитку і професійного зростання резервістів*. У межах прийнятої в організації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу необхідно розробити індивідуальні програми розвитку резервістів. Цю роботу проводять фахівці з персоналу спільно з безпосередніми керівниками резервістів. У плані розвитку можуть бути передбачені *заходи, згруповані за трьома основними напрямами:* 1. *Теоретична професійна підготовка* (цільова перепідготовка та підвищення кваліфікації, навчання управлінським навичкам на тренінгах, ділових іграх з

ефективного управління, участь у роботі семінарів, самонавчання). 2. *Практична підготовка (програми стажувань).* 3. *Розвиток на робочому місці* (конкретні завдання із щоденної роботи, що сприяють розвитку необхідних компетенцій).

**КРОК 2**. *Підготовка та затвердження бюджету витрат на роботу з кадровим резервом.* Розраховуючи бюджет, необхідно врахувати вартість: оцінки персоналу та виявлення учасників кадрового резерву; визначення потенціалу та мотиваційного профілю; зовнішнього навчання; внутрішнього навчання; наставництва та інших заходів.

**КРОК 3**. *Ознайомлення з програмою*. Один примірник програми слід видати кандидату, включеному в резерв, другий — безпосередньому керівникові для організації роботи та контролю, третій — бажано зберігати в службі управління персоналом для контролю за виконанням намічених заходів.

**КРОК 4**. *Оцінка прогресу*. Раз на півріччя бажано здійснювати оцінку прогресу (визначати результати розвитку і ступінь готовності зайняти посаду). Результати контролю слід відображати в індивідуальному плані підготовки. Оцінюються, як правило, компетенції, необхідні для роботи на конкретній посаді. Для цього використовуються попередньо розроблені моделі компетенції, долучені до оціночного листа резервістів. У ролі оцінювача можуть виступати не тільки безпосередній керівник, а й колеги резервіста, його підлеглі і фахівці служби персоналу.

**КРОК 5**. *Коригування індивідуальної програми розвитку.* На підставі результатів оцінки прогресу індивідуальна програма розвитку і професійного зростання працівника за необхідності коригується.

**КРОК 6**. *Відбір кандидатів із резерву.* На цьому етапі проводиться конфіденційний відбір кандидатів для призначення на посаду шляхом співвіднесення їх індивідуальних характеристик з професіограмами, на підставі

результатів роботи на цій та попередній посадах, ступеня готовності, віку, потенціалу, оцінки ініціативи і зусиль з підготовки до зайняття посади. Слід заздалегідь передбачити, в яких випадках резервіст може бути виключений зі складу кадрового резерву.

**КРОК 7**. *Звіт про проведення роботи з кадровим резервом*. Форма звіту — щорічна з наданням інформації про процентне співвідношення заповнення вакансій за рахунок кадрового резерву та інших джерел [201].

***Ефективна система формування і розвитку кадрового резерву забезпечить організації***:

1. Успішне досягнення стратегічних цілей та оперативних бізнес-завдань завдяки підготовленій команді керівників і фахівців.
2. Стійкість до сприйняття організаційних змін за рахунок системи розвитку та навчання співробітників, розробленої з урахуванням прогнозів майбутнього організаційного розвитку.
3. Скорочення періоду адаптації нового співробітника на посаді.

Внутрішні кандидати, на відміну від залучених ззовні, вже знайомі зі структурою організації, системою внутрішніх комунікацій, основними технологіями роботи, корпоративною культурою — таким чином, строк їх адаптації істотно скорочується. Побачити і оцінити результати роботи на новому місці резервіста можна, як правило, набагато раніше, ніж у випадку із працівниками, залученими ззовні.

4. Підвищення мотивації працівників, які усвідомлюють серйозність перспективи професійного та кар'єрного зростання у зазначеній організації.
5. Зниження матеріальних і тимчасових витрат на залучення персоналу при відкритті вакантних позицій по резервованій посаді [201].

Науковці [24; 212] пропонують кількісно характеризувати стан роботи з кадровим резервом у підприємстві за допомогою таких показників:

1. Ефективність підготовки керівників у межах підприємства (Епід) розраховується за формулою (8.1):

$$E_{ï³ä.} = \frac{\text{Кількість ключових посад за період,зайнятих представниками резерву}}{\text{Кількість посад,що звільнилися}} \quad (8.1)$$

2. Плинність резерву (През) розраховується за формулою (8.2):

$$П\ ðåç = \frac{\text{Кількість резервів,що залишили підприємство протягом періоду}}{\text{Середня кількість резервів за період}} \quad (8.2)$$

3. Середній термін перебування у резерві (tрез) розраховується за формулою (8.3):

$$t\ ðåç = \frac{\text{Кількість років перебування в резерві до зайняття посади}}{\text{Кількість осіб складу резерву,що зайняли посаду}} \quad (8.3)$$

4. Готовність резерву (Грез) розраховується за формулою (8.4):

$$Г\ ðåç = \frac{\text{Кількість ключових посад,що мають наступників}}{\text{Загальна кількість ключових посад}} \quad (8.4)$$

Успішна робота будь-якої організації залежить від того, наскільки керівники на всіх рівнях володіють властивостями лідера – здатністю вести за собою співробітників. Лідерство – це не якість, яка з'являється в людині з народження. На думку С. Норткота Паркінсона [126], є 6 основних якостей справжнього лідера – уява, знання, талант, рішучість, безпощадність, привабливість, яких можна набути або розвинути в собі через поглиблення теоретичної підготовки та наполегливої праці над розвитком своїх практичних навичок роботи з людьми. Керівник з лідерськими якостями зможе приймати неординарні, врівноважені рішення, зуміє підібрати потрібних, з належними знаннями і здібностями, психологічно сумісних працівників, і добре організувати роботу. Тому при роботі з резервом керівників дуже важливо приділяти увагу питанням навчання мистецтву бути лідером.

### 8.3. Сучасні технології розвитку персоналу

Упродовж багатьох років міжнародні організації та їх інституції (Міжнародна Організація Праці – МОП, Організація Економічного Співробітництва і Розвитку – ОЕСР, Європейський Центр розвитку професійної освіти і навчання – ЄЦРПОН та ін.) проводили аналітично-дослідницькі роботи у сфері професійного розвитку персоналу. Результати напрацювань було покладено в основу керівних політичних документів світової спільноти у

поступі до суспільства знань, включаючи вибудову ефективної політики у сфері професійного розвитку персоналу як невід'ємного елемента національних стратегій розвитку [174].

Розвиток людських ресурсів розглядається не тільки як економічна передумова, а й як спосіб вирішення проблеми зайнятості населення, де необхідна умова конкурентоспроможності сучасних підприємств – створення сильного європейського ринку праці. Залежність збільшення темпів економічного зростання від підвищення якості ринку праці змушує політиків звертати пильну увагу на систему безперервного навчання.

Чільне місце у розвитку концептуальних засад професійного навчання і розвитку персоналу у країнах ЄС відіграє концепція навчання впродовж життя, яка із самого початку формувалася як відображення зростаючого усвідомлення важливості знань і поступового підвищення їх ролі та освіченості населення для успішного розвитку суспільства і його громадян. Особливістю й інноваційною сутністю цієї концепції є зрощення в її рамках двох логік – логіки освіти (розвиток здібностей громадян) і логіки промисловості (оптимальне використання людських ресурсів). Згідно *з концепцією кожен громадянин отримує змогу реалізувати свої освітні потреби в різних навчальних структурах, насамперед, в організаціях, які стають «організаціями, що навчаються» і функціонують паралельно до систем формальної освіти і навчання, що існують.* Головні її принципи і характеристики викладено в багатьох документах міжнародних організацій, Єврокомісії (ЄК), за якими чітко відстежується динаміка і віхи розвитку концепції. До сучасних документів належать: Меморандум щодо освіти впродовж життя (2000), Копенгагенська Декларація (2002), Брюггське Комюніке про зміцнення європейського співробітництва у сфері професійної освіти та навчання на період 2012-2020 рр. (2010 р.) та ін. [174].

Європейською стратегією зайнятості (European employment strategy) визначено керівні принципи політики розвитку навчання протягом життя, сутність яких полягає у збільшенні роботодавцями інвестицій у людські ресурси та забезпеченні безперервного навчання дорослих, а Меморандумом безперервної освіти Європейського Союзу («A Memorandum of Lifelong

Learning») – ключові принципи безперервного навчання та його основні види: формальне навчання (передбачає видачі офіційних документів про освіту), неформальне навчання (не передбачає видачу офіційних документів про освіту) та інформальне навчання (самоосвіта) [172].

У Меморандумі підкреслюється, що безперервна освіта повинна стати головною політичною програмою громадянського суспільства, соціальної єдності й зайнятості. Визначення безперервної освіти передбачає отримання ступенів та дипломів у вільний час; професійні курси, зокрема з метою підвищення кваліфікації персоналу; освіта для дорослих; друга освіта інше [120]. Також у Меморандумі було визначено шість принципів безперервної освіти (табл. 8.7).

Освіта протягом життя в усьому світі й особливо в розвинених країнах стає усе більш важливою сферою освітніх послуг. Як вже раніше зазначалося (питання 8.1 даної теми), згідно зі ст. 8 Закону України «Про освіту» [161] особа реалізує своє право на освіту впродовж життя через формальну, неформальну та інформальну освіту.

Як зазначає Л. В. Прудиус, неформальну освіту розглядають як пізнавальну діяльність, спрямовану на підвищення освітнього рівня особи через здобуття (оновлення, удосконалення) знань, умінь, навичок, необхідних для всебічного особистісного розвитку людини, розвитку її талантів і здібностей та успішної самореалізації. Існують різноманітні види та форми неформальної освіти: від навчання в гуртках (центрах освіти) для дорослих, народних вищих школах, навчальних асоціаціях, корпоративних університетах, церквах, профспілках до участі у спеціалізованих конференціях, семінарах, презентаціях, різноманітних тренінгах, заходах зразка «workshop», тематичних майстер-класах, медіа-проєктах, кейс-студіях, студіях управлінської практики, тематичних дискусіях з відеомодулями, сучасних соціальних мережах. Особливе значення у неформальній освіті відіграють інтерактивні форми та методи навчання, такі як електронне (дистанційне) навчання та методи критичного мислення [172].

*Таблиця 8.7*

## Принципи безперервної освіти*

| *№* | *Принцип* | *Мета* |
|---|---|---|
| ***1*** | **Нові базові знання і навички для всіх** | Гарантувати загальний неперервний доступ до освіти для отримання й поновлення навичок, необхідних для включення людини в інформаційне суспільство. Підсумкові документи Лісабонського саміту відносять до таких навичок комп'ютерну грамотність, іноземні мови, технологічну культуру, підприємництво та соціальні навички |
| ***2*** | **Збільшення інвестицій в людські ресурси** | Значно збільшити інвестиції в людські ресурси для підняття пріоритету найважливішого надбання Європи – її людей. В останніх документах ЄС пропонується підвищувати капіталовкладення в людські ресурси, діючи на основі соціального партнерства і поширюючи досвід передових компаній |
| ***3*** | **Інноваційні методики викладання й навчання** | Розробити нові методології навчання для системи безперервної освіти протягом життя. З розвитком інформаційного суспільства освітні технології стають усе більше орієнтованими на користувача. Методи навчання як у формальній, так і в неформальній системі освіти повинні орієнтуватися на користувача, змінюватися в напрямку особистісної мотивації, критичного мислення й уміння навчатись |
| ***4*** | **Нова система оцінки отриманої освіти** | Докорінно змінити підходи до розуміння і визнання навчальної діяльності та її результатів, особливо у сфері неформальної та інформальної освіти. Визнання такої освіти допоможе підвищити мотивацію до безперервної освіти. Актуалізується потреба у розробці якісної системи «Акредитації попередньої і неформальної освіти» (Accreditation of Prior and Experiential Learning – APEL) |
| ***5*** | **Розвиток наставництва й консультування** | Забезпечити кожному протягом усього життя вільний доступ до інформації про освітні можливості та до необхідних консультацій і рекомендацій. Потрібно створити постійну консультаційну службу, яка надаватиме рекомендації у сфері освітнього, професійного та особистісного розвитку і буде орієнтована на інтереси та потреби активного користувача |
| ***6*** | **Наближення освіти до місця проживання** | Наблизити освітні можливості до місця проживання споживачів за допомогою мережі навчальних та консультаційних пунктів і використання інформаційних технологій. Маючи свободу пересування, люди не повинні залишати своє рідне місто чи село для отримання якісної освіти |

Примітка. *Розроблено за: [120]

Як видно з табл. 8.8, для більшості економічно розвинених країн світу характерним є те, що велика увага приділяється безперервному професійному розвитку та навчанню протягом життя.

*Таблиця 8.8*

**Підходи до професійного розвитку працівників у розвинених країнах Європи***

| **Система професійної підготовки** | **Характеристика системи професійної підготовки** | **Недоліки** | **Переваги** |
|---|---|---|---|
| Французька професійна система освіти | – професійну підготовку здійснюють окремо від робочого місця;<br>– гроші на перенавчання ідуть централізовано, а також з податків роботодавців;<br>– для навчання залучають викладачів;<br>– підвищення кваліфікації та перепідготовка є кінцевою метою, яка впливає на соціальний і виробничий статус | відсутність зв'язку з виробництвом. Теоретична підготовка за фахом не завжди встигає за швидкою зміною техніки, матеріалів, номенклатури продукції і, відповідною мірою, відстає від розвитку виробництва | альтернативна форма професійної підготовки, яка вважається найефективнішою формою підготовки кваліфікованих кадрів, оскільки поетапне і паралельне нарощування складності навчання та праці прискорює освоєння сучасних процесів |
| Німецька професійна система освіти | – професійна підготовка здійснюється безпосередньо на підприємстві;<br>– держава не зобов'язана фінансувати курси, цим займаються самі роботодавці;<br>– на підприємствах займаються підготовкою інструкторів, які самостійно мають право навчати працівників | держава підтримує лише малозабезпечену частину населення | – дуальна система навчання;<br>– система професійного розвитку працівників в Німеччині тісно розв'язана зі сферою зайнятості, що позитивно впливає на зайнятість молодих працівників |
| Професійна система освіти Великобританії | стимулювання процесу професійного навчання здійснюється через надання пільг певним підприємствам щодо сплати податків, у відповідно до проведеного навчання, а також через створення індивідуальних навчальних рахунків, у перерахуванні коштів на які беруть участь не тільки держава та роботодавець, а й сам працівник, отже, має місце як спільна зацікавленість, так і відповідальність за досягнуті результати | держава підтримує лише малозабезпечену частину населення | функціонування солідарної системи професійного розвитку (держава – роботодавець – працівник);<br>держава стимулює професійного навчання персоналу, здебільшого надаючи звільнення від різних податків тощо |

Примітка. *Джерело: [39]

Цей процес відбувається здебільшого завдяки роботодавців та безпосередньо самих працівників, проте на державу покладається важлива роль – регулювати цей процес, але вся ця система носить солідарний характер. Держава створює сприятливе підґрунтя, стимулюючи професійне навчання персоналу, здебільшого надаючи звільнення від різних податків [39].

Європейський Центр розвитку професійної освіти і навчання останніми роками провів декілька досліджень з використанням даних CVTS4. Одне з них – «Навчання в процесі праці: успішні історії навчання на робочому місці в Європі» (2011) – спрямоване на розкриття ключових досягнень у навчанні на робочому місці, успішних рішень, інновацій та сфер, що потребують подальшого розвитку. Як показало дослідження, більшість підприємств/організацій (83%) в країнах Європейського Союзу надають своїм працівникам різні форми безперервної професійної освіти, дві третини (64%) – використовують курсову форму навчання. Схильність до курсового навчання збільшується залежно від розмірів підприємств/організацій (табл. 8.9).

*Таблиця 8.9*

**Охоплення виробничого персоналу безперервним професійним навчанням на підприємствах/ організаціях у різних секторах економіки в країнах ЄС**

| | Всього | 10-49 | 50-249 | 250-499 | 500+ | Виробництг | Послуги (G-S) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Будь-які форми навчання | 83% | 81% | 94% | 97% | 99% | 81% | 84% |
| Курсова форма навчання | 64% | 61% | 77% | 85% | 89% | 60% | 66% |
| Інші форми навчання | 78% | 75% | 89% | 95% | 99% | 76% | 79% |
| Поєднання курсової та інших форм навчання | 59% | 56% | 73% | 82% | 89% | 55% | 61% |
| Навчання відсутнє | 17% | 19% | 6% | 3% | 1% | 19% | 16% |

Примітка. *Джерело: [174, С. 46]

Водночас внутрішньоорганізаційне навчання характеризується широким спектром різних форм. Для характеристики різних форм внутрішньоорганізаційного навчання в табл. 8.10 наведено дані Департаменту з

питань бізнесу, інновацій й умінь, Лондон, Великобританія (Department for Business, Innovation and Skills, CVTS4) [174]. За цим показником, 62% всього виробничого персоналу в країнах ЄС навчаються на робочому місці, що є характерною особливістю безперервної професійної освіти в Європі.

Рівень охоплення навчанням на робочому місці в середніх та великих підприємствах/організаціях є значно вищий, складаючи, відповідно, 75% і 82%. Аналогічна картина простежується і в аналізі за секторами: якщо в секторі послуг навчання на робочому місці складає 61%, то у виробничому секторі цей показник досягає 64%.

*Таблиця 8.10*

**Форми безперервної професійної освіти з врахуванням розмірів підприємств/організацій і секторів народного господарства у країнах ЄС**

| | Всього | 10-49 працівників | 50-249 працівників | 250-499 працівників | 500+ працівників | Виробництво (A- F) | Послуги (G-S) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Навчання на робочому місці | 62% | 59% | 75% | 82% | 92% | 64% | 61% |
| Робоча ротація, обмін, відрядження або навчальні візити | 18% | 15% | 23% | 43% | 58% | 19% | 17% |
| Участь у циклах навчання та якості | 18% | 15% | 25% | 34% | 43% | 14% | 19% |
| Самостійне навчання (наприклад, самостійне електронне навчання) | 30% | 28% | 37% | 55% | 68% | 18% | 34% |
| Відвідування конференцій, семінарів, ярмарок професій, лекцій тощо | 51% | 47% | 64% | 76% | 83% | 38% | 55% |
| Різноманітні форми | 78% | 75% | 89% | 95% | 99% | 76% | 79% |
| Жодна із названих форм | 22% | 25% | 11% | 5% | 1% | 24% | 21% |

Примітка. *Джерело: [174, С. 49]

За результатами досліджень, науковці [174] стверджують, що, загалом підтверджується положення про те, що передача професійних знань у структурі безперервної професійної освіти у країнах ЄС традиційно пов’язана з робочим місцем, доповнюючись у сучасних умовах широким спектром різних форм: відвідуванням конференцій, семінарів, ярмарках професій, лекціях (51%); самостійним навчанням (наприклад, електронним) (30%); участю в циклах навчання та якості (18%); робочою ротацією, обміном, відрядженням або навчальними візитами (18%) тощо.

Відносно новими формами безперервного професійного навчання на робочому місці є *модель ротації,* коли робоче місце (посаду) працівника, відсутнього з причини навчання, займає безробітний, а також програми обміну працівниками з іншими підприємствами для отримання досвіду роботи в умовах іншої корпоративної культури.

Науковці зазначають, що в рамках реалізації стратегії освіти впродовж життя альтернативою формального професійного навчання стає *самостійне навчання*. Майже третина європейських підприємств (організацій) практикує різні форми самостійного навчання. Поширення різних форм самостійного навчання працівників залежить від розміру підприємств (організацій). Якщо лише 28% малих підприємств (10-49 працівників) використовують різні форми самонавчання, то на великих підприємствах загал зайнятим самонавчанням збільшується більше, ніж вдвічі, сягаючи 68% [174].

Для організації різні форми самонавчання в системі безперервної професійної освіти зменшують витрати, а для працівників самонавчання передбачає більшу автономію у плануванні часу і змісту навчання. Нові можливості відкриваються завдяки *мультимедійним технологіям,* включаючи *відкрите та дистанційне навчання*.

Найскладнішим моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (табл. 8.11).

Важлива роль у питаннях управління талантами та управління лідерством організації належить менторству, коучингу та корпоративному університету.

*Менторство (з англ. mentoring – наставництво)* – це допоміжні та навчальні стосунки, в яких одна особа ділиться власними знаннями, досвідом та ідеями з іншою, яка так само отримує користь від обміну задля особистісного та професійного розвитку. Менторство – це, так би мовити, порада керівника.

Менторство (або менторинг) – вид наставництва, який має на увазі більш глибоку роботу з підопічними. Ментор, як досвідчений фахівець, не просто ділиться знаннями, а й надає моральну підтримку, допомагає у вирішенні

складних завдань, і в загальному позитивно впливає на розвиток молодшого спеціаліста [91].

*Таблиця 8.11*

**Сучасні методи розвитку персоналу організації***

| Метод | Можливість використання |
|---|---|
| Тренінг | Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навичок. Застосовується для розвитку навичок невеликої групи осіб |
| Кейс Стаді | Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення |
| Коучинг | Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці |
| E-learning | Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в передаванні знань великій кількості людей |
| Самонавчання | Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм |

Джерело. *Розроблено за: [49]

*Коучинг* (*з англ.* coaching – тренування) – це професійні стосунки, що допомагають людям добитися видатних результатів у своєму житті, кар'єрі, бізнесі. Коуч допомагає подолати розрив між тим, де людина перебуває зараз і де вона хоче бути [92].

Коучинг – це метод, який поєднує принципи консультування та тренінгу, але не в класичному вигляді. Відмінність у тому, що в коучингу основне місце належить не повчанням, а мотивуванню клієнта до змін [214].

*Ключові поняття коучингу:*

*Клієнт.* Клієнтом може бути як індивідуальна особа, так і організація. Тобто, це людина, що користується послугами коуча й очікує позитивних результатів (британські тренери ще називають клієнта гравцем).

*Сесія* – бесіда коуча з клієнтом, що відбувається за чітко вибудуваною схемою.

*Формат коучингу* – це, безпосередньо, взаємодія або засіб взаємодії тренера і клієнта [214].

У стосунках між клієнтом і коучем використовується широкий спектр поведінкових технік і методів, які допомагають клієнтові досягти встановленого набору цілей, поліпшити його професійні показники і задоволення.

Простими словами *коучинг* – це робота над собою під керівництвом тренера, який допомагає розібратися в цілях і шляхах їх досягнення.

*Відмінності між коучингом і наставництвом*

У коучингу і наставництві (менторстві) часто використовуються схожі підходи і практики. Однак програма коучингу має тимчасові рамки, які за необхідністю можна продовжити, а наставництво є довгостроковими стосунками. Ментор, швидше за все, має ту ж професію, іноді навіть працює в тій же організації, що і його учень. Він переважно досвідчений практикуючий фахівець, практик, який вже пройшов шлях, на якому знаходиться підопічний.

У коучингу, наставництві і консультуванні багато процесів є схожими, однак проводять особи з різними кваліфікаціями, і між учителем і учнем передбачається різний формат стосунків. Якщо сказати простіше, то *коуч більше психолог і мотиватор,* ніж учитель.

Коучинг не передбачає надання рекомендацій, увагу більше зосереджено на мисленні клієнта. У наставництві поради – це звичайна практика [92].

У табл. 8.11 наведено відмінності між коучингом і наставництвом.

*Таблиця 8.11*

**Відмінності між коучингом і наставництвом***

| Коучинг | Наставництво (менторство) |
|---|---|
| Співпраця на певний період | Постійна співпраця, яка може тривати протягом тривалого часу |
| Зустрічі за своїм характером більш структуровані і плануються на регулярній основі | Зустрічі проводяться у міру потреби: коли підопічному необхідна порада або підтримка |
| Зосереджений на розвитку сильних сторін і досягнення бажаних змін. Корисний для розвитку талантів, управління змінами та пошуку конкретних рішень професійних завдань | Розширює кругозір і професійні навички |
| Тренеру не обов'язково мати досвід у сфері роботи свого клієнта. Однак він повинен розуміти, як працює сфера клієнта: розуміти його професійну мову і мати уявлення про обов'язки та функції | Ментор завжди більш досвідчений і кваліфікований фахівець, ніж учень. Часто це старший співробітник організації, який може передати знання та досвід |
| Порядок денний встановлюється коучем або клієнтом. Для кожної зустрічі тема узгоджується між сторонами | Порядок денний встановлюється підопічним, при цьому наставник забезпечує підтримку і керівництво |
| Порядок денний спрямований на просування до поставлених цілей клієнтів | Наставництво направлено на розвиток кар'єри |

Примітка. *Джерело: [92]

На сьогодні відомі різні види коучингу, що розроблялися в міру розвитку цього методу, виходячи з необхідності адаптації його до певних умов або сфери застосування. Його можна класифікувати за кількома параметрами:

*За кількістю учасників:*

– індивідуальний коучинг;

– груповий (або корпоративний).

*За сферою застосування:*

– бізнес-коучинг. Його призначення – відшукати ефективні шляхи реалізації цілей компанії. Коуч обов'язково повинен працювати як з керівниками організації, так і з групами співробітників;

– кар'єрний коучинг. Його мета може полягати в супроводженні клієнта в пошуку ним роботи, в оцінюванні професійних можливостей і компетенцій, у виборі найбільш дієвого шляху розвитку тощо;

– лайф-коучинг. Передбачає індивідуальну роботу з клієнтом. Людина може звернутися до коуч-тренера з різними проблемами: в роботі, особистих взаєминах, самооцінці, здоров'я. Разом з коучем клієнт шукає шляхи позитивних зрушень у проблемних аспектах життя.

Сучасні технології розкривають широкі можливості як для клієнта, так і для самого тренера. Якщо раніше був доступний тільки очний формат коучингу (особиста зустріч), то тепер успішно впроваджується і заочний формат. Наприклад, популярним стає телефонний коучинг й інтернет-коучинг з використанням соціальних мереж, програм [214].

***Корпоративний університет*** – це система внутрішнього навчання, побудована в рамках корпоративної ідеології на основі єдиної концепції і методології, яка охоплює всі рівні керівників та фахівців. Він є інструментом стратегічного менеджменту, невід'ємною складовою бізнес-процесів.

Щодо *корпоративного університету*, то в основі діяльності корпоративних університетів відбито три головні принципи: 1) неперервність професійної підготовки та навчання персоналу, обумовлена стрімкими темпами розвитку, модернізації техніки і технології; 2) практична спрямованість професійної підготовки та навчання персоналу; 3) використання переважно активних методів навчання персоналу. Щодо результатів діяльності корпоративного університету для організації, то вони сприяють: упровадженню сучасних технологій діяльності, що призведе до загального зростання ефективності; виробленню здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і зміцнювати конкурентні позиції; формуванню єдиної корпоративної ідеології, корпоративної культури; мотивованості і лояльності співробітників, «історії» навчання щодо кожному співробітнику; оперативному і прозорому контролю, статистики; підтримці іміджу і підвищенню привабливості корпорації в очах клієнтів та партнерів [172].

Загалом варто зазначити, що в країнах світу надають перевагу використанню тих чи інших методів розвитку персоналу. Японські фірми особливого значення надають питанням безперервного професійного навчання.

Оскільки їхні спеціалісти до 20-30% свого робочого часу витрачають на навчання персоналу.

У Великобританії добре розвинута практика використання різних методів розвитку персоналу, з яких, на думку науковців [193], для України найбільш прийнятними є ***E-learning*** *(скорочення від англ. Electronic Learning)* – система електронного навчання, синонім таких термінів, як електронне навчання, дистанційне навчання, навчання із застосуванням комп'ютерів, мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій. У Великобританії цей метод використовують 54% компаній; 71% британських фахівців вважають, що його використання зросте. У чистому виді e-learning визнаний неефективним і давно вже на Заході не використовується.

У США існує *різновид наставництва – Buddying* (від англ. buddy – друг, приятель). ***Buddying*** – це, насамперед, підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і мета. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) та в освоєнні нових навичок [193].

***Secondment*** – це різновид ротації персоналу, згідно з яким співробітника «відряджають» на інше місце роботи на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Цей процес може бути внутрішнім, коли співробітників «відряджають» усередині організації (в інший департамент, відділ або підрозділ), і зовнішнім, коли співробітників відправляють на роботу в іншу компанію, причому, зазвичай, іншої галузі. Особливо цей метод використовують компанії із плоскою структурою, де обмежені можливості просування співробітників і, як наслідок, розвиток у них додаткових навичок [193]. Цей метод активно використовується у Великобританії.

***Shadowing*** – один із найбільш простих в реалізації і невитратних методів розвитку персоналу. Цей метод можна пояснити як такий, коли до співробітника прикріплюють «тінь» (shadow – тінь (англ.)). Це може бути випускник ВНЗ, який мріє працювати в цій компанії, або працівник, який пропрацював у компанії певний час і хоче поміняти відділ або зайняти цікаву йому посаду.

Роботодавець робить його «тінню» на кілька днів, щоб подивитися, збережеться мотивація цієї людини чи ні. Як показують дослідження, проведені в США, після shadowing 50% людей відмовляються від своєї мрії. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати. Shadowing і secondment використовують 71% компаній у Великобританії [193].

Як стверджують науковці [174], ріст інвестицій у розвиток людських ресурсів у Європейських країнах означає переосмислення самого поняття «інвестиції» і зарахування їх до групи капітальних інвестицій підприємств/компаній, що передбачає активну участь у реалізації програм професійної освіти соціальних партнерів. Поки що угоди з Урядом, місцевими органами управління, організаціями працівників, професійними спілками щодо регулювання процесів надання/забезпечення професійної підготовки мають лише 15% підприємств/фірм, однак цей процес характеризується стійкою динамікою.

**Контрольні запитання до теми:**

1. Розкрийте сутність поняття «професійний розвиток».
2. Які мета і принципи державної політики у сфері професійного розвитку працівників?
3. Розкрийте сутність безперервної освіти.
4. Які є складники освіти дорослих згідно з законодавством України?
5. Які види післядипломної освіти згідно з законодавством України?
6. Розкрийте сутність безперервного професійного розвитку.
7. Хто здійснює управління у сфері професійного розвитку працівників?
8. Які чинники впливають на потребу в професійному розвитку персоналу?
9. Що включає система управління професійним розвитком?
10. Розкрийте сутність поняття «професійне навчання».
11. Розкрийте сутність формального і неформального професійного навчання.
12. Кого охоплює система професійного навчання?
13. Які форми професійного навчання працівників?

14. Які є етапи професійного навчання?

15. Які принципи професійного навчання?

16. Які є методи професійного навчання?

17. Які переваги і недоліки методів навчання на робочому місці та поза робочим місцем?

18. Розкрийте сутність поняття «кар'єра». Які є види, напрями та моделі ділової кар'єри?

19. Що включає процес планування і розвитку кар'єри?

20. Що таке кадровий резерв?

21. Які етапи формування кадрового резерву?

22. Охарактеризуйте роботу з кадровим резервом.

23. Які є сучасні методи розвитку персоналу організації?

# ТЕМА 9
# КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

9.1. Сутність та зміст компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації.

9.2. Класифікація компетентностей в управлінській діяльності.

9.3. Сучасні підходи до формування та використання моделей компетенцій в управлінні людськими ресурсами.

## 9.1. Сутність та зміст компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації

У сучасних ринкових умовах на діяльність будь-якої організації значний вплив мають зовнішні чинники динамічного середовища, які надають їй як великі можливості, так і несуть серйозні загрози. Відповідно, зростає значущість людських ресурсів, зумовлена потребою сукупності відповідних професійних знань, умінь і навичок кожного працівника. Крім того цифрова трансформація та технологічні інновації у сфері використання автоматизованого виробництва та інформаційно-комунікаційних технологій формують нові вимоги до рівня компетенцій працівників будь-яких видів діяльності.

У вітчизняних та зарубіжних наукових джерелах існує низка визначень термінів «компетенція» й «компетентність». Науковці [90] зазначають, що

> ***Компетенція*** *визначається певною організацією, установою, державою як заздалегідь визначена вимога до знань, умінь, навичок, якими повинна володіти особистість, для успішної діяльності в межах тієї сфери, де ця діяльність буде здійснюватися.*

*Компетентність* у перекладі з латинської *competentia* означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід.

*Компетентність* найчастіше розглядають як якість, характеристика особи, яка дозволяє їй (або навіть дає право) вирішувати певні завдання, виносити

рішення, судження у певній галузі. Основою цієї якості є знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності людини [23]. У Національній рамці кваліфікацій, затвердженій Постановою Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341[148], визначено:

> ***Компетентність*** *– динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність*.

Тобто, як зазначає С. В. Лейко, компетентність є надбанням самої особистості, визначає якісний рівень засвоєння внаслідок навчання, знань, умінь, навичок та здатності застосувати їх, на основі власного досвіду, в процесі здійснення певної діяльності. Компетенція пов'язана з певним видом діяльності, тоді як компетентність – з особистістю, з її внутрішніми якостями та здібностями. Компетенція «на пряму» пов'язана з компетентністю, оскільки конкретно окреслює те наперед задане коло питань і в тій сфері діяльності, з якими повинна бути добре обізнана, тобто компетентна, особистість. Іншими словами, компетенція є певним, заздалегідь визначеним, набором знань, умінь, навичок, а компетентність – якісною характеристикою їхнього засвоєння, що проявляється в процесі практичної діяльності [90].

Під **компетенцією** слід розуміти певну *сферу, коло діяльності, заздалегідь визначену систему питань, щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення*.

**Компетентність** *– якість особистості, її певне надбання, що ґрунтується на знаннях, досвіді, моральних засадах і проявляється в критичний момент завдяки уміння знаходити зв'язок між ситуацією та знаннями, у прийнятті адекватних рішень нагальної проблеми* [90].

Згідно з Рамковою програмою оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя:

«Компетентності визначаються як комбінація знань, навичок та ставлень, де:

- знання складається з фактів і цифр, концепцій, ідей та теорій, які вже встановлені та підтримують розуміння певної сфери або предмета;
- навички визначаються як здатність та спроможність виконувати процеси та використовувати наявні знання для досягнення результатів;

ставлення описують диспозиції сприйняття і налаштованості щодо ідей, людини або ситуації й спонукають до відповідних реакцій або дій» [69].

Ефективність діяльності організації залежить від компетентності її працівників. Тому компетентнісний підхід до управління персоналом набуває особливого значення.

Науковці пропонують використовувати компетентнісний підхід як сучасну парадигму управління персоналом. У рамках компетентнісного підходу професійна поведінка працівника розглядається як прояв його компетенцій. Компетентнісний підхід описує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника. Це призводить до розуміння причин трудового успіху або невдачі, вказує не тільки на здатність людини здійснювати необхідну професійну діяльність, але й нести за неї відповідальність, усвідомлювати, яким чином досягається потрібний результат [30; 185].

**Компетентнісний підхід** – спрямованість освітнього процесу на досягнення інтегральних результатів у навчанні, якими є загальні (базові, ключові) і спеціальні (предметні) компетентності тих, хто навчається. Загальні (базові, ключові) компетентності забезпечують наступність і послідовність навчання впродовж усього життя людини, вони поступово поглиблюються і збагачуються залежно від рівня освіти. У вищій освіті та професійній

підготовці виділяють, крім загальних (базових, ключових), професійні (пов'язані із спеціальністю) та фахові (зі спеціалізацією) компетентності.

Основне завдання компетентнісного підходу – навчити працівника управляти власними знаннями, навичками та вміннями, тобто вміти самонавчатися й саморозвиватися. Ще однією відмінною особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій використовуються різні характеристики, тобто прояв в поведінці знань, навичок і якостей, за якими можна визначити наявність компетенції працівника. Одночасно вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника під час виконання робочих завдань [185].

Сучасні організації все частіше транслюють ідеологію компетентнісного підходу на всі сфери управління персоналом, при цьому модель компетенцій стає центральним елементом системи управління персоналом, навколо якого зосереджені конкретні функціональні напрямки управління персоналом. Тобто, концепція компетентнісного підходу є інтегрованою концепцією, яка формує основні принципи управління персоналом сучасної організації.

Компетентнісний підхід описує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв’язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку організації [185].

## 9.2. Класифікація компетентностей в управлінській діяльності

Розвиток компетентнісного підходу характеризується формуванням різноманітних класифікацій компетентностей в управлінській і педагогічній діяльності.

17 січня 2018 року схвалено оновлену редакцію ключових компетентностей для навчання впродовж життя – рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС) [220].

Як зазначено у Рамковій програмі оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя:

***Ключовими компетентностями (***англ. *key competences*) є ті, які необхідні всім людям для підвищення особистого потенціалу і розвитку, розширення можливостей працевлаштування, соціальної інтеграції та активного громадянства. Такі компетентності розвиваються в процесі навчання протягом усього життя, починаючи з раннього дитинства через формальне, неформальне та інформальне навчання [69].

Європейський парламент і Рада Європейського Союзу 17 січня 2018 року схвалили Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя (1).

У мінливому і тісно взаємопов'язаному світі кожна людина потребує широкого спектру навичок і компетенцій, які вона має постійно розвивати протягом усього життя. Основні компетенції, визначені в Рамковій програмі, спрямовані на створення засад для досягнення більш рівноправних і більш демократичних суспільств. Вони відповідають необхідності забезпечення всебічного та сталого розвитку, соціальної єдності та подальшого розвитку демократичної культури.

Основними цілями Рамкової програми Європейського Союзу є:

1) визначити ключові компетенції, необхідні для працевлаштування, посилення особистого потенціалу, активного громадянства та соціальної інтеграції;
2) створити довідник для розробників освітніх політик, надавачів освітніх і тренінгових послуг, керівних кадрів закладів освіти, роботодавців, а також безпосередньо тих, хто навчається;
3) підтримувати зусилля на європейському, національному, регіональному та місцевому рівнях задля сприяння розвитку компетенцій для навчання протягом усього життя.

Усі ключові компетентності вважаються однаково важливими: кожна з них сприяє успішному життю в суспільстві. Компетенції можуть застосовуватися у багатьох контекстах і в різних комбінаціях. Вони переплітаються та поєднуються: розвиваючи компетентності, важливі для

однієї життєвої сфери, ми одночасно розвиваємо й пріоритетні для іншої.

Такі навички, як критичне мислення, аналітичне мислення, вирішення проблем, творчість, робота в команді, вміння спілкування та проведення переговорів, прийняття рішень, саморегуляція, стійкість, емпатія, участь, повага до різноманітності – враховуються у всіх ключових компетентностях [69].

Перелік і назви ключових компетентностей, порівняно з попередньою редакцією, оновлено (табл. 9.1).

*Таблиця 9.1*

**Ключові компетентності для навчання впродовж життя рекомендація -2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС)***

| **Ключові компетентності** | |
|---|---|
| Було (2006) | Стало (2018) |
| 1. Спілкування рідною мовою (Communication in the mother tongue)<br>2. Спілкування іноземними мовами (Communication in foreign languages)<br>3. Математична компетентність та основні компетентності у природничих і точних науках (Mathematical competence and basic competences in science and technology)<br>4. Цифрова компетентність (Digital competence)<br>5. Навчання вчитись (Learning to learn)<br>6. Соціальна і громадянська компетентність (Social and civic competences)<br>7. Почуття ініціативності та взаємодії (Sense of initiative and entrepreneurship)<br>8. Культурна впевненість і самовираження (Cultural awareness and expression) | 1. Грамотність (Literacy competence)<br>2. Мовна компетентність(Languages competence)<br>3. Математична компетентність та компетентність у науках, технологіях та інженерії (Mathematical competence and competence in science, technology and engineering)<br>4. Цифрова компетентність (Digital competence)<br>5. Особиста, соціальна та навчальна компетентність (Personal, social and learning competence)<br>6. Громадянська компетентність (Civic competence)<br>7. Підприємницька компетентність (Entrepreneurship competence)<br>8. Компетентність культурної обізнаності та самовираження (Cultural awareness and expression competence |

Примітка.*Джерело [68; 69]

І в старій, і в новій редакції переліку ключових компетентностей для навчання протягом життя беруть до уваги цифрову компетентність, яка на сьогодні є дуже важливою.

У додатку до Рекомендацій наведено визначення та загальний опис компетентностей, зокрема цифрової:

«Цифрова компетентність включає в себе впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи й участі у суспільстві. Це включає в себе інформаційну грамотність та грамотність даних, комунікацію та співпрацю, створення цифрового контенту (включаючи програмування), безпеку (включаючи цифрове благополуччя та компетентності, пов'язані з кібербезпекою) та розв'язання проблем.

Базові знання, навички та ставлення, що стосуються цієї компетентності.

Особи повинні розуміти, як цифрові технології можуть підтримувати комунікацію, творчість та інноваційність, усвідомлювати їх можливості, обмеження, наслідки та ризики. Вони повинні розуміти загальні принципи, механізми та логіку, що лежить в основі цифрових технологій, які розвиваються, а також знати основи функціонування і використання різних пристроїв, програм та мереж.

Особи повинні критично підходити до достовірності, надійності та впливу інформації та даних, що є доступними цифровими засобами й усвідомлювати юридичні та етичні принципи, пов'язані з використанням цифрових технологій.

Особи повинні вміти використовувати цифрові технології для підтримки активного громадянства та соціальної інтеграції, співпраці з іншими, творчості для досягнення особистих, соціальних чи комерційних цілей. Навички включають в себе вміння використовувати, доступатись, фільтрувати, оцінювати, створювати, програмувати та поширювати цифровий контент. Особи повинні вміти керувати та захищати інформацію, вміст, дані і цифрові ідентичності, а також визнавати та ефективно працювати з програмами, пристроями, штучним інтелектом і роботами.

Робота з цифровими технологіями і вмістом вимагає рефлексивного та

критичного, і водночас допитливого, відкритого та перспективного ставлення до їх розвитку. Вона також вимагає етичного, безпечного та відповідального підходу до використання цих інструментів» [68; 220].

Зарубіжні вчені виділяють п’ять груп ключових компетенцій, якими має володіти фахівець: 1) політичні й соціальні компетенції; 2) компетенції мультикультурності, тобто здатності комунікувати з різними культурами та релігіями; 3) компетенції комунікабельності; 4) цифрові компетенції – ті, що пов’язані з виникненням інформаційного суспільства; 5) компетенції, спрямовані на особистісний та професійний саморозвиток упродовж життя [117]. Необхідність опанування цифровими знаннями зумовлена такими чинниками, як зростаюча глобалізація; зростання тривалості життя; автоматизація робочих місць; цифровізація; поширення засобів комунікації і засобів масової інформації з використанням ІКТ; трансформація робочих місць під впливом нових технологій [223].

В умовах сьогодення спостерігається швидкий темп розвитку інформаційних технологій, постійно з’являються різні пристрої, зростає кількість користувачів Інтернету. Науковці [118] зазначають, що ключовими технологіями, які впливатимуть на людський розвиток, є *робототехніка, штучний інтелект, Інтернет речей, хмарні обчислення, Big data, тривимірний друк, цифрові платіжні системи, функціонально-сумісні технологічні системи та платформи.*

Споживачами цифрових технологій на сьогодні є держава, бізнес, громадяни. Цифрові технології дедалі частіше з’являються в різних сферах життя, тому важливо, щоб всі соціальні групи були готові до їх ефективного використання [224].

Статистичні дані показують, що для багатьох громадян передові цифрові технології зараз є важливим елементом функціонування як у професійному, так і приватному житті.

Державна служба статистики України провела опитування домогосподарств, які беруть участь в обстеженні умов їхнього життя щодо доступу до Інтернету. Опитування проводилося під час квартального інтерв’ю

вибіркового обстеження умов життя домогосподарств у січні 2019 року. Воно передбачало дослідження питань доступу домогосподарств до Інтернету у 2018 році. Згідно з опитуванням, населення України, яке за останні 12 місяців користувалися послугами Інтернету, становило 62,6 % до загальної кількості, що на 5,8 в.п. більше порівняно з попереднім роком. Причому 75,1 % з опитуваних користування послугами Інтернету не менше, ніж раз на день. Із населення, яке повідомило, що користувалося послугами Інтернету, 93 % користувалися послугами вдома, 13, 4% – на роботі, 6 % – за місцем навчання, 31,0 % – у будь-якому місці через мобільний телефон [54].

Розподіл населення за метою користування послугами Інтернету (у % до населення, яке повідомило, що користувалося послугами Інтернету): відправлення (отримання) електронної пошти (20,3 %); взаємодія з органами державної влади (1,9 %); навчання та освіта (25,8 %); читання/скачування газет, журналів в режимі он-лайн (27,6 %); скачування фільмів, зображень, музики; перегляд телебачення чи відео тощо (65,0 %); гра у відео- чи комп'ютерні ігри або їх скачування (34,4 %); скачування програмного забезпечення (4,3 %); телефонні переговори через Інтернет/Volp (Skype, iTalk, через web-камеру) (48,4 %); спілкування (хобі) (48,9 %); банківське обслуговування (17,9 %); пошук інформації, пов'язаної з питаннями здоров'я, як для себе, так і для інших (34,1 %); замовлення (купівля) товарів та послуг (17,5 %); отримання інформації щодо товарів та послуг, не названих раніше (21,6 %). Частка домогосподарств України, які мають доступ до послуг Інтернету вдома, становила 61,5 % від загальної кількості домогосподарств, причому у міських поселеннях – 71,6 %, а у сільській місцевості– 40,6 %. Домогосподарства з дітьми (71,1 %) частіше мали доступ до Інтернету, ніж домогосподарства без дітей (52,7 %) [54].

Наприклад, у Польщі ці показники дещо вищі. Так, у 2019 році 86,7% домогосподарств мали доступ до Інтернету, що означає збільшення на 2,5 в.п. порівняно з попереднім роком. Це значною мірою залежало від типу домогосподарств, наприклад, сім'ї з дітьми (99,3%) мали це частіше, ніж без них (80,4%), що свідчить про необхідність увійти в цифровий світ з раннього віку. Важливо, що причиною відсутності доступу до Інтернету найчастіше

вказували відсутність доступу до Інтернету (67,6%), а також відсутність відповідних навичок (52%) [224].

Як зазначає директор Національного науково-дослідного інституту NASK Яцек Леськов (Польща), цифрові навички – основа для функціонування в інформаційному суспільстві 21 століття. Завдяки цьому підвищується якість життя громадян за умови, що вони свідомо та безпечно використовують нові технології [224].

Поширення нових технологій серед суспільства та повне використання їх можливостей неможливе без постійного нарощування цифрової компетентності.

Цифрова компетентність передбачає здатність здійснювати професійну діяльність у поєднанні з якостями, що дозволяють діяти самостійно. Це багатогранний еволюючий процес, що постійно змінюється при появі нових технологій [222].

Формування цифрової компетентності у потенційного та працюючого персоналу передбачає їх наближення і адаптацію до світової практики. Наразі в країнах Європейського Союзу розроблено керівництво щодо цифрових компетенцій громадян [219]. Керівництво включає п’ять цифрових компетенцій, яким відповідають відповідні цифрові навички. Науковці вважають, що рівень цифрової компетентності найближчими десятиліттями визначатиме конкурентоспроможність персоналу під час прийняття на роботу, а якісне володіння цифровими навичками стане однією з обов'язкових вимог роботодавців. Опанування цифрових компетенцій включає вісім рівнів (від найпростішого до найскладнішого).

Науковці [118] зазначають, що цифрові навички людського капіталу мають бути сформовані на трьох рівнях: 1) вищий рівень – навички управління цифровою економікою та цифрового підприємництва: вміння визначати нові можливості для бізнесу, нові бізнес-моделі, нові способи ведення бізнесу, вміння впроваджувати інновації й управляти змінами; 2) середній рівень – цифрові спеціалізовані навички: навички, необхідні для дослідження, розробки, проєктування, стратегічного планування, управління, виробництва, консалтингу, маркетингу, продажу, інтеграції, встановлення, адміністрування,

підтримки та обслуговування програмного забезпечення та систем ІКТ; 3) низовий рівень – навички цифрових користувачів: цифрова грамотність, навички, необхідні для ефективного використання засобів, систем і пристроїв ІКТ, що охоплюють використання Інтернету, додатків, основного та вдосконаленого програмного забезпечення та спеціалізованих інструментів, що підтримують конкретні бізнес-функції.

З метою реалізації прискореного сценарію цифрового розвитку, як найбільш релевантного для України з погляду викликів, потреб і можливостей, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [170], яка передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проєкти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання і споживання цифрових технологій. Згідно з цією Концепцією, розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів і послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їхньої ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції і благополуччя населення. Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання і споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Цифровий розвиток передбачає виконання комплексу завдань, що позитивно вплинуть на економіку, бізнес, суспільство та життєдіяльність країни в цілому.

Як зазначено у Концепції [170], одним із напрямів цифрового розвитку є розвиток цифрових компетенцій: «Цифровізація та багатоформність на сьогодні є головними трендами на загальному ринку праці. Уміння використовувати цифрові технології в роботі поступово стає необхідним для більшості

спеціалізацій та професій, тобто наскрізним або багатоплатформним. Кількість робочих місць в Україні, що потребують від працівників принаймні базового розуміння інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, стрімко збільшується, а вміння користуватися технологіями стає основною вимогою до персоналу» [170].

Також серед напрямів цифрового розвитку в Концепції виділено впровадження концепції цифрових робочих місць: «Цифрове робоче місце - віртуальний еквівалент фізичного робочого місця, котрий вимагає належної організації, користування й управління, оскільки воно має стати запорукою підвищеної ефективності працівників та створення для них більш сприятливих умов праці» [170].

Окремим напрямом цифрового розвитку у Концепції виділено державне управління: «Синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, технологій аналізу даних, Інтернету речей окремо та в сукупності здатні привести до трансформаційних змін у державному управлінні та зробити державний сектор ефективним, реактивним, ціннісним» [170]. У Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України зазначено, що впровадження ініціатив щодо цифровізації державних установ відповідно повинно відбуватися з урахуванням таких технологічних концепцій: цифрове робоче місце державного службовця, багатоканальне інформування та залучення громадян, відкриті дані, Інтернет речей, цифрові державні платформи, блокчейн. Також у Концепції вказано, що державне управління України в умовах зростання кількості завдань, ініціатив, проєктів та одночасної оптимізації витрат повинно базуватися саме на технологічних і цифрових формах забезпечення його безперебійного функціонування [170].

Цифрова компетентність дозволяє людині бути успішною в сучасному інформаційному просторі. Розвиток цифрової компетентності працівників, що є невід'ємним складником сучасного управління, сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень щодо формування конкурентних переваг та обґрунтування стратегії розвитку організації.

Аналіз наукових підходів до класифікації компетентностей фахівців

засвідчив, що сьогодні немає системного та узгодженого їхнього переліку. Найчастіше виділяють такі види компетентностей (рис. 9.1):

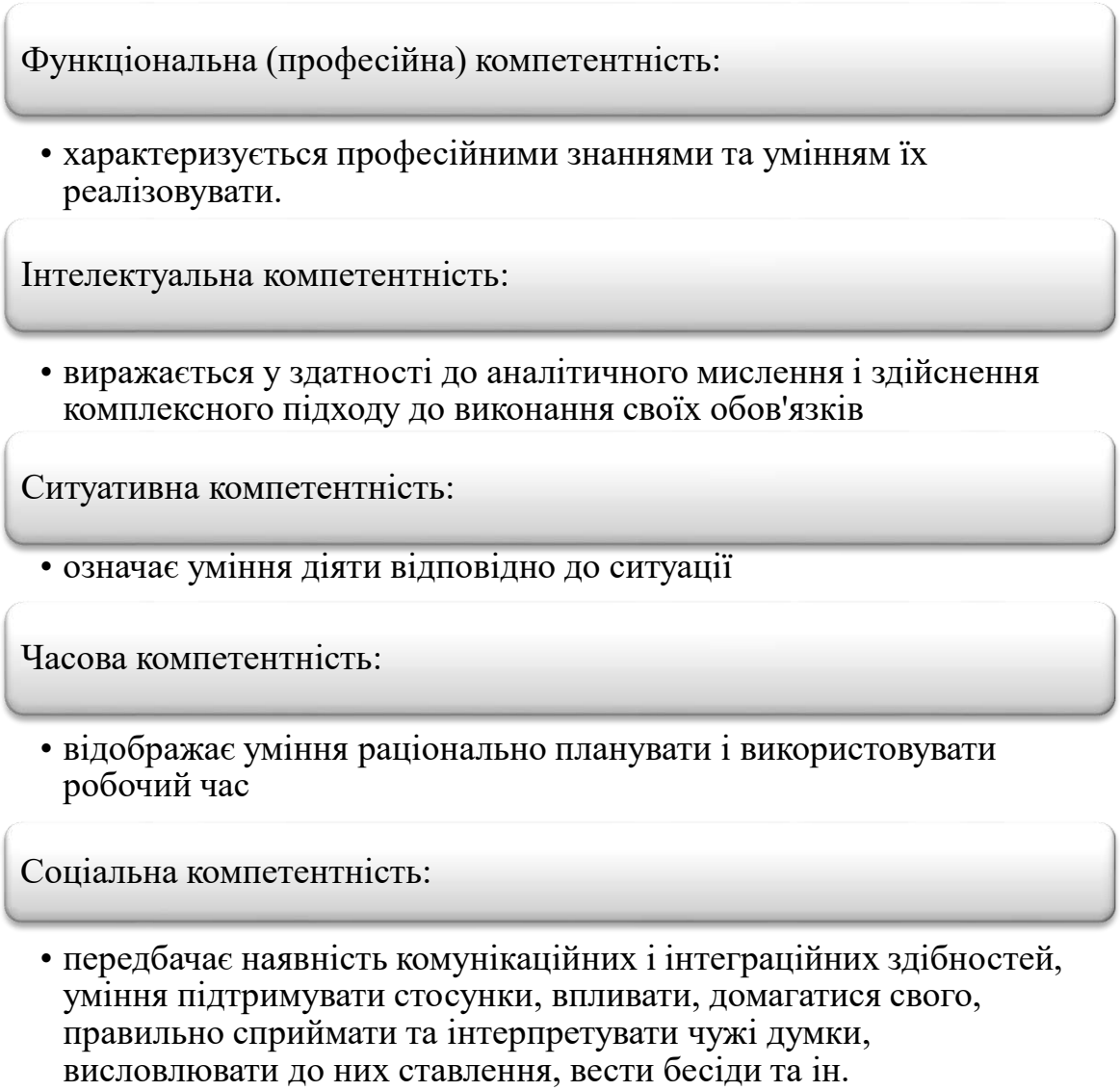


Рис. 9.1. Види компетентностей

Примітка. *Побудовано за: [32; 50]

Сьогодення України вимагає появи нової генерації менеджерів-професіоналів різних рівнів управління, здатних акумулювати весь потенціал суб’єкта господарювання та сфокусувати його на досягнення поставлених цілей, реалізацію обраних стратегій відповідно до реалій гіпердинамічного підприємницького середовища.

Типовий набір управлінських компетентностей щодо спроможності виконувати основні управлінські функції включає: стратегічне та системне мислення; розуміння бізнес-контексту та стратегії розвитку суб'єкта господарювання; планування роботи та постановка цілей; побудова та використання взаємовідносин; делегування повноважень і відповідальності; створення команди; створення мотиваційного клімату; лідерство; зворотний зв'язок; розвиток персоналу.

За результатами досліджень, науковці [226] наводять 20 компетентностей, які є важливими та впливовими для досягнення ефективності підприємницької діяльності: схильність до ризику, самостійність, пошук та аналіз інформації, якість роботи, зв'язок, впевненість у собі, розвиток соціальних мереж, динамізм, управління змінами, ініціатива, інновації, доброчесність, лідерство, самоконтроль, орієнтація на результати, соціальна мобільність, переговори, усунення несправностей, відповідальність, робота в команді. Однак, окремі дослідники вважають вище зазначений перелік занадто деталізованим та сходяться на думці щодо доцільності виокремлення з двадцяти вказаних компетентностей: схильність до ризику, ініціатива, відповідальність, динамізм, усунення несправностей, пошук та аналіз інформації, орієнтація на результати, управління змінами та якість роботи.

На основі аналізу наукових праць українських і зарубіжних науковців узагальнено різні погляду та сформовано перелік компетентностей, якими має володіти та розвивати підприємець для гармонійного зростання як соціально відповідальної особистості, професійного керівника організаційного утворення чи власника бізнесу: чесність; цілеспрямованість; толерантність; комунікабельність; ощадливість; свобода вибору; прагнення самореалізації; винахідливість; здатність до ризику; творчість; креативність; інноваційність; відповідальність; стійкість до фізичних і психологічних навантажень; здатність діяти в умовах невизначеності; витримка, володіння собою в ситуаціях невизначеності; спроможність відкрито ділитися своїми почуттями і переживаннями; рівень свідомості, повага до законів, соціального порядку, державної влади [216].

Щоб управляти сучасним колективом грамотних, кваліфікованих працівників, керівник повинен бути ерудованим, високоосвіченим. Коли йдеться про посаду менеджера, то, на думку роботодавців менеджери нового покоління повинні відповідати сучасним вимогам і повинні володіти такими професійними вміннями та навичками, як критично мислити; оперативно приймати та реалізовувати високоефективні управлінські рішення; працювати з сучасними інформаційними технологіями та засобами комунікацій; формувати власну думку; генерувати ідеї; забезпечувати сприятливий психологічний клімат в колективі; вміти швидко переключатися з однієї думки на іншу. Сучасний керівник повинен на високому рівні володіти технічними та економічними знаннями, досконало володіти мистецтвом управління персоналом і регулювати взаємовідносини в організації. Успішна професійна діяльність сучасного менеджера залежить не лише від накопичених ним знань, умінь і навичок, але й від особистісних якостей і здібностей, гнучкості й оригінальності мислення, вміння формувати ефективні стратегії вирішення техніко-економічних і соціальних завдань. Одна з безперечних позитивних якостей особистості менеджера – це його лідерські якості [217].

Менеджер не може не бути лідером, оскільки він повинен згуртувати навколо себе людей і надихнути їх для досягнення високої мети. Він матиме успіху в своїй діяльності, лише якщо зможе переконати своїх підлеглих у спроможності досягати такий рівень виконання завдань, який раніше здавався їм недоступним. Ця здатність лідера тісно пов’язана з такими якостями, як уміння формувати оптимістичні плани, посилювати надії на успіх, пояснювати суть інновацій, згуртовувати колектив у кризових ситуаціях та ін. [5].

Науковці також визначили особистісні якості, що перешкоджають успіху в підприємницькій діяльності, серед яких емоційна неврівноваженість, лінь, пасивність, вразливість до нав’язування чужої волі, надмірна старанність і пунктуальність.

*Дж. Стівенс [191] виділив низьку особистісних якостей характеру, які заважають людині гармонійно й успішно жити і діяти. Він назвав їх «драконами» й показав, що особистісні чинники можуть бути як корисними, так і шкідливими для людини. Дж.Стівенс зарахував:*

*- зарозумілість, в основі якої може ховатися страх перед власною незахищеністю, негативними оцінками, або завищене уявлення про власну значущість;*

*- нетерплячість, яка проявляється в страху втратити час. Люди, заражені подібним страхом, постійно перебувають у стані стресу, намагаються здобути максимум за короткий проміжок часу та існують мріями про майбутнє, не вміючи жити в сьогоденні. Зовнішніми проявами поведінки таких людей буде легка збудливість, грубість, дратівливість, запальність і поспішність у рішеннях; внутрішніми – неспокій, схильність до паніки, дратівливість і примхливість;*

*- жадібність – зовні вона виявляється в егоїзмі, скнарості, схильності до гендлярства і заздрості до чужого багатства, а на внутрішньому рівні – в почутті обділеності й ненаситності.*

Зовсім позбутися цих рис характеру неможливо, але їх можна «приручити» і використовувати на благо собі і людям.

Крім власне особистісних якостей, володіння набором специфічних знань, умінь і навичок у тій сфері, в якій працює менеджер, важливим чинником також виступає здатність логічно мислити, тобто здатність міркувати, проводити паралелі, аналізувати інформацію, що надходить і робити правильні висновки. Саме логічне мислення дозволяє приймати правильні рішення. Ця здатність є важливою для всіх працівників, робота яких пов’язана з прийняттям логічних рішень на основі комплексної інформації. Розвитку мислення надають великого значення в усьому світі. У більшості високорозвинутих країн існують національні програми з розвитку розумових і творчих здібностей дітей. Продуктивне мислення формується під час розв’язуванні нестандартних завдань, пошуку нових підходів. Особливо актуальним є питання розвитку мислення у майбутніх керівників як потужного інструмента для якісного оволодіння знаннями та навичками, творчого використання їх на практиці [5].

Питання розвитку мислення особливо актуальне в сучасних умовах, оскільки час висуває нові вимоги до фахівців майже у всіх галузях людської діяльності. Постає необхідність розвитку мислення як потужного інструмента

для якісного оволодіння знаннями та навичками, творчого використання їх на практиці, для здобування нових знань і прийняття обґрунтованих рішень.

## 9.3. Сучасні підходи до формування та використання моделей компетенцій в управлінні людськими ресурсами

***Модель компетенцій*** є сукупністю знань, вмінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для досягнення працівником успіху на конкретній посаді в організації [32; 50].

Тобто модель компетенцій – це сукупність компетенцій, які визначають успішну роботу у конкретних умовах. Моделі компетенцій є можуть бути основою для здійснення таких важливих функцій у сфері управління людськими ресурсами, як підбір персоналу в організацію, адаптація працівників, оцінювання та розвиток персоналу. Вони можуть бути розроблені для конкретних робочих місць, груп працівників, організацій, професій чи галузей.

Моделі компетенцій зазвичай включають такі елементи (рис. 9.2):

Моделі компетенцій можуть включати в себе інформацію про навички і уміння, необхідні для різних рівнів майстерності, або інформацію про рівень компетентності, необхідної на різних професійних рівнях. Деякі з них мають спрощену структуру, а інші – більш деталізовану.

Набір індивідуальних компетенцій працівника складається з корпоративних (тих, якими мають володіти всі працівники організації), менеджерських чи лідерських (для керівників) та професійних чи функціональних (ті, які потрібні для роботи в якомусь конкретному підрозділі) характеристик. Під час розробки моделей компетенцій бажано орієнтуватися як на поточні, так і на майбутні вимоги до компетенцій фахівців.

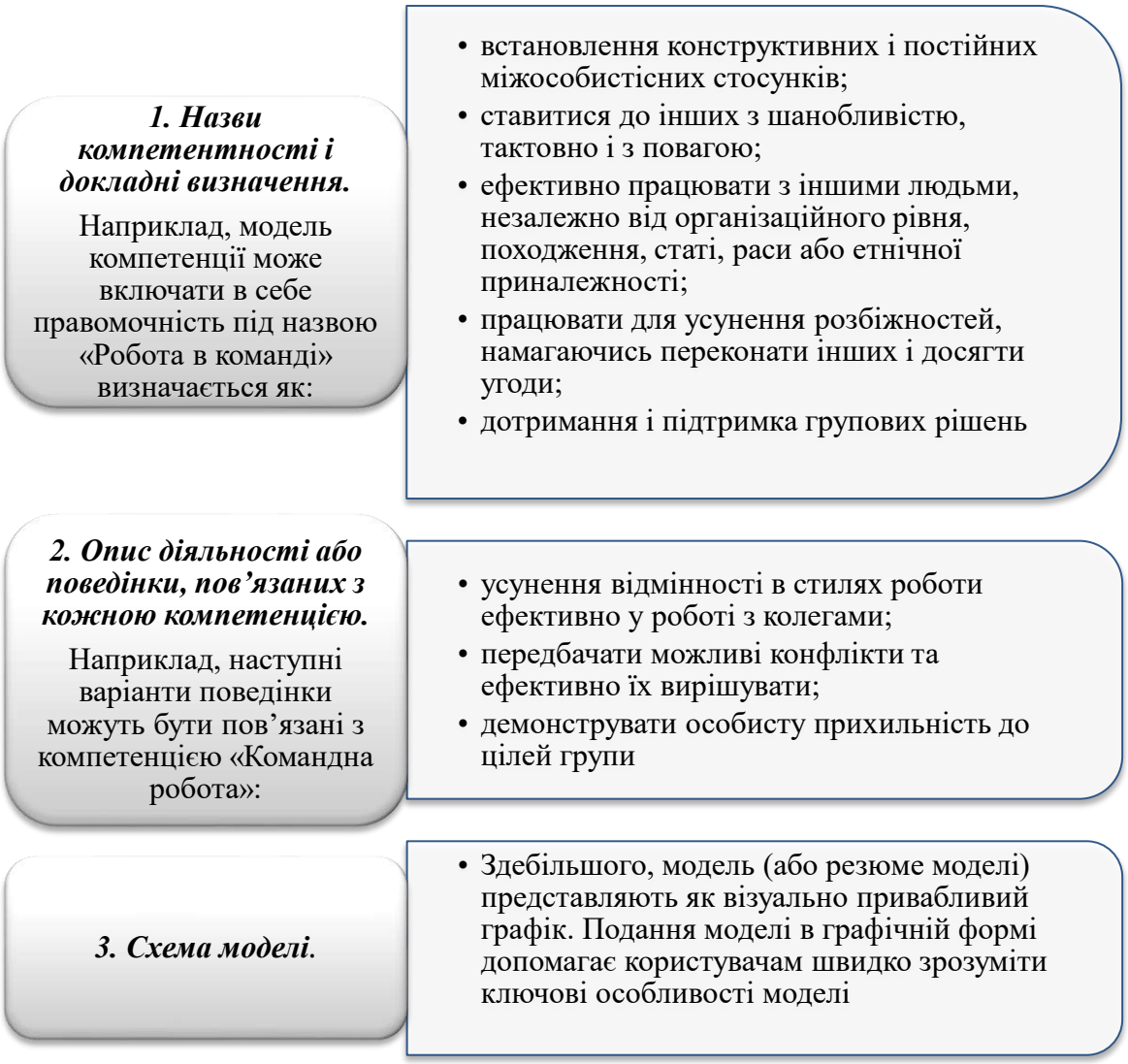


Рис. 9.2. Основні елементи моделі компетенцій
Примітка. *Побудовано за: [19]

Традиційний опис компетенцій базується на функціях посади, які деталізуються і виділяються в окремі операції. Формування набору компетенцій для стандартного виконання вимог посади передбачає аналіз виконання операцій, групування окремих проявів ділової поведінки, складання опису тієї чи іншої компетенції через зафіксовані поведінкові індикатори. Унаслідок цього формується модель компетенцій для посади, яка базується на прийнятих в організації принципах визначення компетенцій і включає повний перелік всіх компетенцій та опис кожної з них [23]. Моделі компетенцій унікальні для кожної організації, вони розвиваються і коригуються разом з її розвитком.

У основних типах моделей компетенцій (табл.9.2) можна знайти аналогічні компоненти: опис стандартів чи чинників, що приводять до успіху разом із поведінковими або організаційними заходами, які можуть бути виміряні й оцінені.

*Таблиця 9.2*

**Основні типи моделей компетенцій**

| Тип моделі | Зміст |
|---|---|
| *Організаційна модель компетенцій* | описує навички, необхідні для всіх співробітників в організації. В цій моделі використовуються загальний підхід, який встановлює, чого кожен співробітник повинен досягти. Ці набори поведінки і навичок застосовані до всіх рівнів співробітників. Наприклад, ключова компетенція – безперервне навчання кожного співробітника. Ця компетенція описує, як працівник на будь-якому організаційному рівні може досягти цієї компетенції |
| *Функціональні моделі компетенцій* | описують стандарти продуктивності, необхідної індивідуальної роботи в певній ролі або функції. Наприклад, різні функціональні компетенції існують для фізичних осіб у сфері продажів, маркетингу, будівництва, наукових досліджень і розробок |
| *Моделі компетенції вирішення завдань* | зазвичай описують конкретні моделі поведінки, навичок і знань, необхідні набори для виняткової продуктивності на конкретних посадах. Переважно, розробляють конкретні моделі компетенцій для кожної роботи у межах організації |
| *Лідерство, або управлінські моделі компетенцій* | описують чинники, які призводять до успіху для керівників організацій, керівників та інших осіб, які відносяться до топ-менеджменту. Організації часто використовують управлінські моделі компетенцій для коучингу і створення програм розвитку лідерства. Модель зазвичай описує від 8 до 12 різних компетенцій, зосередивши увагу на таких сферах, як саморозвиток, лідерство, інновації, професійне мислення, розвиток відносин і впевненості в собі |

Примітка. *Побудовано за: [19]

Як свідчить досвід, упродовж останніх років кількість компетенцій у моделях зменшується. Якщо раніше частіше використовували моделі, що включали понад 30 різних стандартів, то нині моделі містять від 8 до 20 компетенцій. Найефективнішою вважається така модель, яка містить необхідну і достатню кількість компетенцій.

Етапи розробки моделі компетенцій наведено на рис. 9.3.

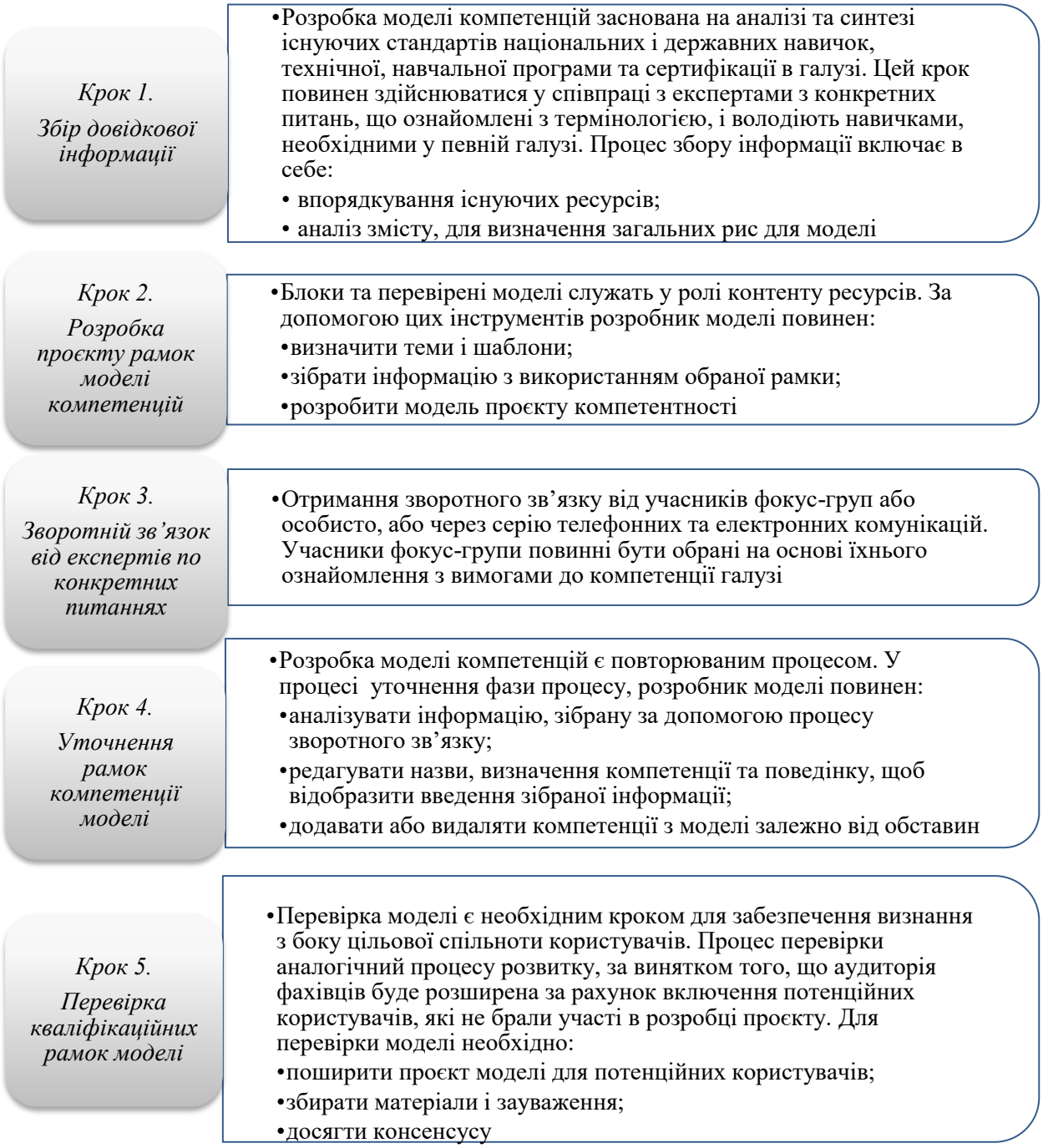


Рис. 9.3. Етапи розробки моделі компетенцій

Примітка. *Побудовано за: [19]

Результатом розроблення моделі компетенцій є профілі компетенцій, побудовані для кожної посади. Профіль компетенцій – це список компетенцій, що відносяться до конкретної посади в організації, з точним визначенням рівня їх прояву. Профіль компетенцій – індивідуальна еталонна модель компетенцій, необхідних для досягнення успіху в конкретній посаді.

**Контрольні запитання до теми:**

1. Розкрийте сутність понять «компетенція» і «компетентність».
2. Розкрийте сутність компетентнісного підходу.
3. Розкрийте поняття «основні (або ключові) компетентності»?
4. Які ключові компетентності для навчання впродовж життя (рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС))?
5. Які є види компетентності?
6. Розкрийте сутність цифрової компетентності.
7. Розкрийте сутність цифрового робочого місця.
8. Розкрийте сутність моделі компетенцій.
9. Які цілі формування моделей компетенцій в організаціях?

## ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Практичне заняття 1

### *Організація набору та відбору персоналу*

*Мета:* Поглибити і закріпити здобуті знання з організації набору та відбору персоналу.

Вихідним етапом у процесі управління персоналом організації є підбір працівників. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи в організації, залежить її діяльність.

*Завдання 1. Відбір працівників на вакантні посади.*

На основі аналізу змісту процесу відбору працівників на вакантні посади заповніть наведену нижче форму.

*Таблиця*

Характеристика етапів відбору кандидатів на посаду

| Послідовність етапів відбору працівників | Зміст процедури | Інформація для аналізу, яку отримує менеджер з персоналу |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| … | | |

*Завдання 2. Визначення відповідності менеджера з персоналу майбутній посаді.*

Опишіть основні критерії відповідності менеджера з персоналу майбутній посаді, без яких неможливо здійснити правильний відбір.

*Завдання 3. Складання оголошення про вакансію.*

Використовуючи матеріали теми 2 і додатку Д навчального посібника, нормативно-правові акти України та інформацію з Інтернет-ресурсів, скласти оголошення про вакансію.

## Практичне заняття 2

### *Відбір кандидатів на вакантні посади.*

### *Складання резюме (curriculum vitæ CV)*

*Мета:* Навчитися правильно складати резюме.

Первинний відбір починається з аналізу кандидатів з позиції їх відповідності вимогам організації до майбутнього співробітника. Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що висуваються суб'єктом господарювання і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади відповідно до специфіки виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: освіта, досвід, кваліфікація, навички. Попередній відбір зазвичай здійснюється менеджером з персоналу (або працівником відділу кадрів) на основі аналізу резюме, представленого претендентом, а також використовуючи різні методи (аналіз анкетних даних, тестування, тощо).

*Резюме* (фр. *resume*), CV (лат. *curriculum vitae* , що перекладається як «життєвий шлях») – вид документа, у якому подають короткі відомості про навчання, трудову діяльність, професійні успіхи і досягнення особи, яка його складає. Основна вимога до такого документа – вичерпність потрібних відомостей і лаконічність викладу.

Резюме найчастіше використовують під час прийому на роботу та є способом інформування роботодавця про найважливіші характеристики претендента на одержання посади. Мета резюме – зацікавити роботодавця своєю кандидатурою. Зазвичай подається резюме із супровідним листом (мотиваційний лист (cover letter CL) – короткий діловий документ, що містить 200-250 слів), де висловлюється бажання отримати те чи інше місце та пояснюється, чому саме ваша кандидатура підходить на цю вакансію.

Не існує єдиних правил написання цього документа. Резюме складають для кожного конкретного випадку.

Резюме повинно слугувати «візитною карткою», тому слід дуже відповідально поставитися до його складання. Правильно побудоване резюме збільшує шанси зацікавити роботодавця і отримати запрошення на співбесіду.

*Завдання.* Скласти резюме, використовуючи матеріали теми 3 навчального посібника та інформацію з Інтернет-ресурсів (зокрема, відео-інструкцію зі створення резюме на освітньому порталі Державної служби зайнятості (https://skills.dcz.gov.ua/course/stvorennya-rezyume-naajti/), матеріали Київського обласного центру зайнятості щодо створення резюме (https://kir.dcz.gov.ua/publikaciya/skladayemo-pershe-rezyume), матеріали вебсайтів CVmaker (https://www.cvmaker.com.ua/) та Europass (http://europass.cedefop.europa.eu/documents/curriculum-vitae)).

Europass — проєкт Європейського Союзу, спрямований на представлення професійних навичок, компетентностей і кваліфікацій у формі, зрозумілій у всіх країнах Європейського Союзу.

## Практичне заняття 3

### *Трудовий договір: порядок укладення та види*

*Мета:* Навчитися укладати трудовий договір.

Трудові відносини з працівником починаються з прийняття на роботу та оформлення трудового договору.

Відповідно до статті 21 Кодексу законів про працю України (далі — КЗпП), *трудовим договором* є угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін (ст. 21 КЗпП).

Особливою формою трудового договору є *контракт***,** в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового,

можуть встановлюватися угодою сторін. Сфера застосування контракту визначається законами України (ст. 21 КЗпП).

Законодавчо (ст. 23 КЗпП) передбачено такі види трудових договорів:

1) безстроковий, що укладається на невизначений строк;

2) на визначений строк, встановлений за погодженням сторін;

3) такий, що укладається на час виконання певної роботи.

Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами.

Трудовий договір укладається, як правило, в письмовій формі. Відповідно до ст. 24 КЗпП додержання письмової форми є обов'язковим:

1) при організованому наборі працівників;

2) при укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я;

3) при укладенні контракту;

4) у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору у письмовій формі;

5) при укладенні трудового договору з неповнолітнім (стаття 187 КЗпП);

6) при укладенні трудового договору з фізичною особою;

$6^{-1}$) при укладенні трудового договору про дистанційну (надомну) роботу;

7) в інших випадках, передбачених законодавством України.

При укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, а у випадках, передбачених законодавством, - також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи (ст. 24 КЗпП).

При укладенні трудового договору забороняється вимагати від осіб, які поступають на роботу, відомості про їх партійну і національну приналежність, походження, реєстрацію місця проживання чи перебування та документи, подання яких не передбачено законодавством (ст. 25 КЗпП).

Відповідно до ст. 24 КЗпП укладення трудового договору оформляється наказом або розпорядженням власника або уповноваженого ним органу, складеним, зазвичай, на підставі поданої працівником заяви.

Працівник може бути допущений до роботи лише за умови:

• укладення трудового договору, оформленого наказом або розпорядженням власника чи уповноваженого ним органу;

• повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (органів ДФСУ) про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України у Постанові № 413 від 17.06.2015 р. (ст. 24 КЗпП).

Не може бути відмовлено в укладенні трудового договору особі, запрошеній на роботу в порядку переведення з іншого підприємства, установи, організації за погодженням між керівниками підприємств, установ, організацій ( ст. 24 КЗпП).

Трудовий договір не може містити умови, що погіршують становище працівника порівняно з нормами чинного законодавства (ст. 9 КЗпП).

Сторонами трудового договору є працівник і власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа. (ст. 21 КЗпП).

Фізичні особи можуть бути прийняті на роботу лише з визначеного віку (ст. 188 КЗпП). За загальним правилом, працевлаштуватися може тільки особа, яка досягла 16-річного віку. Як виняток і за дотримання певних умов, особи, які досягли 14 і 15 років, можуть бути прийняті на роботу за згодою одного з батьків або особи, що його замінює.

На певні види робіт працевлаштовуватися можна лише за умови досягнення 18 років (ст. 190 КЗпП).

У деяких законодавчих актах передбачено вищий віковий поріг для прийняття на роботу, наприклад, на посаду Президента України, депутата, Уповноваженого з прав людини, судді тощо. В окремих випадках законодавчо може бути передбачено й максимальний вік працівника, як, наприклад, стосовно державної служби, членства у Вищій раді юстиції тощо.

Якщо законодавством установлено вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника тощо, стороною трудового договору має бути особа, яка відповідає таким вимогам (ст. 22 КЗпП).

Відповідно до Конституції України будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання не допускається (ст. 22 КЗпП).

Трудовий договір не може бути укладений з громадянином, який має медичний висновок про протипоказання запропонованої роботи за станом здоров'я (ст. 24 КЗпП).

Також не допускається укладення трудового договору з особою, позбавленою такого права в судовому порядку.

Власник вправі запроваджувати обмеження щодо спільної роботи на одному і тому ж підприємстві, в установі, організації осіб, які є близькими родичами чи свояками (батьки, подружжя, брати, сестри, діти, а також батьки, брати, сестри і діти подружжя), якщо у зв'язку з виконанням трудових обов'язків вони безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному. (ст. $25^1$ КЗпП). На підприємствах, в установах, організаціях державної форми власності порядок запровадження таких обмежень встановлюється законодавством.

Працівник повинен виконувати доручену йому роботу особисто і не має права передоручати її виконання іншій особі, за винятком випадків, передбачених законодавством (ст. 30 КЗпП).

Власник або уповноважений ним орган не має права вимагати від працівника виконання роботи, не обумовленої трудовим договором (ст. 31 КЗпП).

На підставі вимог ст. 29 КЗпП до початку роботи за укладеним трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов'язаний:
1) роз'яснити працівникові його права і обов'язки та проінформувати під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;
2) ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;
3) визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами;
4) проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони.

Строк дії трудового договору визначається залежно від його виду. Так, безстроковий трудовий договір вважається укладеним на невизначений строк. Під час укладення строкового трудового договору і контракту строк дії визначається сторонами в самому договорі (контракті). Укладений на час виконання певної роботи трудовий договір діє до моменту завершення цієї роботи.

Якщо після закінчення строку, зазначеного в трудовому договорі, жодна зі сторін не вимагає його припинення і трудові відносини фактично тривають, дія договору вважається продовженою на невизначений строк. Також укладеним на невизначений строк вважається трудовий договір (крім випадків, передбачених ч. 2 ст. 23 КЗпП), переукладений один або більше разів (ст. $39^1$ КЗпП).

Примітка. Розроблено за: [71, 128,198]

Зараз не діє обов’язкова форма трудового договору, затверджена наказом Міністерства праці та соціальної політики України № 260 від 08.06.2001 р. [155]. Але можна брати її за основу, вносити до неї потрібні зміни і доповнення. Ця форма є зразком, який частенько використовується при оформленні трудового договору. Головне, щоб змінені і дописані умови трудового договору не суперечили законодавству України, не погіршували становище працівника, порівняно до чинного законодавства.

Можливість змінювати і доповнювати цю затверджену форму трудового договору була підтверджена в листі Міністерства праці та соціальної політики України №06/2-4/133 від 09.10.2001 р. (тобто ще коли ця форма була обов'язковою) [197].

*Завдання.* Використовуючи матеріали теми 4 навчального посібника та інформацію з Інтернет-ресурсів (зокрема, вебсайти Buhoblik (https://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/2416-trudovij-dogovir.html#01),HRЛига (https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1856)):

1. Ознайомитися із зразками трудового договору (бланками). На вебсайті buhoblik.org.ua приведено декілька форм і зразків трудового договору [197]:

1) *Форма, затверджена наказом Мінсоцполітики № 260 від 08.06.2001* (яку завжди можна використовувати як основу) –додаток Е.

2) Якщо узяти за основу форму, запропоновану Мінсоцполітіки, прибрати з неї все зайве, додати дату початку дії договору (*істотна умова*, чомусь упущена фахівцями Мінсоцполітіки в наказі № 260), то вийде *інший зразок трудового договору підприємця з працівником*.

3) Якщо в договір з попереднього пункту додати термін дії, то вийде *ще інший зразок строкового трудового договору підприємця з працівником*.

*4) Бланк строкового трудового договору (роботодавець - юридична особа) – додаток Ж.*

*5) Бланк договору для роботи за сумісництвом (для юросіб, або фізосіб, як роботодавців)*.

6) *Бланк договору про роботу вдома.*

7) Договір з випробувальним терміном - *приклад договору з фізособою-підприємцем* та *фрагмент договору з юрособою.*

2. Підготувати проєкт трудового договору (використовуючи наведені зразки).

3. Підготувати проєкт наказу про прийняття працівника на роботу (зразок [122] – додаток И).

## Практичне заняття 4

### *Технології роботи рекрутингових агенцій*

*Мета:* Ознайомитися з технологіями роботи рекрутингових агенцій. Навчитися правильно формувати заявку на пошук та підбір персоналу і проводити співбесіду з кандидатами на посаду.

Кадрова агенція — це організація, яка на професійному рівні займається посередництвом між претендентом на вакансію і роботодавцем.

На ринку послуг з пошуку вакансій та працевлаштування в Україні існують два типи кадрових агенцій: рекрутингові агенції та агенції з працевлаштування.

*Рекрутингові агентства (агентства з підбору персоналу)* надають послуги пошуку і підбору персоналу для компаній-роботодавців, які і оплачують послуги агентства.

Для компаній-роботодавців важливо повна відповідність претендента їх вимогам до досвіду, знань і вмінь, тому і згодні платити за підбір співробітника професійним рекрутинговим агентствам.

*Рекрутер* - це фахівець з підбору персоналу; це людина, яка на професійній основі здійснює пошук і найм персоналу. Його завдання - визначити, які компетенції, особистісні та професійні якості потрібні для заняття певної позиції в організації. Він не тільки проводить співбесіди, але й робить заявки на підбір персоналу, вивчає резюме кандидатів, шукає рідкісних фахівців.

Основна функція рекрутера - пошук необхідних працівників для замовника і оформлення відповідних документів.

*Завдання.* Використовуючи матеріали теми 5 навчального посібника та інформацію з Інтернет-ресурсів:

1) ознайомитися із зразками заявки на пошук та підбір персоналу (зокрема, використовуючи посилання:

https://hrgroup.com.ua/Zajavka_na_podbor_personala.pdf

http://ka-garant.com.ua/?part=order

https://www.rc-megapolis.com/uk/search-personnel та інші);

2) підготувати форму заявки на пошук та підбір персоналу (дотримуючись вимог щодо *інформації, яку має містити замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду (*див. матеріали теми 5*)*;

3) підготувати заявку на пошук та підбір фахівця на посаду HR-менеджера;

4) підготувати перелік запитань для проведення Інтерв'ю з кандидатами на посаду HR-менеджера;

5) задати підготовлені запитання для проведення Інтерв'ю з кандидатами на посаду HR-менеджера одному із одногрупників та оцінити його відповіді (надати письмові відповіді у формі таблиці):

Проведення Інтерв'ю з кандидатами на посаду HR-менеджера

| Запитання | Відповідь | Оцінка відповіді (коментарі) |
|---|---|---|
| | | |
| ….. | | |
| | | |
| | | |

6) підготувати активний пошуковий сценарій під час телефонної співбесіди.

## Практичне заняття 5

### *Використання аутсорсингових послуг в управлінні персоналом*

*Мета:* Ознайомитися з аутсорсингом та особливостями його використання.

*Завдання.* Використовуючи матеріали теми 6 навчального посібника та інформацію з Інтернет-ресурсів (зокрема, інформацію «Договір надання послуг (загальний)» [52], https://smartdoc.ua/document_318_ukr.html ):

1) обґрунтувати доцільність делегування зовнішнім організаціям повноважень щодо виконання окремих функцій управління персоналом;
2) запропонувати форми організації взаємовідносин з аутсорсером;
3) вибрати провайдера аутсорсингових послуг, обґрунтувати цей вибір;
4) оцінити ефективність надання аутсорсингових послуг та обґрунтувати доцільність/недоцільність передавання на аутсорсинг функцій з підбору персоналу;
5) розробити умови договору (контракту) аутсорсингу.

## Практичне заняття 6

### *Управління проєктами з виведення персоналу зі штату організації*

*Мета:* Ознайомитися з аутстафінгом як інструментом в управлінні персоналом та особливостями його використання.

*Аутстафінг* (від англ. outside staff using, outstaffing) – використання зовнішнього персоналу.

Терміном «аутстафінг» називають послуги з виведення персоналу зі штату організації – замовника й зарахування його до штату організації – провайдера. При цьому співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи та виконувати свої функції.

*Завдання.* Використовуючи матеріали теми 7 навчального посібника та інформацію з Інтернет-ресурсів:

1) обґрунтувати доцільність виведення персоналу зі штату організації;
2) розробити заходи щодо мінімізації негативних наслідків від виведення персоналу зі штату;
3) вибрати провайдера аутстафінгових послуг;
4) розробити умови договору щодо надання послуг з аутстафінгу;
5) визначати витрати на залучення співробітників з використанням аутстафінгової технології та обґрунтувати доцільності/недоцільності виведення персоналу зі штату організації.

## Практичне заняття 7

### *Формування колективу організації*

*Мета:* Поглибити і закріпити здобуті знання щодо формування колективу організації. Ознайомитися з методиками діагностики соціально-психологічного клімату колективу та визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу.

*Завдання 1. Діагностика соціально-психологічного клімату колективу.*

Діагностика соціально-психологічного клімату в організації дозволяє оцінити: готовність колективу до спільної роботи; групову згуртованість працівників; наявність неформальних груп і відповідних їх лідерів; причини виникнення й джерела соціально-психологічної напруженості; схеми взаємодії й інформаційного обміну між колективами (підрозділами); дублювання функцій, функціональні перетинання; соціально-психологічний клімат у колективі; індивідуально-особистісні особливості працівників і прогноз їх поведінки

Вихідними даними для проведення розрахунків є результати соціометричного опитування, при якому кожному опитуваному вручається соціометрична анкета (в ній пояснюється мета опитування, його значення і формулюється прохання про участь в опитуванні, наведені правила заповнення анкети).

Одним із ключових бізнес-індикаторів в системі оцінювання соціально-психологічного клімату у підприємстві є розрахунок індекса згуртованості в

колективі. Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вища, чим ближче індекс до одиниці. Важливою характеристикою колективу є також розрахунок індексу інтеграції ($I_{гр}$), тобто здатності колективу зберігати свою структуру як єдине ціле.

*Студентам пропонується розглянути таку практичну ситуацію.*

Керівник з метою вивчення соціально-психологічного клімату в колективі, визначення лідера та структури колективу провів дослідження серед працівників. Кожному члену запропонована анкета, в якій необхідно було визначити, з ким із членів колективу співробітники хотіли б працювати в одному кабінеті.

Група складається із 6 осіб. Респондентам було запропоновано запитання: «З ким із членів даної групи Вам подобається працювати?». Результати наведені нижче:

1. Середа схвально відгукнувся про Петрова, Коваля, Бурлаку;
   негативно – про Головко.
2. Коваль – схвально - про Петрова, Бурлаку, Головко, Метуса.
3. Петров – позитивно - про Коваля, Головко; негативно - про Метуса.
4. Бурлака – схвально - про Середу, Коваля; негативно - про Петрова, Метуса.
5. Головко – позитивно - про Коваля, Петрова; негативно - про Середу, Бурлаку.
6. Метус - схвально - про Середу, Коваля, Бурлаку; негативно - про Головко.

*Завдання:* Використовуючи матеріали теми 8 навчального посібника та інформацію з Інтернет-ресурсів:

1. Побудувати соціометричну матрицю. За результатами анкетування отримують відгуки кожного члена колективу один про одного. Ці відгуки відображають у соціометричній матриці як «+», «-», «0» - позитивне, негативне, нейтральне відношення.

Соціометрична матриця

| Хто вибирає | Кого вибирають | | | | | | Всього | | Разом виборів |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | + | - | |
| 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5.<br>6. | × | × | × | × | × | × | | | |
| Всього + | | | | | | | | × | × |
| Всього - | | | | | | | × | | × |
| Разом виборів | | | | | | | × | × | |
| Соціометричний статус членів групи | | | | | | | × | × | × |

2. За допомогою побудованої соціометричної матриці розрахувати індекси згуртованості, взаємності, конфліктності, інтеграції групи.
3. Визначити соціометричний статус кожного члена групи та визначити неформального лідера групи.

*<u>Завдання 2.</u> Визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу.*

Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Чим вищий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ) колективу, тим краще люди розуміють один одного, спільно взаємодіючи, працюючи за для досягнення цілей організації.

Для того, щоб ефективно управляти міжособовими відносинами трудового колективу та забезпечувати раціональне управління персоналом, необхідно постійно вивчати стан ЦОЄ.

Членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожний повинен вибрати п'ять, на його думку, найбільш цінних для успішної спільної діяльності. При виборі якостей слід враховувати професійну

направленість даного колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки тощо). Наприклад:

1. Вміння володіти собою.
2. Товариськість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.
5. Додержання сімейних традицій.
6. Професіоналізм.
7. Схильність до уявлення.
8. Гідність.
9. Самокритичність.
10. Оперативність.
11. Емпатія (співчуття).
12. Охайність.
13. Бережливість.
14. Організованість.
15. Спритність.
16. Ініціативність.
17. Цілеспрямованість.
18. Наполегливість.
19. Вміння слухати.
20. Щирість.
21. Самостійність.
22. Ерудованість.
23. Прагнення до успіху.

ЦОЄ визначається згідно методики Вайсмана за формулою (1):

$$ЦОЄ = \frac{n - m}{N} * 100 \quad , \qquad (1)$$

де $n$ — сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали максимальну перевагу;

$m$ — сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

$N$ — загальна кількість виборів, які зроблені членами даної групи.

Якщо всі, без виключення, члени колективу виберуть одні і ті ж якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. В даному випадку рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100 %.

Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде співпадати), то показник ЦОЄ буде дорівнювати нуль.

Отриманий результат можна інтерпретувати так:

Більше 75 % — дуже високий рівень ЦОЄ, який позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менш 25 % — свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що звичайно не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

*Студентам пропонується розглянути таку практичну ситуацію.*

З метою визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу службою управління людськими ресурсами був підготовлений список із 15 якостей і розданий всім працівникам групи (7 осіб), які виконували спільне завдання. Працівникам було дано завдання вибрати із переліку якостей лише п'ять, які, на їх думку, необхідні кожному працівникові даної групи.

За результатами опитування складено список, де зазначено, яким якостям і скільки працівників надало перевагу.

Список якостей:

1. Ерудованість - 7
2. Самостійність - 3
3. Витримка - 1
4. Знання власних можливостей - 0
5. Ініціативність - 4
6. Цілеспрямованість - 4
7. Організованість - 5
8. Майстерність - 0
9. Прагнення до успіху - 1
10. Доброта - 1
11. Щирість - 3
12. Наполегливість - 3
13. Творчість - 1
14. Бережливість - 0
15. Дисциплінованість - 2

*Завдання:* Визначити ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Зробити висновки.

*Завдання 3.* Дайте відповідь на питання тесту. Проаналізуйте результат тестування.

ТЕСТ «ЗДАТНІСТЬ ДО КОМАНДНОЇ РОБОТИ»*

*Джерело: Інститут інтеграції навчання з виробництвом http://ininv.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=715:test-2-zdatnist-do-komandnoi-roboty&catid=41&Itemid=967

Тест "Здатність до командної роботи" дає можливість оцінити рівень особливості поведінки особистості під час роботи у команді.

Продовжте фразу, відзначивши найбільш значимі для Вас фрази.

*1. Професію варто вибирати виходячи з...*

А) Значимості професії, її престижності.

Б) Переваг, якими вона забезпечить.

В) Своїх можливостей, подальших перспектив для себе.

*2. Подорожуючи, ви...*

А) Боїтеся заблукати.

Б) Відправляєтеся подорожувати в давно знайомі місця.

В) Легко орієнтуєтеся.

*3. Після бесіди ви...*

А) Найчастіше не можете згадати, про що йшла бесіда.

Б) Запам'ятовуєте тільки те, що вас цікавило.

В) Легко можете згадати весь хід бесіди.

*4. Ви можете без помилки повторити фразу, вимовлену іноземною мовою.*

А) Так, але не зовсім правильно.

Б) Так, якщо фраза була сказана чітко.

В) Так, легко повторю.

*5. У вільний час ви хотіли б ...*

А) Перебувати в компанії.

Б) Вам байдуже, чим займатися.

В) Залишатися наодинці із собою, що б поміркувати про своє.

*6. Ви довго займаєтеся одною справою й припиняєте тоді, ...*

А) Коли Ви задоволені результатом.

Б) Коли Вам набридне займатися цією справою.

В) Коли справа закінчена й виконане відмінно.

*7. Коли ви один, то...*

А) Намагаєтеся чим-небудь зайняти себе.

Б) Мрієте про речі пов'язаних з вашою роботою.

В) Мрієте про що-небудь абстрактне.

*8. Коли вас захоплює ідея, то вам легше думати про неї…*

А) На самоті.

Б) Тільки там де не галасливо.

В) Незалежно від того, де й з ким ви перебуваєте.

*9. Відстоюючи свою ідею, ви...*

А) Зміните свою думку, якщо опір буде занадто сильним.

Б) Залишитеся при своїй думці, які б контраргументи вам не висувалися.

В) Можете відмовитися від ідеї, якщо контраргументи будуть переконливими.

*Ключ до тесту*

За певну відповідь тесту "Робота в команді" нараховуються бали.

А - 3

Б - 0

В - 6

*Результат.*

До 25 - не командний гравець, самодостатній, але не активний.

До 40 - може працювати в команді, але не гнучкий і принциповий.

Вище 40 - контактний, дружелюбний, легкий у спілкуванні людьми, командний гравець.

## Практичне заняття 8

### *Оцінювання персоналу організації*

*Мета:* Ознайомитися з процесом оцінювання персоналу організації.

*Завдання 1.* Використовуючи матеріали теми 9 навчального посібника, нормативно-правові акти України та інформацію з Інтернет-ресурсів:

1) скласти порівняльну характеристику методів оцінювання (табл. 1).

*Таблиця 1*

Порівняльна характеристика методів ділової оцінки персоналу

| № з/п | Метод оцінки | Сутність методу | Переваги | Недоліки | Рекомендації щодо практичного застосування |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

2) сформулювати і записати (табл. 2) критерії ділової оцінки персоналу різних категорій працівників організації.

*Таблиця 2*

Критерії оцінювання працівників

| № з/п | Посади | Перелік критеріїв | |
|---|---|---|---|
| 1. | Менеджер (HR-менеджер або менеджер з продажу, фінансовий менеджер тощо) | *професійні* | 1)<br>2) |
| | | *ділові* | 1)<br>2) |
| | | *морально-психологічні* | 1)<br>2) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | *Інтегральні критерії* | 1)<br>2) |
| 2. | Фахівець (спеціаліст) з …… | *професійні* | 1)<br>2)<br>…. |
| | | *ділові* | 1)<br>2) |
| | | *морально-психологічні* | 1)<br>2) |
| | | *Інтегральні критерії* | 1)<br>2) |

3) скласти характеристику на працівника, який підлягає атестації *(звертаємо увагу на те, що, оскільки завдання атестації - визначити відповідність професійних знань, умінь і навичок працівника встановленим законодавством вимогам і посадовим обов'язкам, то в характеристиці необхідно відобразити саме фаховий рівень працівника (професійні знання, виконання посадових обов'язків, ділові якості, можливості професійного та кар'єрного просування тощо). До того ж Законом заборонено оцінювання професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою);*

4) підготувати атестаційний лист, заповнити його;

5) визначити особливості застосування технології Performance Management в діяльності підприємств та обґрунтувати висновки і пропозиції щодо підвищення ефективності використання технології Performance Management в діяльності підприємств;

6) визначити особливості застосування технології Assessment Center в діяльності обраних підприємств та обґрунтувати висновки і пропозиції щодо

підвищення ефективності використання технології Assessment Center в діяльності підприємств;

7) визначити особливості застосування технології Hay Group в діяльності підприємств та обґрунтувати висновки і пропозиції щодо підвищення ефективності використання технології Hay Group в діяльності підприємств.

*Завдання 2. Проведення атестації працівників організації.*

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 р. № 4312-VI, «атестація працівників - процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня».

Шляхом атестації здійснюється підтвердження кваліфікації працівників: «визначення відповідності професійних знань, умінь і навичок працівників установленим законодавством вимогам і посадовим обов'язкам...».

Відповідно до ст. 11 цього ж закону:

1. Роботодавці *можуть проводити* атестацію працівників.

2. Категорії працівників, які підлягають атестації, та періодичність її проведення *визначаються колективним договором*. На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладаються колективні договори, категорії працівників, які підлягають атестації, строки та графік її проведення визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації.

3. Атестація працівників проводиться *не частіше ніж один раз на три роки*.

4. Атестація проводиться за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників *не пізніше ніж за два місяці до її проведення*».

Важливим етапом при проведенні атестації працівників є *підготовка документів до атестації.*

На кожного керівника, який підлягає атестації, заповнюється атестаційний лист (*додаток В*) і складається відгук-характеристика, які

подаються до атестаційної комісії *не пізніше ніж за три дні* до проведення атестації (*табл. 3*).

*Таблиця 3*

Документи, які готуються під час атестації*

| Документ | Зміст | На кого готується | Ким готується |
|---|---|---|---|
| **Атестаційний лист** | Має містити такі об'єктивні дані про керівника:<br><br>— прізвище, ім'я, по батькові;<br><br>— рік народження;<br><br>— освіта;<br><br>— стаж роботи за спеціальністю, на державному підприємстві, на посаді тощо | На керівників об'єднань і керівників державних підприємств, які перебувають у сфері управління органу управління майном | Відділом кадрів органу управління майном |
| | | На керівників державних підприємств, які входять до складу об'єднань | Відділом кадрів об'єднань |
| | | На інших працівників керівного складу об'єднань, державних підприємств, філіалів | Відділом кадрів об'єднання, державного підприємства, філіалу |
| **Відгук-характеристика** | Має містити розгорнуту оцінку професійних знань, навичок, досвіду, вмінь, компетентності, соціально-психологічних якостей, виконання посадових обов'язків та рекомендації попередньої атестації, інформацію про результати діяльності за період після останньої атестації | На керівника об'єднання, державного підприємства, яке перебуває у сфері управління органу управління майном | Органом управління майном. До підготовки відгуку-характеристики залучаються заступники керівника, провідні фахівці структурного підрозділу, керівники та провідні фахівці функціональних підрозділів органу управління майном — технічного, економічного, бухгалтерського обліку, аудиту тощо |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | На керівника державного підприємства, яке входить до складу об’єднання | Об’єднанням |
| | | На інших працівників керівного складу об’єднання, державного підприємства, яке входить до складу об’єднання, філіалу | Об’єднанням, державним підприємством, філіалом. До підготовки відгуку-характеристики залучаються керівні працівники об’єднання, державного підприємства, філіалу та представники профспілкового комітету |

Примітка. * Джерело [42]

*Завдання:* Використовуючи матеріали теми 9 навчального посібника, нормативно-правові акти України та інформацію з Інтернет-ресурсів:

1) ознайомитись із алгоритмом проведення атестації персоналу (зокрема, див. матеріали вебсайту «Консультант Кадровика. Е- версія» [1] URL: https://profpressa.com/articles/algortim-provedennia-atestatsiyi-personalu);
2) підготувати «Положення про проведення атестації»;
3) підготувати проєкт наказу про проведення атестації (з додатками);
4) підготувати характеристику на працівника, який підлягає атестації;
5) підготувати атестаційний лист, заповнити його;
6) підготувати проєкт протоколу засідання атестаційної комісії;
7) підготувати проєкт наказу (з додатками), яким затверджуються результати атестації працівників.

## Практичне заняття 9

### *Технології розвитку персоналу організації*

*Мета:* Ознайомитися з технологіями розвитку персоналу організації.

Для виконання цього завдання слід провести маркетингове дослідження ринку освітніх послуг.

Порядок здійснення освітньої діяльності регулюється Законом України «Про освіту», пунктом 18 частини першої статті 1 якого встановлюється, що освітня послуга – це комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання.

*Отже, основними ознаками освітньої послуги є:*

1) надається суб'єктом освітньої діяльності;

2) полягає у здійсненні таким суб'єктом комплексу дій, що затверджений законодавством, освітньою програмою та/або договором;

3) має на меті отримання певних результатів навчання здобувачем освіти.

*Завдання.* Використовуючи матеріали теми 10 навчального посібника, нормативно-правові акти України та інформацію з Інтернет-ресурсів:

1. Визначити вимоги до кандидатів у резерв на одну із посад (менеджер з персоналу, головний бухгалтер, начальник юридичного відділу тощо). Це можуть бути такі параметри: рівень розвитку компетенцій, результати роботи, особисті якості, знання бізнесу, області відповідальності, стаж роботи, кваліфікація.
2. Розробити програми розвитку і професійного зростання резервістів.

   У межах прийнятої в організації системи навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу необхідно розробити індивідуальні програми розвитку резервістів. (Цю роботу проводять фахівці з персоналу спільно з безпосередніми керівниками резервістів). У плані розвитку можуть бути передбачені заходи, згруповані за трьома основними напрямками:

1) теоретична професійна підготовка (цільова перепідготовка та підвищення кваліфікації, навчання управлінським навичкам на тренінгах, ділових іграх з ефективного управління, участь у роботі семінарів, самонавчання);
2) практична підготовка (програми стажувань);
3) розвиток на робочому місці (конкретні завдання із щоденної роботи, що сприяють розвитку необхідних компетенцій);

3. Підготувати бюджет витрат на роботу з кадровим резервом.

Розраховуючи бюджет, необхідно врахувати вартість: оцінки персоналу та виявлення учасників кадрового резерву; визначення потенціалу та мотиваційного профілю; зовнішнього навчання; внутрішнього навчання; наставництва та інших заходів.

## Практичне заняття 10

### *Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом організації*

*Мета:* Ознайомитися з процесом формування моделі компетенцій HR-менеджера.

Сучасний світ вимагає від нас здатності якісно та оперативно реагувати на виклики, яких щодня стає все більше.

Під *компетенцією* слід розуміти певну сферу, коло діяльності, наперед визначену систему питань щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення.

*Компетентність* у перекладі з латинської *competentia* означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід.

Компетентність – це універсальне поєднання умінь, знань, навичок, способів мислення, ціннісних орієнтирів та ідейних переконань, які дозволяють впевнено й успішно виходити із нестандартних життєвих ситуацій. Саме такий мікс дає можливість досягти успіху в навчанні та професійній діяльності.

Компетентність наразі стає новим мірилом людської освіченості, коли перше місце надається не процесу навчання та обсягу вивченого матеріалу, а кінцевому результату, втіленому в здатності діяти у різних умовах і обставинах.

*Модель компетенцій* являє собою сукупність знань, вмінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для досягнення працівником успіху на конкретній посаді в організації.

В результаті розробки моделей компетенцій в організації визначаються конкретні критерії щодо підбору персоналу, розробки процедур адаптації новачків, оцінки результатів роботи, складання програм навчання та розвитку персоналу, вибору систем мотивації.

*Завдання.* Використовуючи матеріали теми 11 методичних вказівок, нормативно-правові акти України та інформацію з Інтернет-ресурсів підготуйте модель компетенцій HR-менеджера.

## ТЕСТИ

1. …. – процес планування, підбору, підготовки, оцінювання і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності організації.
   а) управління
   б) управління персоналом
   в) персонал
   г) менеджмент
2. …. – це послідовність виконання управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації.
   а) технологія управління
   б) технологія
   в) технологія управління персоналом
   г) управління персоналом
3. Під …… розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності.
   а) технологією управління
   б) технологією
   в) технологією управління персоналом
   г) управлінням персоналом

4. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Основний (штатний) склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, установ, партійних, профспілкових і громадських організацій тієї чи іншої галузі діяльності. | а | Людські ресурси |
| Б | Весь особовий склад установи, підприємства, організації чи частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, наприклад, управлінський персонал. | б | Кадри |
| В | Працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі. | в | Персонал |

5. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою керування її станом у відповідності до умов, що змінюються | а | Економічні методи управління |
| Б | Сукупність прийомів і способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів у діяльності організації, на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей | б | Соціально-психологічні методи управління |
| В | Способи впливу на колективи людей, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в управлінні організацією. | в | Організаційно-розпорядчі методи управління |

6. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Основний (штатний) склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, установ, партійних, профспілкових і громадських організацій тієї чи іншої галузі діяльності. | а | Персонал |
| Б | Весь особовий склад установи, підприємства, організації чи частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, наприклад, управлінський персонал. | б | Трудові ресурси |
| В | Частина населення, яка володіє фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності. Вікові межі і соціально-демографічний склад визначаються системою державних законодавчих актів. | в | Кадри |

7. Свідома цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього середовища (суспільства, живої й неживої природи) – це:
   а) управління персоналом
   б) управління
   в) менеджмент
   г) соціальне управління
   д) державне управління

8. Засоби впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації – це:

   а) принципи управління персоналом
   б) управління персоналом
   в) методи управління персоналом
   г) технологія управління персоналом

9. Комплекс цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи – це:

   а) система управління персоналом

   б) технологія управління персоналом

   в) управління

   г) управління персоналом

10. Сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку та удосконалення людських ресурсів організації – це:
    а) управління персоналом
    б) персонал-технології
    в) технології управління персоналом
    г) управління

11. ……..– це цілеспрямована робота по залученню в організацію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації.
    а) підбір персоналу
    б) відбір персоналу
    в) набір персоналу
    г) оцінювання персоналу

12.……– документ, що регламентує коло обов'язків і прав працівників, а також характер їх службових взаємовідносин з іншими працівниками.

а) трудовий договір

б) посадова інструкція

в) колективний договір

г) статут

13. Система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.

а) підбір персоналу

б) відбір персоналу

в) набір персоналу

г) оцінювання персоналу

14.Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Внутрішні джерела набору персоналу | а | працівники підприємства;<br>друзі, знайомі і родичі працівників підприємства; засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні). |
| Б | Зовнішні джерела набору персоналу | б | працівники підприємства;<br>друзі, знайомі і родичі працівників підприємства; колишні працівники підприємства;<br>колишні кандидати на вакантні посади. |
| | | в | засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні); оголошення в Інтернеті; освітні організації (прямі контакти із школами, закладами вищої освіти і т.д.); біржі праці та кадрові агентства тощо. |

15. …. - професійні організації, які виступають посередником між організацією, яка потребує пошуку співробітників, та шукачами роботи.

а) рекрутингові агентства

б) кадрові агентства

в) служби з управління персоналом

г) служби зайнятості

16.Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Оплату за послуги вносять претенденти — певну суму на початковому етапі пошуку вакансій, а в разі успішного працевлаштування та проходження випробувального терміну — сплачується гонорар за виконану агентством роботу.<br>Для роботодавців послуги агентств безкоштовні, всі витрати несуть здобувачі. | а | Рекрутингові агентства (агентства з підбору персоналу) |
| Б | Надають послуги пошуку і підбору персоналу для компаній-роботодавців, які і оплачують послуги агентства.<br>Для шукачів послуги агентства безкоштовні. | б | Служби зайнятості |
| | | в | Кадрові агентства (агенції з працевлаштування) |

17. Метод пошуку персоналу передбачає підбір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. Сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців:
а) рекрутинг
б) executive search («ексклюзивний пошук»)
в) headhunting («полювання за головами»)
г) screening (скринінг)

18.Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Підбір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. Сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців. | а | Screening (Скринінг) |
| Б | Метод пошуку або переманювання конкретного спеціаліста (визнаного майстра у своїй сфері) з однієї організації в іншу. | б | Executive Search («ексклюзивний пошук») |
| В | Спосіб підбору персоналу за визначеним набором характеристик (стать, вік, освіта, досвід роботи) переважно без врахування особистісних якостей та мотивації. | в | Headhunting («полювання за головами») |

19.Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Підбір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. Сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців. | а | Preliminaring (прелиминаринг) |
| Б | Залучення кандидатів на посаду за допомогою виробничої практики молодих фахівців (випускників профільних вузів). Вибір майбутнього співробітника припускає відповідність претендентів певним психологічним та особистісним якостям. | б | Screening (Скринінг) |
| В | Спосіб підбору персоналу за визначеним набором характеристик (стать, вік, освіта, досвід роботи) переважно без врахування особистісних якостей та мотивації. | в | Executive Search («ексклюзивний пошук») |

20. Метод пошуку персоналу передбачає залучення кандидатів на посаду за допомогою виробничої практики молодих фахівців (випускників профільних вузів). Вибір майбутнього співробітника припускає відповідність претендентів певним психологічним та особистісним якостям:
    а) preliminaring (прелиминаринг)
    б) executive search («ексклюзивний пошук»)
    в) headhunting («полювання за головами»)
    г) screening (скринінг)

21……. – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.
    а) підбір персоналу
    б) відбір персоналу
    в) набір персоналу
    г) оцінювання персоналу

22.Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації. | а | Набір персоналу |
| Б | Цілеспрямована робота по залученню в організацію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації. | б | Відбір персоналу |
| В | Система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей. | в | Підбір персоналу |

23. …….. – спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві.

а) Анкета

б) Рекламне оголошення

в) Резюме

г) Посадова інструкція

24. ……. – це процедура проведення опитування у письмовій формі за допомогою бланків із запитаннями.

а) Анкетування

б) Тестування

в) Резюме

г) Співбесіда

25. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Розмова навколо фактів із життя кандидата, його минулого досвіду | а | Ситуаційна співбесіда |
| Б | Пропонується вирішити одну чи декілька проблем (практичних ситуацій). Оцінюється як сам результат, так і методи, за допомогою яких кандидат вирішує проблему. | б | Біографічна співбесіда |
| В | Інтерв'ю під час, якого кандидату задаються питання про те, що б він зробив в певній ситуації (пов'язаній з майбутньою професією), а його відповіді оцінюються відповідно до розроблених критеріїв. | в | Критеріальна співбесіда |

26. 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.

Виберіть одне:

Так

Ні

27. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Методи первинного відбору персоналу | а | аналіз анкетних даних, тестування, графологічна експертиза, стресове інтерв'ю |
| Б | Типи співбесід | б | аналіз анкетних даних, тестування, графологічна експертиза |
| | | в | біографічна співбесіда, ситуаційна співбесіда, критеріальна співбесіда, неструктуризоване інтерв'ю, структуризоване інтерв'ю, стресове інтерв'ю |

28. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Наука про почерк і його взаємозв’язок з індивідуально-особистісними характеристиками людини. | а | фізіогноміка |
| Б | Метод визначення типу особистості людини, її душевних якостей та стану здоров'я, за допомогою аналізу зовнішніх рис обличчя та його виразу. | б | аутсорсинг |
| | | в | графологія |

29. Анкетування є одним з найпростіших та найдешевших способів визначення інформації про претендента. Результати анкетування створюють перше враження про працівника і дозволяють скласти думку про його здібності.

Виберіть одне:

Так

Ні

30. Під час співбесіди кандидату на вакантну посаду пропонується вирішити одну чи декілька проблем (практичних ситуацій). Оцінюється як сам результат, так і методи, за допомогою яких кандидат вирішує проблему.

а) Біографічна співбесіда

б) Критеріальна співбесіда

в) Ситуаційна співбесіда

г) Структуризована співбесіда

31……. – це фахівець з підбору персоналу; людина, яка на професійній основі здійснює пошук і найм персоналу.

а) Менеджер

б) Рекрутер

в) Інспектор з кадрів

г) Маркетолог

32. При укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, а у випадках, передбачених законодавством, - також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи.

Виберіть одне:

Так

Ні

33. Угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов’язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов’язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

а) Колективний договір

б) Трудовий договір

в) Контракт

г) Угода сторін

34. Обов’язкові умови трудового договору (передбачені нормами законодавства, без них трудовий договір не може вважатися укладеним):

а) місце роботи, оплата праці, строк дії трудового договору;

б) місце роботи, трудова функція, оплата праці, строк дії трудового договору;

в) місце роботи, трудова функція, оплата праці;

г) місце роботи, трудова функція, випробування, оплата праці, строк дії трудового договору.

35. Додаткові умови трудового договору (можуть бути ініційовані як роботодавцем, так і особою, яка працевлаштовується):

а) випробування, установлення індивідуального режиму робочого часу;
б) випробування, укладення договору про повну матеріальну відповідальність;
в) випробування, укладення договору про повну матеріальну відповідальність, установлення індивідуального режиму робочого часу;
г) випробування, укладення договору про повну матеріальну відповідальність, установлення індивідуального режиму робочого часу, строк дії трудового договору.

36. *Строк випробування при прийнятті на роботу*, якщо інше не встановлено законодавством України, *не може перевищувати ……*, а в окремих випадках, *за погодженням з відповідним виборним органом первинної профспілкової організації,* - шести місяців.

а) одного місяця
б) двох місяців
в) трьох місяців
г) чотирьох місяців

37……..— це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

а) Трудова адаптація
б) Професійна орієнтація
в) Адаптація
г) Соціальна відповідальність

38. Правомірною є відмова в прийнятті на роботу через недостатній рівень освіти, відсутність необхідної кваліфікації та досвіду роботи, якщо вимоги до рівня освіти, кваліфікації та досвіду роботи відповідають змісту трудової функції відповідної посади.

Виберіть одне:
Так
Ні

39. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Трудова адаптація, що передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. | а | Професійна адаптація |
| Б | Трудова адаптація, що передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі. | б | Психофізіологічна адаптація |
| В | Трудова адаптація, що передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.). | в | Соціально-психологічна адаптація |

40. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Трудова адаптація, що передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. | а | Організаційна адаптація |
| Б | Трудова адаптація, що передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі. | б | Психофізіологічна адаптація |
| В | Трудова адаптація, передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. | в | Соціально-психологічна адаптація |

41……. — це організація, яка на професійному рівні займається посередництвом між претендентом на вакансію і роботодавцем.

а) Рекрутингова агенція

б) Кадрова агенція

в) Агенція з працевлаштування

г) Служба зайнятості

42…….— підбір персоналу в штат компанії, або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства; основна функція і обов'язок менеджерів по персоналу та рекрутерів.

а) Рекрутинг

б) Screening (Скринінг)

в) Headhunting (хедхантинг або «полювання за головами»)

г) Executive Search (екзек'ютів сеч або «ексклюзивний пошук»)

43. Вид послуг або діяльність щодо заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника, - це:

а) аутсорсинг

б) рекрутування (рекрутмент)

в) аутстафінг

г) аутплейсмент

44. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Стратегія передбачає спеціалізацію рекрутингових агенцій на підборі персоналу певної професії, галузі чи сфери діяльності (фінансова діяльність, бухгалтерський облік, маркетинг, будівництво, сфера послуг тощо). | а | Стратегія фокусування |
| Б | Стратегія полягає у розширенні рекрутингового бізнесу шляхом надання агенціями нових видів послуг чи відкриття представництв і філіалів у інших регіонах або країнах. | б | Стратегія спеціалізації |
| | | в | Стратегія диверсифікації |

45. Технологія роботи з використанням …….. передбачає такі етапи: опис вакансії; складання договору на виконання замовлення; пошук кандидатів у базі даних (за необхідності подається оголошення у ЗМІ); попередній відбір потенційних кандидатів за резюме; проведення інтерв'ю з кандидатами; відбір кількох кандидатів, які відповідають вимогам замовника; рекомендація кандидатів клієнту для проведення остаточного відбору.

а) прямого методу пошуку

б) стандартного методу пошуку

в) аутсорсингу

г) аутстафінгу

46. Технологія роботи з використанням …… використовується для пошуку фахівців, які мають роботу, її не шукають, тому резюме не надсилають і оголошень у ЗМІ не читають. Передбачає такі етапи: визначення організацій – «цілей», де можна знайти потенційних кандидатів; одержання необхідної інформації про потенційного кандидата (посада, ім'я, номера телефонів тощо); зв'язок з потенційним кандидатом з пропозицією про зустріч.

а) прямого методу пошуку

б) стандартного методу пошуку

в) аутсорсингу

г) аутстафінгу

47. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Вид послуг або діяльність щодо заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника. | а | Executive search («ексклюзивний пошук») |
| Б | Спосіб підбору персоналу за визначеним набором характеристик (стать, вік, освіта, досвід роботи) переважно без врахування особистісних якостей та мотивації. | б | Recruitment (Рекрутмент) |
| В | Підбір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. Сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців. | в | Screening (скринінг) |

48. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Вид послуг або діяльність щодо заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника. | а | Executive search («ексклюзивний пошук») |
| Б | Технологія відбору студентів старших курсів та випускників ЗВО, пошуку і набору перспективних молодих фахівців. | б | Recruitment (Рекрутмент) |
| В | Підбір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. Сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців. | в | Graduate Recruitment |

49. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Вид послуг або діяльність щодо заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника. | а | Executive search («ексклюзивний пошук») |
| Б | Метод пошуку або переманювання чітко визначеного фахівця (конкретного спеціаліста - визнаного майстра у своїй сфері) для підприємства-замовника. Причому замовник вказує прізвище, ім’я, посаду і компанію, в якій працює потрібний фахівець. | б | Recruitment (Рекрутмент) |
| В | Підбір керівного персоналу – начальників відділів, директорів компаній, керівників регіональних підрозділів. Сюди ж відноситься пошук рідкісних і унікальних фахівців. | в | Headhunting (хедхантинг) |

50.……передбачає працевлаштування персоналу, якого звільняє організація – замовник. Послуги оплачує організація – замовник. Це дає змогу зняти соціальну напруженість під час вивільнення значної кількості співробітників, позитивно впливає на бренд роботодавця та імідж компанії.

а) Аутсорсинг
б) Аутстафінг
в) Аутплейсмент
г) Рекрутинг

51……..– послуги зі збирання інформації про технології управління персоналом, які використовують компанії – конкуренти, з метою формування конкурентних переваг компанії – замовника.

а) Маркетингові дослідження
б) HR - розвідка
в) Аудит
г) Аутстафінг

52…….– це передача організацією певних видів або функцій підприємницької діяльності іншій компанії, що діє в потрібній області, на підставі договору.

а) Аутстафінг
б) Аутплейсмент
в) Аутсорсинг
г) Скринінг

53. …… – це угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, частину виробничого процесу або повний виробничий процес, надання послуг щодо підбору персоналу, допоміжні функції.

а) Аутстафінг
б) Аутплейсмент
в) Аутсорсинг
г) Скринінг

54…… – залучення конкретного фахівця для виконання роботи без перебування на території підприємства.

а) Аутсорсинг
б) Фріланс
в) Аутплейсмент
г) Рекрутинг

55.……– вільнонайманець, який сам шукає собі проєкти, може одночасно працювати на декілька фірм; виконує роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем, найманий тільки для виконання певного переліку робіт (позаштатний працівник).

а) Менеджер

б) Рекрутер

в) Фахівець

г) Фрілансер

56. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Передбачає передачу аутсорсеру якогось підрозділу з усіма належними ресурсами: матеріальними, людськими і т. д. | а | Частковий аутсорсинг |
| Б | Передається в управління лише одна специфічна функція. Всі інші завдання виконуються підрозділами замовника. | б | Трансформаційний аутсорсинг |
| В | Виконавець залучається для виконання тимчасових робіт з організації діяльності одного з підрозділів. Після чого контроль над його роботою повністю переходить до замовника. | в | Повний аутсорсинг |

57. ……. – це управлінська технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації.

а) Аутсорсинг

б) Аутстафінг

в) Аутплейсмент

г) Лізинг персоналу

58. Після узгодження кандидатур лізингоотримувачем (або лізингодавцем, якщо штат формується на майбутнє) фахівці приймаються в штат лізингодавця і є повноправними, постійними співробітниками кадрового агентства. Виберіть одне:

Так

Ні

59. Проставте правильну черговість етапів схеми взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин:
1) Етап. Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби в робочій силі (кваліфікації фахівців, їх складу і термінах використання).
2) Етап. Підбір персоналу для лізингу, якщо в цьому є необхідність.
3) Етап. Вибір конкретного варіанту лізингової схеми для лізингоотримувача.
4) Етап. Контроль з боку кадрового агентства за обсягом робіт, виконаних фахівцем.
5) Етап. Документальне оформлення лізингодавцем трьохсторонніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцями.

60. Терміном «……..» називають послуги з виведення персоналу зі штату організації – замовника й зарахування його до штату організації – провайдера. При цьому співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи та виконувати свої функції.
а) Аутсорсинг
б) Аутстафінг
в) Аутплейсмент
г) Скринінг

61. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Передача організацією певних видів або функцій підприємницької діяльності іншій компанії, що діє в потрібній області, на підставі договору. | а | Лізинг персоналу |
| Б | Послуги з виведення персоналу зі штату організації – замовника й зарахування його до штату організації – провайдера. При цьому співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи та виконувати свої функції. | б | Аутсорсинг |
| В | Управлінська технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації. | в | Аутстафінг |

62. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Аутстафер бере на себе функції підбору та оформлення персоналу. | а | консалтингово-аутстафінгові послуги |
| Б | Консультаційна підтримка організації з питань розвитку персоналу, удосконалення процесу управління останнім та, відповідно, забезпечення проведення навчання персоналу. | б | аутстафінгові послуги |
| В | Безпосередньо послуги з аутстафінгу, а саме зарахування персоналу у штат аутстафера. | в | кадрово-аутстафінгові послуги |

63. Визначення процесу аутстафінгу: «послуга з надання персоналу (аутстафінг) – господарська або цивільно-правова угода, відповідно до якої особа, що надає послугу, направляє у розпорядження іншої особи одну або декількох фізичних осіб для виконання визначених цією угодою функцій» наводиться у:
а) Законі України «Про зайнятість населення»
б) Кодексі законів про працю України
в) Податковому кодексі України
г) Господарському кодексі України

64. ……. – сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги.
а) Група
б) Колектив
в) Команда
г) Організація

65. …….. - це два або більше індивіди, які взаємодіють між собою в процесі досягнення поставлених цілей і впливають один на одного таким чином, що створюють нову сферу спілкування.
а) Група
б) Колектив
в) Команда
г) Соціальна група

66.…… – відносно стійка сукупність людей, що мають спільні інтереси, цінності та норми поведінки, що складається в рамках історично визначеного суспільства.

а) Група

б) Колектив

в) Команда

г) Соціальна група

67. **……** - це група індивідів, людей-однодумців, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля.

а) Група

б) Колектив

в) Команда

г) Соціальна група

68. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги. | а | Команда |
| Б | Група індивідів, людей-однодумців, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля. | б | Група |
| В | Два або більше індивіди, які взаємодіють між собою в процесі досягнення поставлених цілей і впливають один на одного таким чином, що створюють нову сферу спілкування. | в | Колектив |

69…….. – особливі види груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань (ради, комісії, цільові групи).

а) Команди

б) Колективи

в) Комітети

г) Соціальні групи

70 Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Класифікація колективів за статусом | а | тимчасові; постійні |
| Б | Класифікація колективів за характером внутрішніх зв'язків | б | офіційні; неофіційні |
| В | Класифікація колективів за механізмом формування | в | формальні; неформальні |
| Г | Класифікація колективів за часом існування | г | стихійно сформовані колективи; свідомо організовані колективи |
| Д | Класифікація колективів за функціями | д | малі; великі |
| Е | Класифікація колективів за розмірами | е | колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети; колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу; колективи, які орієнтовані на спілкування |

71 У своєму розвитку колектив проходить такі етапи:

а) формування (зародження) колективу, зрілість колективу, старіння колективу;
б) формування (зародження) колективу, становлення колективу, зрілість колективу, руйнація колективу;
в) формування (зародження) колективу, становлення колективу, зрілість колективу, старіння колективу.
г) формування (зародження) колективу, становлення колективу, зрілість колективу.

72…… – означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність.

а) Екстраверсія
б) Інтроверсія
в) Характер
г) Темперамент

73.Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Характерними для цього етапу розвитку колективу є наявність групи малопов'язаних між собою людей, відсутність соціального контролю, традицій. На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньоорганізаційних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. | а | Зрілість колективу |
| Б | Формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю працівників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. | б | Формування (зародження) колективу |
| В | Трудовий колектив має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі — взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для даного етапу характерним є демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних технологій впливу. | в | Старіння колективу |
| Г | На даному етапі колектив припиняє розвиток, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. | г | Становлення колективу |

74. Індекс згуртованості колективу визначається за формулою:
а) Вгр = В / (0,5*n(n-1))
б) Згр =(∑ (А+) -∑ (А-))*100/(n(n-1))
в) Кгр = ∑(В-)*100 / (0,5*n(n-1))
г) Si=(∑(A+i) – ∑(A-i))*100/(n -1)

75. Соціометричний статус членів групи визначається за формулою:
а) Вгр = В / (0,5*n(n-1))
б) Згр =(∑ (А+) -∑ (А-))*100/(n(n-1))
в) Кгр = ∑(В-)*100 / (0,5*n(n-1))
г) Si=(∑(A+i) – ∑(A-i))*100/(n -1)

76. ……..– це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.
а) Екстраверсія
б) Інтроверсія
в) Характер
г) Темперамент.

77. ……..– передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість.
а) Екстраверсія
б) Інтроверсія
в) Характер
г) Темперамент

78. …… – процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.
а) Формування колективу
б) Згуртованість
в) Командоутворення
г) Розвиток колективу

79. Етапи формування команди:

а) визначення цілей формування команди, прийняття рішення про лідерство в команді, підбір членів команди, розподіл функціональних обов'язків між членами команди, розвиток командної взаємодії;

б) визначення цілей формування команди, прийняття рішення про лідерство в команді, підбір членів команди, налагодження комунікативних зв'язків між членами команди, розподіл функціональних обов'язків між членами команди, розвиток командної взаємодії;

в) визначення цілей формування команди, прийняття рішення про лідерство в команді, налагодження комунікативних зв'язків між членами команди, розподіл функціональних обов'язків між членами команди, розвиток командної взаємодії;

г) визначення цілей формування команди, підбір членів команди, налагодження комунікативних зв'язків між членами команди, розподіл функціональних обов'язків між членами команди, розвиток командної взаємодії.

80. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | **Основні відмінності групи від команди** | а | роль лідера переходить від одного члена до іншого, індивідуальна і взаємна підпорядкованість (кожний підкоряється кожному), специфічне бачення або мета |
| Б | **Основні відмінності команди від групи** | б | має призначуваного сильного лідера, індивідуальна підпорядкованість, ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки колективної роботи |
| | | в | має призначуваного сильного лідера, індивідуальна підпорядкованість, мета - та ж, що й в організації |

81. ……. – це процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь) вимогам посади або робочого місця.

а) Атестація працівників

б) Оцінювання персоналу
в) Підбір персоналу
г) Рекрутинг

82. …….. – процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня.
а) Атестація працівників
б) Оцінювання персоналу
в) Підбір персоналу
г) Рекрутинг

83. …….. – це діяльність, яка включає в себе підбір, розвиток та утримання на місці праці унікальних талановитих людей, які здатні досягати виняткових результатів у бізнесі.
а) управління персоналом
б) управління людськими ресурсами
в) талант-менеджмент (Talent Management)
г) управління професійним розвитком персоналу

84. …… – за цим методом встановлюються відсотки ранжованих для кожної категорії виконуваних обов’язків. Наприклад, можна розподілити працівників наступним чином: 15% - відмінне; 20% - вище середнього; 30% - середнє; 20% - нижче середнього; 15% - погано.
а) Метод попарного порівняння
б) Метод упорядкування рангів
в) Шкала альтернативного ранжування
г) Метод примусового розподілу

85…….. – по кожній характеристиці (кількість виконаної роботи, її якість і т.д.) працівник порівнюється з іншим, що працює з ним. Будується таблиця можливих пар працівників по кожній характеристиці, і вказуються працівники, які працюють краще і гірше. Далі число плюсів кожного працівника додається.
а) Метод попарного порівняння
б) Метод упорядкування рангів
в) Шкала альтернативного ранжування
г) Метод примусового розподілу

86. ……. – постановка специфічних вимірних цілей для кожного працівника, періодичне обговорення досягнення їх. Таких цілей повинно бути небагато і вони повинні відображати найважливіші задачі діяльності працівника. Вони повинні бути: конкретними; вимірними; досягненні; значимими; орієнтованими в часі (для кожної цілі - певний

строк виконання). По закінченню атестаційного періоду працівник і керівник оцінюють виконання кожної цілі (у %) і всього особистого плану працівника (набору цілей).

а) Метод оцінки персоналу – «360 – атестація»

б) Метод управління за цілями

в) Метод критичних ситуацій

г) Графічна шкала оцінок

87. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється | а | суб'єкт оцінки |
| Б | Фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання | б | предмет оцінки |
| В | Аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню | в | об'єкт оцінки |

88. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Характеристики критерію оцінки, що підлягають вимірюванню або ідентифікації | а | процедура оцінки |
| Б | Способи проведення оцінки | б | показники оцінки |
| В | Послідовність кроків, реалізованих у процесі проведення оцінки | в | методи оцінки |

89. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Оцінюється якість виконання посадових обов’язків, планів робіт (терміни, якість), досягнення поставлених цілей | а | оцінка результатів роботи |
| Б | Визначається рівень кваліфікації працівника (знання, навички, досвід), а потім він може бути зіставлений з еталоном. Еталоном можуть виступити як вимоги посади, яку зараз обіймає працівник, так і вимоги посади, на яку він претендує | б | оцінка особистісних якостей |
| В | Визначаються базові якості співробітника як особистості, а потім, як і в попередньому випадку, отриманий психологічний портрет зіставляється з бажаним взірцем (набором важливих для професіонала компетентностей) | в | оцінка кваліфікації |

90. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти працівника протягом атестаційного періоду по стандартній шкалі. Шкала відображає характеристики (кількісні і якісні), кожній з яких відповідає рівень виконання обов'язків (від незадовільного до відмінного). Кожен рейтинг виражається в певних числових значеннях, вказаних в шкалі оцінки, які потім додаються. | а | Шкала альтернативного ранжування |
| Б | Ранжування працівників від кращого до гіршого за деякими характеристиками (за результатами роботи за атестаційний період). Спочатку виписуються всі підлеглі, які оцінюються, потім викреслюються ті, кого знають недостатньо. Потім визначається найкращий і найгірший. І т.д. до тих пір, поки не будуть всі проранжовані. | б | Метод упорядкування рангів |
| В | По кожному показнику складається ранжувальний ряд. Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів. | в | Графічна шкала оцінок |

91……. – це процес росту освітнього (загальної та професійної) потенціалу особистості протягом життя, організаційно забезпечений системою державних і громадських інститутів і відповідає потребам особистості і суспільства. У нього залучено безліч освітніх структур — основних і паралельних, базових і додаткових, державних і громадських, формальних і неформальних.

а) Безперервна освіта
б) Професійний розвиток
в) Професійне навчання

92 .Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | По кожній характеристиці (кількість виконаної роботи, її якість і т.д.) працівник порівнюється з іншим, що працює з ним. Будується таблиця можливих пар працівників по кожній характеристиці, і вказуються працівники, які працюють краще і гірше. Далі число плюсів кожного працівника додається. | а | Метод упорядкування рангів |
| Б | Ранжування працівників від кращого до гіршого за деякими характеристиками (за результатами роботи за атестаційний період). Спочатку виписуються всі підлеглі, які оцінюються, потім викреслюються ті, кого знають недостатньо. Потім визначається найкращий і найгірший. І т.д. до тих пір, поки не будуть всі проранжовані. | б | Метод попарного порівняння |
| В | По кожному показнику складається ранжувальний ряд. Сумарна (узагальнена) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів. | в | Шкала альтернативного ранжування |

93.Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Концепція управління підвищенням результативності діяльності персоналу організації. | а | Assessment center |
| Б | Комплексна технологія стандартизованої, об’єктивної, багатокомпонентної, кваліфікованої оцінки професійного рівня, особистісних якостей, а також потенційних можливостей працівників. | б | Метод Hay Group, Грейдинг |
| В | Система проведення оцінки та ранжування посад, в результаті чого посади розподіляють по групах, або за грейдами, у відповідності до їх цінності для підприємств з метою створення найефективнішої системи мотивування персоналу. | в | Performance Management |

94. Процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов’язків і реалізації організаційних цілей:

а) атестація працівників
б) оцінювання персоналу
в) підбір персоналу
г) рекрутинг

95.Види оцінки працівників за змістом завдань, які вирішуються за допомогою оцінювання:

а) комплексне оцінювання персоналу
б) оцінювання, що проводиться за окремими напрямками діяльності персоналу
в) постійне оцінювання
г) періодичне оцінювання
д) комплексне оцінювання персоналу та оцінювання, що проводиться за окремими напрямками діяльності персоналу

96. Згідно законодавства України, атестація працівників проводиться не частіше ніж:

а) щорічно
б) один раз на два роки
в) один раз на три роки
г) немає обмежень

97……. – це безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.

а) Безперервна освіта
б) Професійний розвиток
в) Професійне навчання
г) Безперервний професійний розвиток

98……. – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

а) Безперервна освіта

б) Професійний розвиток
в) Професійне навчання
г) Безперервний професійний розвиток

99. .Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей. | а | Безперервний професійний розвиток |
| Б | Процес росту освітнього (загальної та професійної) потенціалу особистості протягом життя, організаційно забезпечений системою державних і громадських інститутів і відповідає потребам особистості і суспільства. У нього залучено безліч освітніх структур — основних і паралельних, базових і додаткових, державних і громадських, формальних і неформальних. | б | Професійне навчання |
| В | Процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва. | в | Професійний розвиток |
| Г | Безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності. | г | Безперервна освіта |

100. Складниками освіти дорослих є:

а) післядипломна освіта; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.
б) післядипломна освіта; професійне навчання працівників; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.
в) післядипломна освіта; самоосвіта; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.
г) післядипломна освіта; неформальна освіта; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.

101……. – це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності.

а) Безперервна освіта
б) Професійний розвиток
в) Професійне навчання
г) Безперервний професійний розвиток

102……. – це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення та оновлення її професійних знань, умінь та навичок або отримання іншої професії, спеціальності на основі здобутого раніше освітнього рівня та практичного досвіду.

а) Професійний розвиток
б) Післядипломна освіта
в) Професійне навчання
г) Перепідготовка

103.Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Профільна спеціалізована підготовка з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності | а | ***Стажування*** |
| Б | Освіта дорослих, спрямована на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями) | б | ***Спеціалізація*** |
| В | Набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань | в | ***Перепідготовка*** |
| Г | Набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань | г | ***Підвищення кваліфікації*** |

104……. – набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок у навчальному закладі або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти, за результатами якого видається документ про освіту встановленого зразка.

а) Професійний розвиток
б) Формальне професійне навчання працівників
в) Професійне навчання
г) Перепідготовка

105……. – набуття працівниками професійних знань, умінь і навичок, не регламентоване місцем набуття, строком та формою навчання.

а) Професійний розвиток
б) Самоосвіта
в) Професійне навчання
г) Неформальне професійне навчання працівників

106.Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Метод навчання представляє собою пояснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитись як працівником, так і спеціально навченим інструктором. | а | Учнівство і наставництво |
| Б | Працівник переміщується з одного робочого місця (посади) на інше для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду. | б | Копіювання |
| В | Зайняття менеджера (майстра) зі своїми підлеглими в процесі щоденної роботи. Передбачає наявність більш досвідченої людини, яка слідкує за розвитком працівників, надає допомогу порадами, підказками і т.п. | в | Інструктаж |
| Г | Працівник закріплюється за спеціалістом, вчиться, копіюючи дії цієї людини. | г | Ротація |

107.Напрями внутрішньоорганізаційної карєри:

а) професійний, вертикальний, горизонтальний;
б) вертикальний, горизонтальний, центроспрямований;
в) вертикальний, горизонтальний, професійний, центроспрямований;
г) вертикальний, горизонтальний.

108. …… – це робота над собою під керівництвом тренера, який допомагає розібратися в цілях і шляхах їх досягнення.

а) Наставництво;
б) Менторство;
в) Коучинг;
г) Тренінг.

109. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Освіта, яка здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій) і передбачає досягнення здобувачами освіти визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою. | а | Інформальна освіта (самоосвіта) |
| Б | Освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій. | б | Формальна освіта |
| В | Освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов’язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям. | в | Неформальна освіта |

110…… – різновид наставництва; це, насамперед, підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і мета. Цей метод заснований на наданні один одному об’єктивного й чесного зворотного зв’язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок.

а) Buddying;
б) Менторство;
в) Коучинг;
г) Тренінг.

111…….– це допоміжні та навчальні стосунки, в яких одна особа ділиться власними знаннями, досвідом та ідеями з іншою, яка, у свою чергу, отримує користь від обміну задля особистісного та професійного розвитку.

а) Buddying;

б) Менторство;
в) Коучинг;
г) Тренінг.

112……– це різновид ротації персоналу, згідно якого співробітника «відряджають» на інше місце роботи на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Цей процес може бути внутрішнім, коли співробітників «відряджають» усередині організації (в інший департамент, відділ або підрозділ), і зовнішнім, коли співробітників відправляють на роботу в іншу організацію, причому, зазвичай, іншої галузі.

а) Buddying;
б) Менторство;
в) Коучинг;
г) Secondment.

113……– певна сфера, коло діяльності, наперед визначена система питань щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення.

а) Компетентність
б) Компетенція
в) Цифрова компетентність
г) Ключові компетентності

114……– динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

а) Компетентність
б) Компетенція
в) Цифрова компетентність
г) Ключові компетентності

115. …… – необхідні всім громадянам для особистої реалізації та розвитку, активного громадянського життя, соціальної єдності та можливості працевлаштування.

а) Компетентності
б) Компетенції
в) Цифрова компетентність
г) Ключові компетентності

116. Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність. | а | Цифрова компетентність |
| Б | Певна сфера, коло діяльності, наперед визначена система питань щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення. | б | Компетентність |
| В | Включає в себе впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві. | в | Компетенція |

117.Визначити відповідність:

| | | | |
|---|---|---|---|
| А | Компетентність характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати | а | ситуативна |
| Б | Компетентність виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків | б | часова |
| В | Компетентність означає уміння діяти відповідно до ситуації | в | функціональна (професійна) |
| Г | Компетентність відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час | г | соціальна |
| Д | Компетентність передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д. | д | інтелектуальна |

118……– включає в себе впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві.

а) Компетентність
б) Компетенція
в) Цифрова компетентність
г) Ключові компетентності

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Алгоритм проведення атестації персоналу. Консультант Кадровика. *Е-версія: вебсайт.* URL: https://profpressa.com/articles/algortim-provedennia-atestatsiyi-personalu
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов.12-е изд., перераб. и доп. Москва, 2014. 224 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.html
4. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №1 (31). С. 97-106. URL: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391 DOI: 10.31673/2415-8089.2020.019716
5. Балановська Т. І., Гогуля О. П. Особливості формування менеджерів аграрної сфери в контексті потреб сучасного ринку праці. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 19. URL: http://global-national.in.ua/archive/19-2017/29.pdf
6. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
7. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 533 с. URL: http://dglib.nubip.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6184/1/Balanovska_Osnovu%20menedgmenty%20i%20marcetungy.pdf
8. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
9. Балановська Т. І., Гогуля О.П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ, 2016. 480 с.

10. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Друк «ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 387 с.
11. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС- Центр, 2018. 414 с. URL: http://lib.iitta.gov.ua/710910/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf
12. Баніт О.В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник. Київ: ДКС-Центр, 2017. 122 с. URL: http://lib.iitta.gov.ua/713234/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87.-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4.%20%D0%BF%D0%BE%D1%81..pdf
13. Безручук С.Л., Лайчук С.М. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів. Міжнародний збірник наукових праць. 2008. Вип. 3(12). С.41-60. URL: http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/67740/63840.pdf
14. Бей Г.В. Компетентнісні складові HR-менеджменту в контексті формування і розвитку поведінкової економіки. Економіка і організація управління. 2017. № 4 (28). С. 47-55. URL: http://jeou.donnu.edu.ua/article/download/5989/6018
15. Берестенко О.Г. Культура професійного спілкування. Навчальний посібник. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 299 с. URL: http://dspace.ltsu.org/bitstream/123456789/507/1/3Np3.pdf
16. Беспалов И. А. Ассессмент-центр - технология точной оценки. Smart Business Solutins: *вебсайт.* URL: https://www.sbsc.ru/business/assessment_about.html

17. Биць І. Документальне оформлення прийняття працівника на роботу: правильно вносимо дати до Повідомлення та трудової книжки. *Зарплата та кадрова справа. № 3. 11 лютого 2019 р. Ibuhgalter.net –бухгалтерський інтернет-портал:* вебсайт URL: https://ibuhgalter.net/material/657/13132
18. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2015. № 2. С.33-39. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echcenu_2015_2_8.pdf
19. Брич В.Я., Ліштаба Л.В. Поняття моделі менеджерських компетенцій та етапи її розробки в закладах охорони здоров'я. *Інноваційна економіка*. 2016. №7-8. С. 36-41. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2016_7-8_7.pdf
20. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці випуск*. 2017. № 1(57). С. 59-64. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/10.pdf
21. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. 2-ге вид., виправл. і доп. за ред. Василенка В. О. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
22. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3 (102). С. 72-79. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJR

N&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/drep_2018_3_13.pdf

23. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%281%29__11
24. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. 688 с.
25. Виноградський М. Д., Беляєва С.В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 504 с. URL: https://westudents.com.ua/knigi/337-upravlnnya-personalom-vinogradskiy-md.html
26. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с. URL: https://subject.com.ua/pdf/344.pdf
27. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. Москва, 2005. 669 с.
28. Відповідальність, пов'язана з трудовим правом. *Кадровик України.* 2019. №3. Спецвипуск. URL: https://profpressa.com/vydannya/kadrovyk/
29. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 339–344. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344
30. Волобоєва І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2014. №2. С.223-229. URL: http://stvttp_2014_2_33.pdf.
31. Все про працевлаштування. *Кадровик України.* 2018. №1. Спецвипуск. URL: https://profpressa.com/vydannya/kadrovyk/

32. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
33. Галайда Т.О., Завгородній А.С. Діяльність рекрутингових компаній як посередників на ринку праці та напрями її вдосконалення. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. 2017. Вип. 13. С. 964-968. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/162.pdf
34. Гарантії працівників у разі ліквідації або реорганізації підприємства, установи, організації : Роз'яснення Міністерства юстиції України від 25 січня 2011 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0017323-11 (дата звернення: 15.03.2020).
35. Герасименко О.О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище та практичний інструментарій. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2019. № 3-4. С. 45-50. URL: http://inneco.org/index.php/innecoua/article/download/41/42
36. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва, 2010. 511 с.
37. Голєва Н.П. Трудова книжка. Порядок її ведення. Міністерство юстиції України: вебсайт. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_7148
38. Головне про відпустки. *Кадровик України.* 2020. №2. Спецвипуск. URL: https://profpressa.com/vydannya/kadrovyk/
39. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 8, ч.1. С.45-48. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/8_1_2016ua/13.pdf
40. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів, 2001. 624 с.

41. Гуцаленко Л. В., Костюк А.О. Система грейдування - управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка.* 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf
42. Гущина Л. Атестація керівників підприємства. Консультант Кадровика. Е-версія. 2020. № 1. URL: https://profpressa.com/articles/atestatsiia-kerivnikiv-pidpriiemstva
43. Данюк В. М, Чернушкіна О. О. Грейдинг у системі управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університет. 2009. № 4. Т. 3. С. 70-73. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf
44. Данюк В. М., Петюх В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
45. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2016. Вип. 9. С. 37-41. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/9_2016ua/10.pdf
46. Десслер Г. Управление персоналом; пер. с англ. Москва: «Издательство БИНОМ», 1997. 432с.
47. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка.* 2011. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20
48. Дідух О. В., Мартиняк М. З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. *Ефективна економіка.* 2016. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4721
49. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. 232 с.
50. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л. , Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

51. Договір аутстафінгу: особливості укладення та нюанси оподаткування. *i.factor: вебсайт.* URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2013/june/issue-46/article-63374.html
52. Договір надання послуг (загальний). *SmartDoc: вебсайт*. URL: https://smartdoc.ua/document_318_ukr.html
53. Дорошенко Т.М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки.* 2009. Вип. 15. С. 258-263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_15_42
54. Доступ домогосподарств України до інтернету у 2018 році (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств України): статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2019. 45 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/zb_Internet_2018.pdf (дата звернення: 12.02.2020).
55. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ, 2010. 176 с.
56. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
57. Етика ділових відносин: навчальний посібник / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська та ін. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.
58. Жиляєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. *Вестник Национального технического университета «ХПИ». Технический прогресс и эффективность производства.* 2010. № 59. С. 87–95.
59. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ, 2000. Т.1. 543с.
60. Загрія Н. Аутсорсинг як інструмент оптимізації бізнесу. Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. *Юридична газета online: вебсайт.* URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/autsorsing-ta-autstafing-yak-ce-pracyue.html

61. Законодавче регулювання аутсорсингу та аутстафінгу персоналу в Україні. *ACCACE: вебсайт.* URL: https://ua.accace.com/zakonodavche-reguljuvannja-autsorsingu-ta-autstafngu-personalu-v-ukran-news-flash/
62. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. Молодий вчений. 2018. № 10 (62). С. 334-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10%281%29__81
63. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д., Мірошніченко Д. А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету.* 2018. Вип. 37(1). С. 75-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_37%281%29__13
64. Іванова І. В. Менеджер - професійний керівник: навч. посібник. Київ, 2001. 107с.
65. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка та право.* 2017. № 3 (48). С. 118-123. URL: http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1325/1/iziumtseva_innovative_methods.pdf
66. Кар'єра. *Вікіпедія.* URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%80%27%D1%94%D1%80%D0%B0
67. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. 3-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
68. Ключові компетентності для навчання впродовж життя 2018 - Цифрова компетентність. *Дистанційне та змішане навчання інформатики:* вебсайт. URL: http://dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html
69. Ключові компетентності для навчання протягом життя. *Освіта на основі життєвих навичок. Адвокаційний модуль для керівних кадрів: вебсайт.* URL: http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53
70. Книш П.В. Сутнісні характеристики поняття «управлінська технологія». *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління.*

2014. Вип. 1. С. 255-264. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_1_34

71. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971р. № 322-VIII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 15.03.2020).
72. Колектив. *Словник.UA- портал української мови та культури:* вебсайт. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2
73. Колективний договір 2020. *Кадровик-1: вебсайт.* URL: https://www.kadrovik01.com.ua/article/3687-qqq-17-m4-pitannya-trudovih-vdnosin-u-kolektivnomu-dogovor
74. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.:КНЕУ, 2002. 345с.
75. Кондрух Н. Порядок ведення трудових книжок працівників. *Міністерство юстиції України:* вебсайт. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_28870
76. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96- ВР. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр. (дата звернення: 15.03.2020).
77. Костін І., Фур'як Я. Небезпека використання аутстафінгу в Україні. *БІЗНЕС - ЛІГА:ЗАКОН*: вебсайт. URL: https://biz.ligazakon.net/ua/analitycs/187199_nebezpeka-vikoristannya-autstafngu-v-ukran
78. Костін І., Фур'як Я. Послуги аутстафінгу: проблемні питання. Інформаційно-консультативна платформа Zakon.help: вебсайт. URL: https://zakon.help/article/autstafing-poslugi-autstafingu?menu=229
79. Кохан В.П. Аутсорсинг і договори, що його опосередковують. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2013. Вип. 26. С.156-174. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJR

N&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/dbms_2013_26_15.pdf

80. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса, 2013. 165 с.
81. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf
82. Кримінальний кодекс України: Закон України від 5.04.2001 р. № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14 (дата звернення: 15.03.2020).
83. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
84. Кудрявцева С.П., Колос В.В. Міжнародна інформація: Навчальний посібник. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2005. 400 с. URL: https://buklib.net/books/21985/
85. Кузнєцова І. Визначення сутності дефініції «технологія управління». *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2009. № 1. С. 55–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2009_1_8
86. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2- е вид., випр. та допов. Київ, 2007. 464 с.
87. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с. URL: http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf
88. Кучерова О. Шукаємо працівників правильно, або Як скласти оголошення про вакансію. *i.factor: вебсайт. Оплата праці.* 2019. № 12/1 (червень). URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2019/june/issue-12/1/article-45195.html
89. Легітимність послуг аутстафінгу під загрозою. LegalAllianceCompany: вебсайт. URL: https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/legitimnist-poslug-autstafingu-pid-zagrozou/

90. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. Педагогічний процес: теорія і практика. 2013. № 4 С. 128-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15
91. Леонова Е. Менторы в компаниях: как наставничество помогает достигать целей бизнеса. *HURMA: вебсайт.* URL: https://hurma.work/ru/blog/mentory-v-kompaniyah-kak-nastavnichestvo-pomogaet-dostigat-czelej-biznesa/
92. Леонова Е. Что такое коучинг (и зачем он нужен). *HURMA: вебсайт.* URL: https://hurma.work/ru/blog/chto-takoe-kouching/
93. Леонова О. Як провести співбесіду онлайн та 5 програм, де це можна зробити. *HURMA: вебсайт.* URL: https://hurma.work/blog/yak-provesti-spivbesidu-onlajn-ta-5-program-de-cze-mozhna-zrobiti/
94. Лесик В.О., Григоренко В.М. Підходи до визначення поняття «технологія управління». Економіка розвитку. 2013. № 4 (68). С.62-68. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecro_2013_4_14
95. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. № 14. С.448-456. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal-14/21-stati-14/1720-lizunova-o-m-ishchenko-ya-g-kondrashova-g-v
96. Лисиціна І. Ю. Застосування системи Performance Management для оцінки персоналу організації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, № 5. С. 91-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_5_12
97. Лі Якокка - видатний менеджер XX століття. *Інформаційне онлайн-видання ВІКНА:* вебсайт. URL: http://vikna.if.ua/cikavo/66130/view (дата звернення: 15.03.2020).
98. Лізинг персоналу. *Аутсорсинговий відділ збуту: вебсайт.* URL: http://www.outsorcing.in.ua/leasing.html

99. Лукашевич М.П., Альшевська Н.Ю. Ділова кар'єра в банку: шляхи ефективного управління. К.: Таксон, 1998. 132 с.
100. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг [и др. ]; пер. с англ. О. О. Чистяков. 3-е изд. Киев, 2006. 876 с.
101. Менеджмент: навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак, О.П. Гогуля та ін. / За ред. С.І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.
102. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. пер. с англ. 3-е изд. Москва, 2008. 702 с.
103. Михайліченко М. В. Компетентністний підхід до підготовки керівників навчальних закладів. *Витоки педагогічної майстерності: збірник наукових праць ПНПУ імені В.Г. Короленка. Серія «Педагогічні науки».* Полтава, 2011. Випуск 8. Частина І. С.3-8 .
104. Михайліченко М.В. Сутнісна характеристика управлінських компетенцій в експертній діяльності працівників вищих навчальних закладів. *Управлінські компетенції у професійній діяльності викладача: колективна монографія* / В.П Андрущенко, Г.О.Нестеренко та ін. Київ: Аграр Медіа Груп, 2015. С.302-330.
105. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.
106. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. 285 с. URL: https://pidru4niki.com/19991130/marketing/strategichne_upravlinnya
107. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практич. посібник. Київ: «Знання», 2008. 435 с.
108. Навіщо потрібна книга обліку кадрових наказів? Кадровик.UA: вебсайт. URL: https://www.kadrovik.ua/novyny/navishcho-potribna-knyga-obliku-kadrovyh-nakaziv
109. Національний класифікатор України «Класифікатор професій» ДК 003:2010: Наказ Державного комітету України з питань технічного

регулювання та споживчої політики від 28.07.2010 р. № 327 (редакція від 15.08.2016 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10 (дата звернення: 15.05.2020).

110. Національний освітньо-науковий глосарій. Київ: ТОВ «КО НВІПРІНТ», 2018. 524 с.
111. Національний стандарт України «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003»: Наказ Держспоживстандарту України від 07.04.2003 р. № 55. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055609-03/sp:side:max15?sp=:side:max15&lang=uk (дата звернення: 15.03.2020).
112. Ніколаєнко С. М. Законодавча база управління навчальними закладами: навч. посіб. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ : НУБіП України, 2015. 225 с.
113. Ніколаєнко С.М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: НУБіП України, 2019. 408 с.
114. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія]. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
115. Носик О. А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. … канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Харків, 2018. 264 с. URL: http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/f4075787-6181-49f4-b44b-3110c5ceb93b.pdf
116. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: учебник для вузов. Москва: Финстатинформ, 1997. 878 с.
117. Олешко А. А., Усатенко А. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 16-19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf

118. Олешко А.А., Гороховець Є. В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 16. С.16-19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2019/4.pdf
119. Опаріна Х.С., Ковальська К.В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. *Молодий вчений.* 2015. № 5. С. 38—44. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/47.pdf
120. Освіта протягом життя як чинник людського розвитку. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень:* вебсайт. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-yak-chinnik-lyudskogo-rozvitku
121. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. 4-е вид., перероб. і доп. Київ, 2012. 664 с. http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html
122. Оформлення працівника на роботу: як зробити це правильно? *HRЛига: вебсайт.* URL: https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1856
123. Оцінка персоналу як складова управління людськими ресурсами. *i.factor: вебсайт.* URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/december/issue-12/article-14201.amp
124. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 23 (3). С. 30-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23%283%29__8
125. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2010. 338 с.
126. Паркинсон С.Н. Идеальный лидер. *Законы успеха : Сборник*. / Пер. с англ. Н.Каныкина. Москва: Агенство "ФАИР", 1997. С. 290-292.
127. Перелік нормативно-правових актів щодо щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. *Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу:* вебсайт. URL:

http://www.center.gov.ua/component/k2/item/3198-%D0%BD%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B8-%D1%82%D0%B0-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96-%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D1%81

128. Петрусенко І. Трудовий договір: порядок укладення та види. *ЛІГА:ЗАКОН: вебсайт. Бухгалтер&Закон.* 2016. № 52. URL: https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ009683
129. Печуляк Ю.С. Умови співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами та послуги, які вони пропонують в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. № 20. С. 70–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_16
130. Писаревська Г.І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ.* 2015. № 2. С. 296–301. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49
131. Підбір персоналу. *Global Consulting:* вебсайт. URL: https://gc.ua/uk/kadrovyj-konsalting/pidbir-personalu/ (дата звернення: 2.06.2020).
132. Підводні камені договорів аутстафінгу або як все зробити із розумом. *Б24 — Інформаційний Бізнес Портал:* вебсайт. URL: https://www.buh24.com.ua/pidvodni-kameni-dogovoriv-autstafingu-abo-yak-vse-zrobiti-iz-rozumom/
133. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 15.05.2020).
134. Покрокові алгоритми для кадровика. *Кадровик України.* 2020. №3. Спецвипуск. URL: https://profpressa.com/vydannya/kadrovyk/

135. Положення про проведення атестації працівників підприємства. *Кадровик-1: вебсайт.* URL: https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv (дата звернення: 4.08.2020).
136. Посадова інструкція: правила розроблення та зразки. *Кадровик-1: вебсайт.* URL: https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv (дата звернення: 4.08.2020).
137. Потій В.З., Куліш Г.П. Система управління ефективністю діяльності підприємств, її особливості та проблеми застосування в Україні. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2017. № 1-2. С. 54-59. URL: https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/33/32/
138. Прийняття на роботу: поетапні дії. Кадровик.UA: вебсайт. URL: https://www.kadrovik.ua/content/priinyattya-na-robotu-poetapn-d
139. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
140. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf
141. Про вищу освіту: Закон України від 1.07.2014 р. № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/ed20150611/ (дата звернення: 22.06.2020).
142. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 15.03.2020).
143. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 10.05.2020).
144. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1058-15. (дата звернення: 15.03.2020).

145. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5067-17. (дата звернення: 15.03.2020).
146. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників: Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 р. № 58. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93 (дата звернення: 15.03.2020).
147. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва: Наказ Міністерства соціальної політики України від 11.10.2017 р. № 1611. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1611739-17 (дата звернення: 10.05.2020).
148. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 1341-2011-%D0%BF (дата звернення: 10.01.2020).
149. Про затвердження Положення про атестацію наукових працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.1999 р. № 1475. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1475-99-%D0%BF#Text (дата звернення: 15.05.2020).
150. Про затвердження Положення про дистанційне навчання: Наказ Міністерства освіти і науки України від 25.04. 2013 р. № 466. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0703-13 (дата звернення: 22.05.2020).
151. Про затвердження Положення про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства фінансів України від 28.06.1993 р. № 43. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0076-93 (дата звернення: 15.03.2020).
152. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України

від 23.08.2017 р. № 640. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text (дата звернення: 15.05.2020).

153. Про затвердження Порядку укладення договору про стажування студентів закладів вищої освіти та учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на підприємствах, в установах та організаціях і Типової форми договору про стажування студентів закладів вищої освіти та учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на підприємствах, в установах та організаціях: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.01.2013 р. № 20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2013-%D0%BF (дата звернення: 15.03.2020).
154. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2001 р. № 1386. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF (дата звернення: 15.03.2020).
155. Про затвердження Форми трудового договору між працівником і фізичною особою, яка використовує найману працю, та Порядку реєстрації трудового договору між працівником і фізичною особою, яка використовує найману працю: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 08.06.2001 р. № 260. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0554-01#Text (дата звернення: 10.08.2020).
156. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2001 № 13-р. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/13-2001-%D1%80 (дата звернення: 4.05.2020).
157. Про здійснення операцій з використанням електронних платіжних засобів: Постанова правління Національного банку України від 05.11.2014 р. № 705. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0705500-14

158. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12. (дата звернення: 15.03.2020).
159. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 15.03.2020).
160. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 р. № 1298 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF (дата звернення: 15.03.2020).
161. Про освіту: Закон України від 5.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/page8 (дата звернення: 20.06.2020).
162. Про порядок повідомлення Державній фіскальній службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 р. № 413. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-%D0%BF (дата звернення: 15.03.2020).
163. Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.1999 р. № 1571. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1571-99-%D0%BF (дата звернення: 15.03.2020).
164. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17 (дата звернення: 15.03.2020).
165. Про реєстрацію наказів щодо особового складу: Лист Міністерства праці та соціальної політики України від 19.10. 2005 р. № 09-487. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-487203-05?lang=uk (дата звернення: 15.03.2020).

166. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80. (дата звернення: 15.03.2020).
167. Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 3.04.1993 р. № 245. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-93-%D0%BF (дата звернення: 15.03.2020).
168. Про розмір витрат платниками податку на професійну підготовку або перепідготовку: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.1997 р. № 1461. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1461-97-%D0%BF#Text (дата звернення 15.05.2020).
169. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17
170. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80 (дата звернення: 23.12.2019).
171. Про трудові книжки працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.04.1993 р. № 301. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-93-%D0%BF (дата звернення: 15.03.2020).
172. Прудиус Л. В. Управління якістю державної служби України: дис. … докт. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2018. 517 с. http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dis/Prudyus_dissertation.pdf
173. Псюк Р.М. Особливості управління розвитком людських ресурсів в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент».* 2017. № 27. С. 41-46. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/27-2-2017/10.pdf

174. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.
175. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
176. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством. *Інноваційна економіка.* 2012. № 9 (35). С. 86–89.
177. Рачинський А.П. Професійний розвиток персоналу органів державної влади. *Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 21 грудня 2018 р.* / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. С.23-25. URL: http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/2018_12_21_material_dums.pdf
178. Рекру́тинг. *Вікіпедія: вебсайт*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BA%D1%80%D1%83%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3
179. Різник В.В. Перспективи використання аутстафінгу в управлінні проєктами. Молодий вчений. 2016. № 1 (28). Ч.1. С. 142-146. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/1/33.pdf
180. Рудінська О.В., Белякова В.В. Критерії й оцінка ефективної діяльності управлінської команди в сучасному багатопрофільному підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 3 (34). С. 65-79. URL: http://rinek.onu.edu.ua/article/download/120460/115436
181. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 310 с.
182. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: Учебное пособие для студ. вузов.-Ростов-на-Дону: Феникс; Москва: Зевс, 1997. 480 с.
183. Свірдак А. Аутстафінг та аутсорсинг як нові форми використання персоналу. *Вісник. Офіційно про податки:* вебсайт. URL:

http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100005125-autstafing-ta-autsorsing-yak-novi-formi-vikoristannya-personalu

184. Сємєняк Я.С. Особливості розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2015. Вип. 2(3). С. 113–117. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2015_3_2_18
185. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки.* № 1 (21). 2016. С. 288–294. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fub_2016_1_32.pdf
186. Скляр Є.П., Скляр А.О. Застосування методу асесмент-центру в оцінюванні професійних спроможностей персоналу. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16 (205). С. 82-85. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/VSUNU_2013_16_17.pdf
187. Сотніков В. Локальні нормативні акти підприємства: порядок оформлення та прийняття. *Інтерактивна бухгалтерія: вебсайт.* 29 жовтня 2018 р. URL: https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8836/122224
188. Сочинська–Сибірцева І. М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2013. № 2 (32). С. 229-232. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/123321
189. Стадник Д. Що таке аутсорсинг та аутстафінг? Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. *Юридична газета online: вебсайт.* URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/autsorsing-ta-autstafing-yak-ce-pracyue-.html

190. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посібник. За наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, 2015. 336 с.
191. Стивенс Дж. Приручи своих драконов. URL: https://www.e-reading.club/bookreader.php/140890/Stivens_-_Priruchi_svoih_Drakonov.htm
192. Сурмін Ю. П. Кадрова революція в Україні: сутність, проблеми та напрями розгортання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 38-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2015_1_12.
193. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу - нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу.* 2014. № 1 (35). С. 197-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32
194. Топ-5 посадових інструкцій менеджера. *Кадровик-1: вебсайт.* URL: https://www.kadrovik01.com.ua/article/3802-posadova-nstruktsya-menedjera-z-pdboru-personalu
195. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2014. Вип. 24.4. С. 389-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.4_66
196. Трубей О. М., Ступчик М. І. Грейдування як сучасна форма матеріального стимулювання праці. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 1427-1430. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2015_2(6)__354.pdf
197. Трудовий договір. *Buhoblik: вебсайт.* URL: https://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/2416-trudovij-dogovir.html#01
198. Трудовий договір: порядок укладення та види. *HRЛига: вебсайт*. URL: https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=20798
199. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф. д-ра Р.Марра, д-ра Г.Шмидта. Москва: Изд-во МГУ, 1997. 480 с.

200. Федулова Л.І. Роль цифрових компетенцій у формуванні інформаційної екосистеми публічного управління. URL: http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/eb2ca970-be91-400e-a34e-8fdc0663763f.pptx
201. Формування кадрового резерву на підприємстві. *Кадровик-1: вебсайт.* URL: https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv (дата звернення: 4.05.2020).
202. Хитра О.В., Чаплій А.В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Вип. 4 (15). С. 230-239. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/39.pdf
203. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.
204. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15. (дата звернення: 15.06.2020).
205. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.
206. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. Київ: Знання, 2005. 442 с. URL: http://www.info-library.com.ua/books-book-145.html
207. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка.* 2014. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906
208. Что такое Performance Management - система управления эффективностью. *InLib.biz: вебсайт.* URL: https://inlib.biz/upravlenie-personalom_737/chto-takoe-performance-management-sistema-37672.html
209. Чуланова О. Л. Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації. *Стратегія економічного розвитку України.* 2013. № 33. С. 212-220. URL:

https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/7197/Chulanova.pdf?sequence=1&isAllowed=y

210. Шаріпова О.С., Сєдова І.М. Сутність аутстафінгу в системі технологій менеджменту персоналу та його види. *Управління проєктами та Розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля. 2011. № 4 (40). С. 53- 60. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&Z21ID=&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2011_4_11.pdf
211. Шегда А. В. Основы менеджмента: учеб. пособие. Киев, 2013. 514 с.
212. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. Москва: ЗАО «Бизнес школа «Интелсинтез», 2011. 336 с.
213. Шесть методов, чтобы превратить занятого сотрудника в эффективного. *Peopleforce: вебсайт.* URL: https://peopleforce.io/ru/blog/6-elementov-performance-management/
214. Що таке коучинг і в чому секрет його ефективності. *Моя планета: вебсайт.* URL: http://myplanet.com.ua/?p=18373
215. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. /При участии У. Новака; Общ. ред. и вступ. ст. С. Ю. Медведева. Москва: Прогресс, 1991. 384 с. URL: http://library.asue.am/open/4872.pdf
216. Balanovska T., Gogulya O., Wyrzykowska B. The role of entrepreneur's competencies in the development of rural areas. *Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy*, 2018, No. 1, P. 55-61. URL: DOI: https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1.6
217. Balanovska T., Wyrzykowska B. The Requirements of the Contemporary Labour Market for Professionals. Problems of World Agriculture. Warsaw (Problemy Rolnictwa Światowego), 2018. Vol. 18 (XXXIII) No. 4. P.92-101. URL: DOI: 10.22630/PRS.2018.18.4.100

218. Bulmash Julie Human Resources Management and Technology. URL: https://www.scribd.com/document/178291683/Human-Resources-Management-and-Technology
219. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, Publications Office of the European Union, Luxembourg. 2017. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106281/web-digcomp2.1pdf_(online).pdf
220. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. *European Commission:* вебсайт. URL: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en
221. Daft R.L., Marcic D. Understanding Management. Cengage Learning, 2014. 752 p.
222. Ferrari A. DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe, Luxembourg, European Union. 2013. 48 p. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC83167/lb-na-26035-enn.pdf
223. Future Work Skills 2020. URL: https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf
224. O kompetencjach cyfrowych w Polsce na konferencji umiejętności cyfrowe 2019. Pl. *NASK*. URL: https://www.nask.pl/pl/aktualnosci/3603,O-kompetencjach-cyfrowych-w-Polsce-na-konferencji-Umiejetnosci-cyfrowe-2019pl.html
225. Principles of Management. OpenStax Rice University, Houston, Texas, 2019. 673 p.
226. Robles Lorena, Zárraga-Rodríguez Marta Key Competencies for Entrepreneurship. Procedia Economics and Finance. 2015. Vol. 23, p. 828-832. URL: https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00389-5

227. Wyrzykowska Barbara, Balanovska Tetiana The impact of digital technologies on competences – a study of challenges in the 2030 perspective. MANAGEMENT AND INFORMATION TECHNOLOGY: A NEW CHALLENGES. Edited by Joanna Paliszkiewicz. Poland, 2020. P. 217-232. URL: https://books.google.pl/books?id=T9XsDwAAQBAJ&pg=PA257&lpg=PA257&dq=google+books+paliszkiewicz&source=bl&ots=DUwGf7G6oe&sig=ACfU3U2OYH7p3EDCBMts12D3UEXDhaI3Cw&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwj65OiA8cDqAhVVwMQBHSNPCMg4ChDoATAFegQIChAB#v=onepage&q=google%20books%20paliszkiewicz&f=false.

# Додаток А

## Посадова інструкція директора

Товариство з обмеженою відповідальністю «Усе буде добре»

ЗАТВЕРДЖЕНО

Протокол загальних зборів учасників ТОВ «Усе буде добре»

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ***

**директора**

**(код КП 1210.1)**

10.01.2020 № 2

_____ № _____

### 1. Загальні положення

1.1. Директор має статус одноосібного виконавчого органу ТОВ «Усе буде добре» (*далі* — Товариство) і керує поточною діяльністю у межах наданих компетенцій.

1.2. Мета діяльності директора — отримання максимального прибутку на основі найбільш раціональної організації фінансово-господарської діяльності відповідно до Статуту Товариства.

1.3. Директор підзвітний загальним зборам учасників і наглядовій раді Товариства та організовує виконання їх рішень.

1.4. Учасники Товариства призначають кандидата на посаду директора і звільняють з посади на підставі рішення загальних зборів учасників Товариства.

1.5. З директором Товариства укладається трудовий договір у письмовій формі. У договорі визначають повноваження, обов’язки і відповідальність, умови матеріального забезпечення / розмір винагороди та інші умови праці за погодженням сторін.

1.6. У своїй діяльності директор керується законодавством України, Статутом Товариства, рішеннями загальних зборів учасників Товариства та Наглядової ради, посадовою інструкцією.

* Інструкція розроблена на прикладі ТОВ. Ви можете використовувати її для першого керівника підприємства іншої організаційно-правової форми. Для цього відкоригуйте разом з юристами підприємства розділи «Загальні положення» та «Відповідальність».

1.7. Директору підпорядковані всі адміністративні та виробничі структурні підрозділи Товариства.

1.8. За відсутності директора (хвороба, відпустка, відрядження тощо) його обов'язки виконує заступник або інша посадова особа Товариства, призначена наказом директора.

## 2. Завдання та обов'язки

2.1. Визначає та формулює політику розвитку та управління виробничо-господарською і фінансово-економічною діяльністю Товариства, погоджує її із загальними зборами учасників Товариства, спрямовує діяльність Товариства на отримання максимального прибутку, забезпечує підвищення продуктивності праці, раціональне використання усіх ресурсів, запровадження ефективних методів організації управління, удосконалення господарського механізму.

2.2. Відбирає кандидатів на посади своїх заступників, керівників структурних підрозділів, визначає їх завдання та обов'язки, повноваження і порядок їх делегування, ступінь відповідальності, організовує взаємодію структурних підрозділів.

2.3. Управляє бюджетом Товариства у межах своїх повноважень, контролює витрати та ефективне використання ресурсів.

2.4. Забезпечує планову рентабельність і фінансову стійкість господарської діяльності Товариства, управляє розподілом матеріальних, людських та фінансових ресурсів за напрямами діяльності, забезпечує безперебійний процес виробництва та реалізації продукції / товарів / послуг відповідно до планових показників, коригує витрати на розширення й оновлення виробництва.

2.5. Організовує реалістичний аналіз витрат Товариства та підготовку фінансових звітів з урахуванням обов'язкових витрат, аналізує витрати на комунальні послуги, страхування майна, вживає заходів щодо їх раціонального витрачання.

2.6. Забезпечує виконання Товариством зобов'язань перед державним та місцевим бюджетами, державними позабюджетними соціальними фондами, постачальниками, замовниками та кредиторами, а також виконання господарських і трудових договорів (контрактів) та бізнес-планів.

2.7. Визначає кадрову політику Товариства, базові напрями управління персоналом, аналізує нормативні розрахунки професійно-кваліфікаційної структури та чисельності персоналу, коригує їх значення.

2.8. Вживає заходів для створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, сприяє вирішенню трудових спорів та конфліктів.

2.9. Вживає заходів для забезпечення інформаційної та майнової безпеки Товариства, контролю доступу до структурних підрозділів, запобігання витоку конфіденційної інформації.

2.10. Організовує службу охорони праці в Товаристві (СОП), сприяє СОП з питань організації атестації робочих місць за умовами праці, навчань та інструктажів з охорони праці, стажування перед допуском до робіт підвищеної небезпеки, проведення медичних оглядів відповідно до законодавства.

2.11. Організовує та забезпечує якісне виконання робіт з експлуатації та технічного обслуговування об’єктів нерухомості Товариства, підтримання належного стану інженерного устаткування та оснащення будівель, приміщень, проведення поточних та капітальних ремонтів виробничого устаткування.

2.12. Формує разом зі службою персоналу основи корпоративної культури та керує її розвитком.

2.13. Організовує ведення бухгалтерського обліку, фіксування всіх господарських операцій у первинних документах, збереження оброблених документів, регістрів і звітності протягом встановленого терміну.

2.14. Організовує ведення діловодства та архіву Товариства, забезпечує ведення належного обліку та складання передбаченої законодавством звітності, організовує проведення внутрішнього аудиту в Товаристві.

2.15. Забезпечує просування та розвиток інформаційних технологій у всіх напрямах діяльності Товариства.

2.16. Забезпечує додержання законності, активне використання правових засобів удосконалення управління та функціонування в ринкових умовах, зміцнення договірної та фінансової дисципліни.

2.17. Забезпечує підготовку та направлення на розгляд Наглядової ради Товариства звітів про результати роботи — у встановлені внутрішніми регламентами терміни.

2.18. Вживає заходів щодо недопущення виникнення конфлікту інтересів. Повідомляє про виникнення конфлікту інтересів усіх учасників Товариства протягом двох днів з дня отримання інформації про наявний конфлікт інтересів.

## 3. Права

Має право:

3.1. Керувати та координувати роботу структурних підрозділів, визначати межі компетенції їх керівників, складати і підписувати документи, які стосуються його компетенції.

3.2. Представляти інтереси Товариства без довіреності у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, сторонніми організаціями й установами.

3.3. Укладати і розривати від імені Товариства будь-які види договорів, у тому числі трудові.

3.4. Відкривати всі види рахунків Товариства в банках.

3.5. Видавати накази.

3.6. Затверджувати штатний розпис та інші організаційні документи, що підлягають затвердженню згідно з Інструкцією з діловодства у Товаристві.

3.7. Розпоряджатися майном та грошовими коштами.

3.8. Видавати довіреності.

3.9. Заохочувати і притягати до дисциплінарної та матеріальної відповідальності працівників Товариства.

3.10. Визначати систему, форми і розмір оплати праці і матеріального заохочення працівників, запроваджувати її за погодженням з Радою трудового колективу.

3.11. Організовувати службові розслідування за фактами зловживань, виявляти причини порушень працівниками дисципліни з метою притягнення винних осіб до відповідальності.

3.12. Визначати обсяги та склад відомостей, що для Товариства мають конфіденційний характер, становлять комерційну таємницю.

3.13. Виносити питання, що пов’язані з діяльністю на посаді директора, але виходять за межі його компетенції, на розгляд загальних зборів учасників Товариства — у порядку, визначеному законодавством та Статутом Товариства.

## 4. Відповідальність

Несе відповідальність за:

4.1. Невиконання або неналежне виконання посадових завдань та обов’язків, передбачених посадовою інструкцією, правопорушення, скоєні під час діяльності, відповідно до законодавства.

4.2. Неналежне та несвоєчасне виконання рішень загальних зборів учасників Товариства та Наглядової ради.

4.3. Недотримання встановлених планових показників господарсько-фінансової діяльності, договірних зобов’язань перед органами влади, орендарями, діловими партнерами.

4.4. Порушення вимог антикорупційного законодавства.

4.5. Наслідки ухвалених рішень, що виходять за межі повноважень директора, встановлених законодавством, Статутом Товариства, іншими нормативно-правовими актами.

4.6. Збитки, завдані Товариству в процесі виконання ним завдань та обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією.

4.7. Розголошення інформації, що містить службову і комерційну таємницю.

4.8. Невикористання або неналежне використання у повному обсязі наданих прав.

4.9. Несумлінне використання майна і коштів Товариства у власних інтересах або інтересах, протилежних інтересам засновників Товариства у межах, визначених цивільним, кримінальним, адміністративним законодавством.

4.10. Неповідомлення учасників Товариства та наглядової ради про виникнення конфлікту інтересів у посадових осіб Товариства.

4.11. Неповідомлення учасників Товариства про своїх афілійованих осіб та про зміни його складу.

## 5. Повинен знати

5.1. Закони, постанови, укази, розпорядження, рішення та інші нормативно-правові акти органів державної влади і місцевого самоврядування, які регулюють порядок діяльності Товариства.

5.2. Профіль, спеціалізацію й особливості структури Товариства.

5.3. Податкове, трудове та екологічне законодавство.

5.4. Перспективи, вітчизняні та світові тенденції технологічного, технічного, економічного та соціального розвитку галузі.

5.5. Можливості ефективного використання виробничих потужностей, наявних технологічних процесів, їх реструктуризації або заміни.

5.6. Кадрові ресурси Товариства.

5.7. Порядок розроблення і затвердження бізнес-планів та програм виробничо-господарської діяльності.

5.8. Ринкові методи господарювання та управління.

5.9. Кон'юнктуру ринку.

5.10. Порядок укладення і виконання господарських та фінансових договорів, галузевих тарифних угод, колективних договорів та регулювання соціально-трудових відносин.

5.11. Систему економічних індикаторів, що дозволяють підприємству визначати своє положення на ринку і розробляти програми виходу на нові ринки збуту.

5.12. Основи економіки, менеджменту, маркетингу, організацію виробництва, праці та управління.

5.13. Етику ділового спілкування та ведення переговорів.

5.14. Сучасні засоби комунікацій та зв'язку.

**6. Кваліфікаційні вимоги**

Вища освіта другого рівня за ступенем магістра за відповідною галуззю знань або вища освіта другого рівня за ступенем магістра та післядипломна освіта за галуззю знань «Управління та адміністрування» або «Право». Стаж роботи на керівних посадах нижчого рівня — 5 років.

*Назва посади особи,*
*що розробила посадову інструкцію* *Підпис* *Ініціали, прізвище*

*Візи, відмітка про ознайомлення з посадовою інструкцією та отримання її копії*

Примітка. Джерело: [136]

**Посадова інструкція бухгалтера (з дипломом магістра)**

_____ ЗАТВЕРДЖУЮ

(назва підприємства) _____

(керівник підприємства, інша посадова особа,

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ** уповноважена затверджувати

посадові інструкції)

**бухгалтера (з дипломом магістра)** _____ _____

**(код КП 2411.2)** (підпис) (ініціали, прізвище)

_____ № _____ «_____» _____ 20____ р.

## 1. Загальні положення

1.1. Ця посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність бухгалтера (з дипломом магістра).

1.2. Посада бухгалтера (з дипломом магістра) належить до категорії «Професіонали».

1.3. Мета діяльності бухгалтера (з дипломом магістра) — організовувати та вести бухгалтерський облік на підприємстві, готувати звітну бухгалтерську документацію.

1.4. Бухгалтера (з дипломом магістра) призначає на посаду та звільняє директор підприємства:

- наказом;
- за погодженням із головним бухгалтером.

Бухгалтер (з дипломом магістра):

1.5. Безпосередньо підпорядковується головному бухгалтеру.

1.6. У діяльності керується —

- законодавством України — трудовим, з питань бухгалтерського та податкового обліку, щодо захисту персональних даних;
- Положенням про бухгалтерію, іншими профільними нормативними актами підприємства;
- цією посадовою інструкцією.

1.7. За тимчасової відсутності бухгалтера (з дипломом магістра) через відрядження, відпустку, тимчасову непрацездатність тощо його обов'язки виконує інший працівник бухгалтерії відповідної кваліфікації — за поданням головного бухгалтера, згідно з наказом керівника підприємства, у передбаченому законодавством порядку.

## 2. Завдання та обов'язки

2.1. Обліковує активи, у т. ч. необоротні активи, запаси, кошти, розрахунки, власний капітал та зобов'язання, доходи і витрати:

- за усталеною на підприємстві формою бухгалтерського обліку;
- із дотриманням єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку;
- з урахуванням специфіки підприємства, запроваджених технологій обробки даних, вимог до захисту інформації, у т. ч. персональних даних.

2.2. Забезпечує повне й точне відображення інформації, яку містять прийняті до обліку первинні документи, на рахунках бухгалтерського обліку.

2.3. Бере участь в інвентаризації активів і зобов'язань; оформленні матеріалів, пов'язаних із нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки й псування активів підприємства; у перевірках стану бухгалтерського обліку у філіях (представництвах, відділеннях, інших відокремлених підрозділах).

2.4. Готує дані для фінансової звітності. Оформляє періодичні звіти, що грунтуються на даних бухгалтерського обліку.

2.5. Забезпечує підготовку документів до поточного зберігання в підрозділі протягом визначеного строку.

2.6. Бере участь у складанні балансу підприємства.

2.7. Аналізує нормативні, методичні та довідкові документи з бухгалтерського обліку. Відстежує зміни в законодавстві з бухгалтерського обліку та забезпечує його додержання. Планує заходи з удосконалення бухгалтерського обліку на підприємстві.

2.8. Вживає заходів для запобігання несанкціонованому виправленню записів у первинних документах і регістрах бухгалтерського обліку.

2.9. Веде та подає керівникам для погодження звіти й документи, що є підставами для:

- перерахування податків і зборів (обов'язкових платежів);
- розрахунків за договорами;
- приймання і видавання грошових коштів;
- оприбуткування та списання рухомого й нерухомого майна;
- інших господарських операцій.

2.10. У межах компетенцій контролює:

- відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку;
- дотримання вимог законодавства щодо списання (передачі) рухомого та нерухомого майна;
- розрахунки при оплаті товарів, робіт і послуг; відповідність перерахованих коштів обсягам виконаних робіт, придбаних товарів чи наданих послуг згідно, а також відповідність цих показників умовам договорів;
- дотримання порядку оформлення первинних бухгалтерських документів працівниками бухгалтерії та інших підрозділів;
- подання первинних бухгалтерських документів для обліку;
- оформлення матеріалів щодо нестачі, крадіжки грошових коштів та майна, псування активів.

2.11. За дорученням керівництва взаємодіє з банківськими установами з питань розміщення коштів підприємства.

2.12. Готує документи стосовно витрачання фонду заробітної плати, встановлення посадових окладів і надбавок працівникам.

2.13. Провадить розрахунки щодо відшкодування винними особами збитків від нестач, розтрат, крадіжок.

2.14. Виконує службові доручення головного бухгалтера.

## 3. Права

Має право:

3.1. Представляти інтереси підприємства з фінансових питань у відносинах з іншими підприємствами — за дорученням головного бухгалтера.

3.2. Ознайомлюватися з проєктами рішень керівництва щодо діяльності бухгалтера (з дипломом магістра).

3.3. Подавати головному бухгалтеру пропозиції щодо:

- удосконалення порядку своєї роботи;
- змін в обліковій політиці підприємства;
- удосконалення управлінського обліку та правил документообігу;
- розроблення додаткової системи рахунків і регістрів аналітичного обліку, звітності й контролю господарських операцій;
- збереження майна, раціонального та ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- залучення та погашення кредитів;
- регулювання діяльності підприємства;

- інших питань, пов’язаних з інформацією про фінансовий стан підприємства та результати його діяльності.

3.4. Звертатися до керівників структурних підрозділів та інших працівників підприємства із запитами надати інформацію та документи, необхідні для виконання посадових обов’язків, — особисто або за дорученням головного бухгалтера.

3.5. Не приймати для обліку документи, складені з порушенням встановлених вимог, а також документи щодо господарських операцій, які проводяться з порушенням законодавства.

3.6. Брати участь у колегіях, нарадах, зборах, засіданнях з питань у межах компетенцій бухгалтера (з дипломом магістра).

## 4. Відповідальність

Може бути притягнутий до відповідальності за:

4.1. Неналежне виконання або невиконання обов’язків, передбачених посадовою інструкцією, — згідно із законодавством України.

4.2. Недотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.

4.3. Порушення порядку та строків підготовки звітної бухгалтерської документації.

4.4. Розголошення персональних даних фізичних осіб, комерційної таємниці підприємства, конфіденційної інформації з бухгалтерської документації.

## 5. Повинен знати

5.1. Конституцію України, господарське законодавство, законодавство України з питань бухгалтерського та податкового обліку, законодавство про працю і захист персональних даних.

5.2. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку, інші нормативно-правові акти щодо порядку ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, методичні документи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади щодо галузевих особливостей застосування положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

5.3. Методи аналізу господарсько-фінансової діяльності.

5.4. Правила інвентаризацій активів та зобов’язань.

5.5. Основи економіки та організації праці.

5.6. Основи цивільного права.

5.7. Порядок оформлення операцій і засади організації документообігу за розділами обліку; форми і порядок розрахунків; порядок приймання, зарахування на баланс, зберігання і витрачання коштів, товарно-матеріальних та інших цінностей.

5.8. Розпорядчі, методичні й нормативні документи, що визначають мету, фінансові стратегії, профіль та структуру підприємства.

5.9. Локальні нормативні акти підприємства — Положення про бухгалтерську службу, Положення про порядок обробки та захисту персональних даних.

5.10. Порядок роботи з документами, що становлять комерційну таємницю, порядок обробки інформації про фінансову діяльність підприємства та щодо оплати праці працівників.

5.11. Етику ділового спілкування.

5.12. Засоби комунікацій і зв'язку, правила роботи з комп'ютером та бухгалтерськими програмами.

5.13. Правила та норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, протипожежного захисту.

**6. Кваліфікаційні вимоги**

**В**ища освіта другого рівня за освітнім ступенем магістра, галуззю знань «Управління та адміністрування», спеціальністю «Облік і оподаткування». Без вимог до стажу роботи.

**7. Зв'язки за посадою**

Взаємодіє:

7.1. Із місцевими органами влади, Державною податковою адміністрацією.

7.2. Із державними органами під час перевірки фінансової діяльності підприємства.

7.3. Зі структурними підрозділами з питань фінансово-господарської діяльності.

*Назва посади особи,*
*що розробила посадову інструкцію* *Підпис* *Ініціали, прізвище*

*Візи, відмітка про ознайомлення з посадовою інструкцією та отримання її копії*

Примітка. Джерело: [136]

_____

(назва підприємства)

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____

(керівник підприємства, інша посадова особа,
уповноважена затверджувати
посадові інструкції)

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

«_____»_____20__ р.

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

**менеджера з персоналу**

**(код КП 1477.1)**

_____ № _____

## 1. Загальні положення

1.1. Ця посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність менеджера з персоналу.

1.2. Посада менеджера з персоналу належить до класифікаційного угруповання «Керівники з підбору, забезпечення та використання персоналу».

1.3. Мета роботи менеджера з персоналу — робота з працівниками (далі — персонал) відповідно до цілей і стратегії підприємства.

Менеджер з персоналу:

1.4. Призначається на посаду та звільняється з неї наказом директора підприємства.

1.5. Безпосередньо підпорядковується директору підприємства.

1.6. У роботі керується законодавством України, локальними документами підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, положенням про комерційну таємницю, порядком обробки та захисту персональних даних працівників та контрагентів, іншими організаційно-розпорядчими документами підприємства та цією посадовою інструкцією.

1.7. Очолює Службу персоналу.

1.8. За відсутності менеджера з персоналу (хвороба, відпустка, відрядження тощо) його обов'язки виконує (*вказати назву посади*) або інший працівник призначений у порядку, передбаченому законодавством.

## 2. Завдання та обов'язки

2.1. Підбирає персонал на підприємство відповідно до цілей розвитку, виробничої програми та кадрової політики підприємства.

2.2. Визначає вимоги до компетенцій персоналу відповідно до посадових, робочих інструкцій, кваліфікаційних характеристик професій.

2.3. Аналізує кадровий потенціал підприємства відповідно до структури управління (вище керівництво, керівники структурних підрозділів, працівники).

2.4. Оцінює кадровий потенціал підприємства, визначає рівень відповідності персоналу вимогам посади/робочого місця.

2.5. Організовує дослідження з використання кадрового потенціалу на основі:

- укомплектованості кадрового складу, його структури у цілому та окремих професійних груп (керівників, професіоналів, фахівців тощо);
- якісного складу персоналу відповідно до рівня та напряму освіти, спеціальності/професії, посади/робочого місця;
- показників плинності кадрів;
- використання робочого часу, навантаження і трудомісткості робіт відповідно до посадових/робочих інструкцій персоналу за певний період часу.

2.6. Подає керівництву пропозиції щодо розстановки персоналу, визначення дільниць, структурних підрозділів із надлишком або дефіцитом працівників, чисельності працівників за певними професійними групами, внесення змін та доповнень до посадових та робочих інструкцій, положень про структурні підрозділи, змін до порядку службових взаємовідносин за посадою тощо.

2.7. Бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення персоналом, мотивації праці з урахуванням програм розвитку підприємства, упровадження нової техніки і технологій.

2.8. Вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення підприємства персоналом.

2.9. Організовує роботу щодо працевлаштування, звільнення або переведення персоналу.

2.10. Організовує ведення, облік, зберігання особистих справ, трудових книжок персоналу, підготовку графіків відпусток, документів, необхідних для призначення пенсійного забезпечення, а також видачу службових посвідчень тощо.

2.11. Консультує вище керівництво та керівників структурних підрозділів з питань управління персоналом.

2.12. Очолює роботу з організації навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а також із мотивації та ділової кар’єри.

2.13. Керує оперативними й адміністративними процедурами управління персоналом та впроваджує відповідні методичні й нормативні розробки.

2.14. Контролює виконання керівниками структурних підрозділів постанов, наказів та розпоряджень із питань роботи з персоналом.

2.15. Бере участь у плануванні соціального розвитку персоналу, у вирішенні трудових спорів та конфліктів.

2.16. Забезпечує дотримання стандартів підприємства і законодавства в частині прав персоналу, забезпечення рівних можливостей у сфері праці, здоров'я та безпеки, а також інших, пов'язаних з ними проблем.

2.17. Організовує створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної, оргтехніки, комунікацій та зв'язку.

2.18. Організовує табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контролює стан трудової дисципліни і дотримання персоналом правил внутрішнього трудового розпорядку.

2.19. Забезпечує складання звітності з обліку персоналу та роботи з ним.

## 3. Права

Має право:

3.1. Отримувати від структурних підрозділів підприємства матеріали та інформацію, необхідні для виконання посадових обов'язків.

3.2. Давати підлеглим доручення і завдання, вимагати їх виконання.

3.3. Візувати документи, подавати клопотання керівництву підприємства про сприяння у виконанні посадових обов'язків.

3.4. Брати участь у підготовці організаційно-розпорядчих документів підприємства щодо розвитку персоналу.

3.5. Представляти інтереси підприємства у відносинах зі сторонніми підприємствами з питань, що належать до його компетенції.

3.6. Оцінювати роботу підлеглих, подавати пропозиції керівництву підприємства щодо їх заохочення або накладення стягнень, відповідно до встановленого порядку.

## 4. Відповідальність

Може бути притягнутий до відповідальності за:

4.1. Неналежне виконання посадових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією.

4.2. Розголошення комерційної таємниці, персональних даних, які довірено або стали відомі у зв'язку з виконанням посадових обов'язків.

4.3. Недостовірну інформацію про виконання робіт з управління персоналом.

4.4. Невиконання наказів і розпоряджень директора підприємства.

## 5. Повинен знати

5.1. Законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали, які регламентують діяльність підприємства з управління персоналом.

5.2. Цілі, стратегію розвитку та бізнес-план підприємства.

5.3. Трудове законодавство.

5.4. Основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу.

5.5. Кон’юнктуру ринку праці та освітніх послуг.

5.6. Методику планування і прогнозування потреби у персоналі.

5.7. Методи аналізу кількісного та якісного складу персоналу.

5.8. Сучасні концепції управління персоналом.

5.9. Основи технології виробництва та перспективи розвитку, структуру управління та кадровий склад підприємства.

5.10. Сучасні методи управління персоналом, стандарти та уніфіковані форми кадрової документації.

5.11. Основи соціології та психології праці.

5.12. Правила ділового етикету та спілкування.

5.13. Методи оброблення інформації із застосуванням сучасних технічних засобів комунікацій та зв’язку, обчислювальної техніки.

5.14. Правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

## 6. Кваліфікаційні вимоги

На посаду менеджера з персоналу призначають особу, яка має вищу освіту другого (магістерського) рівня за напрямом «Управління та адміністрування», стаж роботи за фахом — не менше 2 років та післядипломну освіту за спеціальністю «Менеджмент».

*Назва посади особи,*
*що розробила посадову інструкцію* *Підпис* *Ініціали, прізвище*

*Візи, відмітка про ознайомлення з посадовою інструкцією та отримання її копії*

Примітка. Джерело: [194]

_____

(назва підприємства)

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____

(керівник підприємства, інша посадова особа,
уповноважена затверджувати посадові інструкції)

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

«___» _____ 20____ р.

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

_____ № _____

(дата)

_____

(місце складання)

**менеджера з адміністративної діяльності**
**(код КП 1475.5)**

## 1. Загальні положення

1.1. Ця посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність менеджера з адміністративної діяльності.

1.2. Менеджер з адміністративної діяльності належить до категорії «Керівники».

1.3. Мета роботи менеджера з адміністративної діяльності — забезпечити умови для безперебійної та ефективної роботи працівників офісу підприємства, підтримувати сприятливі умови і комфорт в офісі, гармонійний психологічний клімат серед працівників офісу.

Менеджер з адміністративної діяльності:

1.4. Призначається на посаду та звільняється з неї наказом керівника підприємства за поданням заступника керівника підприємства.

1.5. Очолює адміністративну службу, безпосередньо підпорядковується заступнику керівника підприємства.

1.6. У роботі керується законодавством України, установчими документами підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, положеннями про структурні підрозділи підприємства, положенням про комерційну таємницю підприємства, положенням про порядок обробки та захисту персональних даних працівників та контрагентів, а також наказами і розпорядженнями керівника підприємства, нормативними і методичними документами щодо організації діловодства.

1.7. За відсутності менеджера з адміністративної діяльності (хвороба, відпустка, відрядження тощо) його обов'язки виконує інший працівник за поданням заступника керівника підприємства, призначений у порядку, передбаченому законодавством.

## 2. Завдання та обов’язки

2.1. Керує роботою адміністративної служби підприємства та несе відповідальність перед керівництвом підприємства за виконання покладених на нього завдань та обов’язків.

2.2. Очолює та організовує внутрішнє адміністративне координування та інформаційні зв’язки.

2.3. Формує інформаційно-комунікативну інфраструктуру підприємства, з урахуванням вимог законодавства про захист персональних даних.

2.4. Розподіляє обов’язки між працівниками адміністративної служби, спрямовує, координує та контролює їх роботу.

2.5. Подає пропозиції керівництву щодо структури адміністративної служби.

2.6. Вживає заходів щодо вдосконалення форм і методів роботи персоналу.

2.7. Організовує, регулює та контролює інформаційно-аналітичну роботу . Розробляє аналітичні, довідкові та інші матеріали з питань, що стосуються діяльності підприємства в межах компетенції.

2.8. Готує аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, звіти на основі аналізу показників розвитку підприємства або його структурних підрозділів.

2.9. Разом із керівниками структурних підрозділів бере участь у перспективному та поточному плануванні відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства.

2.10. Моніторить ефективність обраної стратегії, розробляє рекомендації щодо перспектив розвитку підприємства і структурних підрозділів.

2.11. Бере участь у формуванні заходів щодо визначення корпоративної стратегії підприємства і в межах наданих повноважень контролює її виконання.

2.12. Контролює стан організаційно-розпорядчої діяльності на підприємства та у структурних підрозділах.

2.13. Бере участь в організації комплексу заходів щодо забезпечення захисту персоналу.

2.14. Бере участь у формуванні кадрової політики підприємства.

2.15. Разом із керівниками структурних підрозділів бере участь у розробленні посадових інструкцій та правил внутрішнього трудового розпорядку, вживає заходів щодо забезпечення належних умов праці на робочих місцях.

2.16. Забезпечує роботу з ведення діловодства на підприємстві.

2.17. Разом із керівниками структурних підрозділів розробляє та організовує упровадження внутрішніх та зовнішніх стандартів ділових документів.

2.18. У межах компетенції або за дорученням керівника представляє підприємство в інших органах, установах, організаціях, засобах масової інформації, налагоджує зв’язки з

керівниками органів державної влади, органів місцевого самоврядування, організацій, із фізичними особами, а також у взаємовідносинах із зарубіжними партнерами.

2.19. Очолює та організовує підготовку та проведення заходів за участю керівництва підприємства.

## 3. Права

Має право:

3.1. Вносити пропозиції керівнику підприємства щодо підвищення ефективності діяльності офісу.

3.2. Отримувати від структурних підрозділів підприємства необхідну для його роботи інформацію.

3.3. Самостійно вести переговори з діловими партнерами щодо забезпечення діяльності офісу підприємства та його утримання.

3.4. Перерозподіляти завдання та обов’язки між офісно-адміністративними працівниками.

3.5. У межах виділених коштів самостійно визначати пріоритети щодо закупівлі нового офісного обладнання, меблів і матеріалів.

3.6. Готувати проекти наказів керівника підприємства щодо прийняття на роботу, заохочення та звільнення офісно-адміністративних працівників.

3.7. У межах повноважень підписувати та візувати документи.

## 4. Відповідальність

Може бути притягнутий до відповідальності за:

4.1. За неякісне і несвоєчасне виконання посадових завдань і обов’язків.

4.2. За невикористання або неправомірне використання наданих повноважень.

4.3. За недотримання законодавства, інших нормативних актів, стандартів підприємства, вимог наказів керівника підприємства.

4.4. За недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці та протипожежної безпеки.

4.5. Розголошення комерційної таємниці підприємства, персональних даних фізичних осіб, які стали йому відомі у зв’язку з виконанням обов’язків за посадою.

4.6. Завдання матеріальних збитків підприємству з власної провини у межах, встановлених законодавством України.

4.7. За нетактовну поведінку з відвідувачами офісу.

4.8. За недостовірну інформацію у підготовлених звітах щодо утримання офісу підприємства.

Оцінює роботу менеджера з адміністративної діяльності заступник керівника підприємства з урахуванням оперативності та якості виконання ним посадових обов'язків.

## 5. Повинен знати

5.1. Законодавчі та нормативно-правові акти.

5.2. Систему й організацію діловодства та ведення архівної справи.

5.3. Систему організації контролю за виконанням документів.

5.4. Систему роботи з персоналом.

5.5. Управлінські технології.

5.6. Перспективи технічного, економічного та соціального розвитку галузі.

5.7. Профіль, спеціалізацію та особливості структури підприємства.

5.8. Ділову українську мову.

5.9. Правила ділового етикету та спілкування.

5.10. Основи адміністративного, стратегічного, проектного та кадрового менеджменту, зв'язків з громадськістю, соціальної психології, педагогіки, соціології, економіки праці, трудового законодавства, законодавства у сфері захисту персональних даних.

5.11. Правила користування інструментальними засобами сучасного офісу (інформаційні технології та оргтехніку).

5.12. Правила і норми охорони праці, протипожежної безпеки та виробничої санітарії.

## 6. Кваліфікаційні вимоги

Повна вища освіта за напрямом підготовки «Адміністративний менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (магістр, спеціаліст) та стаж роботи за фахом — не менше 2 років, післядипломна освіта за напрямом «Адміністративний менеджмент».

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

Безпосередньо підтримує зв'язок з керівниками всіх виробничих та функціональних підрозділів підприємства, отримує від них необхідну інформацію для забезпечення адміністративної діяльності підприємства.

*Назва посади особи,*

*що розробила посадову інструкцію* *Підпис* *Ініціали, прізвище*

*Візи, відмітка про ознайомлення з посадовою інструкцією та отримання її копії*

Примітка. Джерело: [194]

_____

(назва підприємства)

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____

(керівник підприємства, інша посадова особа,
уповноважена затверджувати посадову інструкцію)

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**

_____ _____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ № _____

(дата)

_____

(місце складання)

«_____» _____ 20____ р.

**менеджера із збуту**
**комерційного відділу**
**(код КП 1475.4)**

## 1. Загальні положення

1.1. Ця посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність менеджера із збуту комерційного відділу (далі — менеджер із збуту).

1.2. Менеджер із збуту належить до категорії «Керівники».

1.3. Мета роботи менеджера із збуту — організувати та координувати збутову діяльність підприємства (продаж продукції підприємства).

Менеджер із збуту:

1.4. Призначається на посаду та звільняється з неї наказом керівника підприємства за поданням начальника комерційного відділу.

1.5. Безпосередньо підпорядковується начальнику комерційного відділу.

1.6. У роботі керується законодавством України, статутом підприємства, положенням про комерційний відділ, положенням про комерційну таємницю підприємства, положенням про захист персональних даних працівників та контрагентів, правилами внутрішнього трудового розпорядку, відповідними корпоративними стандартами підприємства, а також посадовою інструкцією.

1.7. За відсутності менеджера із збуту (хвороба, відпустка, відрядження тощо) його обов'язки виконує організатор із збуту комерційного відділу, призначений у порядку передбаченому законодавством.

## 2. Завдання та обов’язки

2.1. Організовує та координує збутову діяльність відповідно до замовлень і укладених договорів, забезпечує постачання продукції, що випускається, споживачам у встановлені терміни в повному обсязі.

2.2. Організовує маркетингові дослідження з вивчення споживчого ринку та його перспектив, формування і розширення господарських зв’язків зі споживачами, аналіз попиту покупців, ступеня задоволення потреб, вимог і запитів споживачів на вироби, що пропонує підприємство, рівня конкурентоспроможності продукції на ринку шляхом вивчення й оцінювання потреб споживачів та моніторингу конкурентів.

2.3. Бере участь у розробленні маркетингової політики.

2.4. Готує пропозиції та розробляє рекомендації щодо підвищення якості та поліпшення споживчих властивостей товарів та послуг.

2.5. Бере участь у підготовці проектів перспективних і річних планів реалізації продукції, складанні прогнозів збуту, розробленні рекламної стратегії програм з формування попиту та стимулювання збуту.

2.6. Вносить пропозиції щодо коригування цін на продукцію, що пропонується, обсягів продажу, вибору каналів збуту, способів і часу виходу на ринок.

2.7. Бере участь в ярмарках, торгах, виставках, біржах із рекламування і реалізації продукції, що випускається.

2.8. Організовує зв’язки з діловими партнерами, забезпечує своєчасне виконання обов’язків перед контрагентами, добирає необхідну інформацію для розширення зовнішніх зв’язків, дотримуючись вимог законодавства, зокрема, про захист персональних даних.

2.9. Виконує роботу з укладання договорів на постачання продукції й узгодження умов постачання.

2.10. Складає заявки, зведені відомості замовлень та асортиментні (номенклатурні) плани постачання.

2.11. Аналізує дані з обліку готової продукції на складах підприємства і розподіляє за покупцями відповідно до укладених договорів.

2.12. Контролює відповідність рівня запасів готової продукції за обсягом і номенклатурою (асортиментом) до встановлених нормативів.

2.13. Спільно з технічними службами підприємства бере участь у розробленні технічних умов приймання від виробничих підрозділів готової продукції, її пакування, зберігання та транспортування.

2.14. Контролює дотримання правил зберігання і підготовки готової продукції до відправлення споживачам.

2.15. Визначає потребу в різних транспортних засобах і робочій силі для своєчасного відвантаження готової продукції та оформлює договори на перевезення продукції з транспортними підприємствами.

2.16. Організовує і контролює своєчасне відвантаження готової продукції відповідно до укладених договорів.

2.17. Бере участь у здаванні, прийманні продукції покупцям (перевізникам) і перевірці її якості, кількості та комплектності, підписує та візує приймально-здавальні акти, супровідні документи.

2.18. Вживає заходів із забезпечення своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію.

2.19. Одержує й аналізує претензії від покупців щодо невідповідності якості, кількості та комплектності продукції, яка постачається, порушення термінів постачання.

2.20. Готує інформацію, необхідну для пред'явлення претензій покупцям за порушення термінів приймання продукції та оплати.

2.21. Вживає заходів щодо заміни продукції, яку повернув покупець, її реалізації чи перероблення.

2.22. Забезпечує складання встановленої звітності, формує базу даних щодо внутрішньої та зовнішньої інформації зі збуту (натуральні та вартісні обсяги; засоби просування товару на ринки, територіальне поширення і терміни його збуту; відхилення і зміни кон'юнктури ринку), з дотриманням законодавства про захист персональних даних.

2.23. Контролює внесення змін до довідкової та рекламної інформації.

## 3. Права

Має право:

3.1. Одержувати у встановленому порядку від інших структурних підрозділів підприємства зразки продукції, технічну документацію, різні показники та іншу інформацію, необхідні для виконання покладених завдань та обов'язків.

3.2. Вносити пропозиції начальнику комерційного відділу щодо підвищення ефективності збутової діяльності підприємства.

3.3. Підписувати та візувати документи у межах своєї компетенції.

## 4. Відповідальність

Може бути притягнутий до відповідальності за:

4.1. Невиконання або неякісне виконання обов'язків відповідно до посадової інструкції, інших наказів, вказівок, інструкцій керівництва підприємства та комерційного відділу.

4.2. Невиконання правил внутрішнього трудового розпорядку та виконавчої дисципліни.

4.3. Порушення положення про комерційну таємницю підприємства, за розголошення персональних даних працівників та контрагентів, які довірено або які стали відомі у зв'язку з виконанням обов'язків за посадою.

4.4. Недотримання правил і норм охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії.

4.5. Заподіяння шкоди діловій репутації, а також матеріальних збитків підприємству з власної провини у межах, встановлених законодавством України.

4.6. Недотримання правил і норм охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії.

Оцінює роботу менеджера із збуту начальник комерційного відділу з урахуванням оперативності та якості виконання обов'язків менеджером із збуту, ініціативності та творчого підходу до роботи.

## 5. Повинен знати

5.1. Законодавство України та нормативні акти, що регламентують підприємницьку діяльність.

5.2. Комерційне право, методологію аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні, основні напрями маркетингової діяльності.

5.3. Перспективи та світові тенденції розвитку галузі.

5.4. Порядок підготовки та встановлення господарських зв'язків, методику актово-претензійної роботи, маркетинг та менеджмент, теорію управлінських рішень та комунікацій.

5.5. Економіку підприємств, ціноутворення, логістику, основи рекламної діяльності, етику ділового спілкування.

5.6. Стандарти і технічні умови на продукцію, що виготовляється, умови постачання, зберігання та транспортування продукції.

5.7. Конфліктологію.

5.8. Інформаційні технології менеджменту, економіко-математичні моделі та методи.

5.9. Статистичну звітність, бухгалтерський облік основних бухгалтерських операцій.

5.10. Діловодство у сфері збутової діяльності.

5.11. Організацію праці та управління, правила і норми охорони праці, правила захисту персональних даних.

### 6. Кваліфікаційні вимоги

Повна вища освіта напряму підготовки «Менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна вища освіта (спеціаліст, магістр), стаж роботи за фахом — не менше 2 років та післядипломна освіта за напрямом «Менеджмент».

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

Взаємодіє з відділом виробництва та з бухгалтерією підприємства.

*Назва посади особи,*
*що розробила посадову інструкцію* *Підпис* *Ініціали, прізвище*
*Візи, відмітка про ознайомлення з посадовою інструкцією та отримання її копії*

Примітка. Джерело: [194]

_____

(назва підприємства)

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____

(керівник підприємства, інша посадова особа,
уповноважена затверджувати посадові інструкції)

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

«___» _____ 20____ р.

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**
**менеджера в роздрібній**
**торгівлі продовольчими товарами**
**(код КП 1454)**

_____ № _____

## 1. Загальні положення

1.1. Ця посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність менеджера в роздрібній торгівлі продовольчими товарами.

1.2. Посада менеджера в роздрібній торгівлі продовольчими товарами належить до групи керівних працівників торговельного підприємства (далі — підприємство).

1.3. Мета діяльності менеджера в роздрібній торгівлі продовольчими товарами — розроблення, організація та забезпечення виконання комплексу заходів з ефективного продажу продовольчих товарів.

Менеджер в роздрібній торгівлі продовольчими товарами:

1.4. Призначається на посаду та звільняється з неї наказом директора підприємства.

1.5. Безпосередньо підпорядковується директору підприємства.

1.6. У роботі керується нормативно-правовими актами України з питань торговельної діяльності, трудовим законодавством, локальними актами підприємства (статутом, правилами внутрішнього трудового розпорядку, колективним договором, цією посадовою інструкцією), організаційно-розпорядчими документами підприємства.

1.7. Розпорядження менеджера в роздрібній торгівлі продовольчими товарами є обов'язковими для виконання завідувачем складу продовольчих товарів, мерчендайзером, касирами торговельного залу, контролером-касиром, продавцями продовольчих товарів, продавцем-консультантом.

1.8. За відсутності менеджера в роздрібній торгівлі продовольчими товарами (хвороба, відпустка, відрядження тощо) його обов'язки виконує мерчендайзер, призначений у порядку, передбаченому законодавством.

## 2. Завдання та обов’язки

2.1. Досліджує кон’юнктуру ринку продовольчих товарів (далі — товари), визначає попит і пропозицію на окремі види товарів, готує пропозиції щодо асортименту товарів.

2.2. Шукає товари, аналізує співвідношення «ціна/якість», визначає постачальників, готує пропозиції щодо цінової політики підприємства, стратегії та методів продажу товарів.

2.3. Контролює своєчасне складання заявок відповідно до визначених асортименту, параметрів якості та обсягів партій товарів. За необхідності корегує заявки.

2.4. Організовує приймання, відбір та сортування товарів. Контролює оплату товарів у строки й на умовах, які визначено договорами.

2.5. Контролює доставку на склад і маркування товарів. Вживає заходів із дотримання належних умов зберігання товарів згідно з їх фізико-хімічними й біологічними властивостями. Контролює підготовку товарів до продажу, а за необхідності — переміщення товарів у торговельний зал та викладення на полиці.

2.6. Своєчасно складає та подає до транспортно-експедиційної групи обґрунтовані заявки щодо надання транспортних послуг постачальникам товарів, доставки товарів (торговельного обладнання) в торгові точки підприємства, а також вивезення нереалізованої продукції на склад.

2.7. Організовує рекламні кампанії, святкові ярмарки (виставки) товарів, розробляє комплекси торгових послуг для клієнтів підприємства, контролює якість обслуговування.

2.8. Організовує облік товарів/товарних операцій, бере участь у складанні актів про нестачу, псування товарів тощо.

2.9. Бере участь у розробленні правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства, стандартів обслуговування покупців. Уживає заходів із забезпечення належних умов праці на робочих місцях. Наглядає за роботою підлеглих та оцінює її.

2.10. Контролює прийняття на роботу працівників торговельного залу, особисто проводить співбесіди, подає пропозиції щодо відбору кандидатур, організовує навчання, підвищення кваліфікації та медичні огляди у визначені терміни.

2.11. Контролює виконання договірних зобов’язань і підготовку звітної документації у встановлені терміни.

2.12. Забезпечує захист інформації, яка становить комерційну таємницю підприємства.

2.13. Розглядає скарги клієнтів та оперативно вживає заходів щодо їх задоволення.

2.14. Регулярно оглядає виробничі та побутові приміщення підприємства з метою перевірки їх санітарного стану, стану інвентарних корзин та візків для відбору товарів.

2.15. Контролює дотримання працівниками торговельного залу норм і правил охорони праці, протипожежного захисту.

## 3. Права

Має право:

3.1. Подавати керівництву пропозиції щодо вдосконалення роботи підприємства, стабільного отримання планових прибутків, покращення якості обслуговування клієнтів.

3.2. Укладати договори з оптовими постачальниками продовольчих товарів за дорученням керівництва.

3.3. Брати участь у нарадах, зборах з питань, що належать до його компетенції.

3.4. Віддавати в межах службових повноважень розпорядження та доручення, узгоджувати проекти документів щодо фінансових відносин підприємства з партнерами, підписувати та візувати документи.

3.5. Вимагати від підлеглих якісної та відповідальної праці, за результатами роботи подавати пропозиції щодо преміювання підлеглих або накладення на них стягнень.

3.6. У межах наданих повноважень представляти інтереси підприємства у державних органах влади та місцевого самоврядування, серед компаньйонів, в установах та організаціях будь-якої форми власності.

## 4. Відповідальність

Може бути притягнутий до відповідальності за:

4.1. Невиконання планових показників з продажу товарів, визначених Положенням про преміювання керівних працівників підприємства.

4.2. Неналежне виконання посадових обов’язків передбачених посадовою інструкцією.

4.3. Порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, Положення про комерційну таємницю підприємства.

4.4. Неточність, недостовірність та необґрунтованість звітів про роботу протягом планового періоду.

## 5. Повинен знати

5.1. Конституцію України, основні положення адміністративного, кримінального та трудового законодавства, нормативно-правові акти з питань підприємницької та комерційної діяльності, інформаційної безпеки, захисту інформації та персональних даних.

5.2. Теоретичні засади ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу, організації праці на підприємстві; кон’юнктуру ринку, порядок ціноутворення та оподаткування.

5.3. Основи маркетингу; теорію менеджменту, перспективи та світові тенденції розвитку галузі.

5.4. Порядок встановлення господарських зав’язків, методику претензійної роботи.

5.5. Стандарти і технічні умови щодо сировини, якості товарів, постачання, зберігання і транспортування.

5.6. Засади бухгалтерського обліку й методику проведення основних бухгалтерських операцій.

5.7. Порядок розроблення комерційних умов договорів, контрактів, угод.

5.8. Етику ділового спілкування, методи роботи з працівниками.

5.9. Методи оброблення інформації з використанням сучасних технологій та обладнання.

5.10. Основи технології виробництва, структуру управління підприємством.

5.11. Правила і норми охорони праці, протипожежного захисту та виробничої санітарії.

## 6. Кваліфікаційні вимоги

Профільна вища освіта за освітнім рівнем магістра. Післядипломна освіта за напрямом «Менеджмент». Стаж роботи у сфері продажу продовольчих товарів — не менше 2 років.

*Назва посади особи,*
*що розробила посадову інструкцію* *Підпис* *Ініціали, прізвище*

*Візи, відмітка про ознайомлення з посадовою інструкцією та отримання її копії*

Примітка. Джерело: [194]

# Додаток Б

# Колективний договір
# (на прикладі підприємства, де відсутня профспілкова організація)

## 1. Загальні положення

1.1. Мета укладання колективного договору.

1.1.1. Колективний договір (далі — Договір) укладено з метою регулювання соціально-економічних і трудових відносин, посилення соціального захисту працівників Товариства з обмеженою відповідальністю «Усе буде добре» (далі — Товариство).

1.1.2. Договір містить зобов'язання сторін, які його уклали, щодо створення умов для підвищення ефективності роботи Товариства, реалізації професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників.

1.2. Сторони договору та їх повноваження.

1.2.1. Договір укладено Товариством з обмеженою відповідальністю «Усе буде добре» в особі директора Добродія Костянтина Михайловича (далі — Роботодавець), з однієї сторони, та органом, уповноваженим на представництво трудовим колективом Товариства, — Радою трудового колективу в особі Голови Ради трудового колективу Поважного Анатолія Борисовича (далі — Уповноважений), з другої сторони (далі — Сторони).

1.2.2. Сторони визнають повноваження одна одної й зобов'язуються дотримувати принципів соціального партнерства: паритетності представництва, рівноправності Сторін, взаємної відповідальності, конструктивності та аргументованості при проведенні переговорів (консультацій) щодо укладання Договору, внесення змін і доповнень до нього, вирішення питань, що є предметом Договору.

1.3. Термін дії договору.

1.3.1. Договір укладено на 2020—2025 роки. Після закінчення зазначеного строку Договір продовжує діяти до укладення нового. Договір набуває чинності з дня його прийняття загальними зборами трудового колективу.

1.3.2. Сторони вступають у переговори з укладання нового Договору не пізніше ніж за два місяці до закінчення строку дії Договору.

1.3.3. Договір зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування Товариства.

1.3.4. У разі реорганізації Товариства Договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою Сторін.

1.3.5. У разі зміни власника Товариства чинність Договору зберігається протягом строку його дії, але не більше одного року. У цей період Сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного Договору.

1.3.6. У разі ліквідації Товариства Договір діє протягом усього строку проведення ліквідації.

1.4. Сфера дії Договору.

1.4.1. Положення Договору поширено на всіх працівників Товариства та є обов'язковими як для Роботодавця, так і для працівників Товариства.

1.4.2. Сторони визнають Договір нормативним актом, його норми і положення діють безпосередньо і є обов'язковими для виконання Роботодавцем і трудовим колективом.

1.4.3. Положення Договору, як і трудові договори, що укладають з працівниками Товариства, не повинні погіршувати становище працівників порівняно з нормами чинного законодавства. Положення Договору і трудових договорів, що обмежують права і гарантії працівників Товариства порівняно з чинним законодавством, є недійсними.

1.4.4. Невід'ємною частиною Договору є додатки до нього (Додатки 1—11).

1.5. Порядок внесення змін та доповнень до Договору.

1.5.1. Зміни та доповнення до Договору вносять за потреби лише за взаємною згодою Сторін. Зацікавлена Сторона письмово повідомляє іншу Сторону про початок проведення переговорів (консультацій) та надсилає свої пропозиції. Друга Сторона протягом семи днів з дня їх отримання розпочинає переговори.

1.5.2. Після проведення попередніх консультацій і переговорів та досягнення взаємної згоди щодо змін і доповнень, рішення про внесення змін та доповнень до Договору схвалюють загальні збори трудового колективу.

1.5.3. Жодна зі Сторін протягом дії Договору не може в односторонньому порядку приймати рішення про зміну діючих положень, обов'язків за Договором або призупинити їх виконання.

1.6. Ознайомлення працівників з Договором.

1.6.1. Після підписання Договору Роботодавець протягом п'яти робочих днів тиражує Договір і доводить його до відома всіх працівників Товариства під підпис.

1.6.2. У подальшому Роботодавець забезпечує ознайомлення прийнятих працівників Товариства з Договором під підпис.

1.6.3. Зміни до доповнення до Договору доводяться до відома працівників у порядку передбаченому пунктами 1.6.1, 1.6.2.

## 2. Господарсько-економічна діяльність та розвиток товариства

2.1. Роботодавець зобов'язується:

2.1.1. Відповідно до статутних завдань своєчасно та у повному обсязі забезпечувати працівників Товариства матеріально-технічними ресурсами, необхідними для виконання працівниками своїх обов'язків, та створювати належні умови праці.

2.1.2. Вдосконалювати систему матеріального і нематеріального заохочення працівників з метою підвищення продуктивності праці, раціонального та ощадливого використання обладнання, матеріальних та інших ресурсів.

2.2. Працівники зобов'язуються:

2.2.1. Дбайливо ставитися до майна Товариства, ощадливо використовувати виробничі ресурси та матеріальні цінності.

2.2.2. Використовувати надані у розпорядження обладнання, техніку, транспортні засоби та інше майно Роботодавця лише в інтересах Товариства.

2.2.3. Утримуватись від організації страйків під час дії Договору за умови виконання Роботодавцем його положень.

2.3. Сторони зобов'язуються:

Оперативно вживати заходів щодо усунення передумов виникнення колективних трудових спорів (конфліктів). У разі їх виникнення прагнути врегулювання спору шляхом примирних процедур у порядку, визначеному законодавством, без призупинення діяльності Товариства.

## 3. Трудові відносини та забезпечення продуктивної зайнятості

3.1. Роботодавець не має права вимагати від працівників Товариства виконання робіт, не передбачених трудовим договором. Роботодавець повинен розробити та затвердити для кожної посади (професії), передбаченої штатним розписом, посадову (робочу) інструкцію, ознайомити працівників з посадовими (робочими) інструкціями. У посадовій (робочій) інструкції може бути передбачено виконання одним з працівників обов'язків іншого працівника у випадках тимчасової відсутності останнього (хвороба, відпустка, відрядження, тощо). При покладанні таких додаткових обов'язків на працівника Роботодавець повинен враховувати реальні можливості їх виконання: кваліфікаційні вимоги та завантаженість працівника. Оплату виконання додаткових обов'язків Роботодавець провадить відповідно до законодавства про працю та цього Договору (Додаток 2).

3.2. Роботодавець визначає кадрову політику за принципом рівності трудових прав усіх громадян незалежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної приналежності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, роду і характеру занять, місця проживання та інших обставин як при прийнятті на роботу, так і при просуванні по службі.

3.3. Кожен працівник має особисто виконувати свої обов’язки, працювати сумлінно та якісно; своєчасно виконувати накази, розпорядження та локальні нормативні акти Роботодавця, зокрема, дотримувати Правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог нормативних актів з питань охорони праці і протипожежної безпеки; негайно надавати на вимогу Роботодавця звіти про виконання своїх обов’язків та використання робочого часу.

3.4. Із метою оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов’язкам, проведення оцінки їх професійного рівня один раз на три роки працівники Товариства, за винятком працівників, зазначених у пунктів 3.5 Договору, підлягають атестації, яку проводять відповідно до Положення про порядок проведення атестації працівників, затвердженого наказом Товариства від 04.02.2019 № 23.

3.5. Не підлягають атестації:

- працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;
- вагітні;
- особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною з інвалідністю, особою з інвалідністю з дитинства;
- одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до 14 років;
- неповнолітні;
- особи, які працюють за сумісництвом;
- працівники, професійні назви яких віднесено до категорій «Найпростіші професії» Класифікатора професій ДК 003:2010.

3.6. У разі змін в організації виробництва і праці працівники можуть бути звільнені з підстав, передбачених пунктом 1 статті 40 КЗпП, зокрема, у разі:

- реорганізації Товариства або його окремих підрозділів;
- структурних змінах в організації управління Товариством;
- запровадженні нових, вдосконалення існуючих систем організації праці;
- скасування окремих напрямків діяльності Товариства;
- припинення виробництва певних видів продукції та/або надання певних видів послуг;
- перепрофілювання Товариства,

якщо зазначені зміни супроводжуються скороченням чисельності або штату працівників.

3.7. У випадках, запланованого звільнення працівників у зв’язку із змінами в організації виробництва і праці (з підстав, передбачених п. 1 ст. 40 КЗпП) Роботодавець попереджає працівників персонально про майбутнє звільнення не пізніше, ніж за два місяці. При цьому Роботодавець пропонує працівнику іншу роботу за відповідною професією чи спеціальністю, а за відсутності такої роботи або відмови від неї працівник працевлаштовується самостійно.

При звільненні з підстав, передбачених пунктом 1 статті 40 КЗпП, працівнику виплачують вихідну допомогу у двократному розмірі середньомісячного заробітку.

При звільнені працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці враховується переважне право на залишення на роботі, передбачене статтею 42 КЗпП та іншими законодавчими актами.

3.8. У зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці також можуть бути суттєво змінені умови праці працівника Товариства при продовженні роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією, посадою. Про зміну істотних умов праці — систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів й найменування посад тощо — Роботодавець персонально повідомляє працівника не пізніше ніж за два місяці. Якщо працівник не згоден продовжувати роботу в нових умовах, трудовий договір припиняється відповідно до пункту 6 статті 36 КЗпП з виплатою вихідної допомоги у двократному розмірі середньомісячного заробітку.

3.9. У разі звільнення у зв'язку з виходом на пенсію (ст. 38 КЗпП) протягом року з дати настання права на пенсію, працівнику виплачують матеріальну допомогу в розмірі посадового окладу (місячної тарифної ставки) за кожний повний рік роботи в організації.

## 4. Нормування та оплата праці

4.1. Система оплати праці.

4.1.1. Винагорода працівникам Товариства за виконану роботу провадиться за почасово-преміальною та за відрядно-преміальною системами оплати праці.

4.1.2. Для працівників, професійні назви яких віднесено до категорій «Керівники», «Професіонали», «Фахівці», «Технічні службовці», Роботодавець встановлює місячні посадові оклади.

4.1.3. Для працівників, професійні назви яких віднесено до категорій «Робітники» (кваліфіковані), Роботодавець встановлює годинні тарифні ставки (диференційовані за кваліфікаційними розрядами).

4.2. Норми праці.

4.2.1. При почасовій оплаті працівникам встановлюють нормовані завдання. Для виконання окремих функцій та обсягів робіт може бути встановлено норми обслуговування або норми чисельності працівників. Зазначені норми встановлюються на основі єдиних і типових (міжгалузевих, галузевих, відомчих) норм праці.

4.2.2. Для працівників робітничих професій, результат роботи яких можна обліковувати в одиницях виробленої продукції, Роботодавець запроваджує відрядну систему оплати праці на основі єдиних і типових (міжгалузевих, галузевих, відомчих) норм праці.

4.2.3. Із метою раціоналізації робочих місць, у зв’язку із впровадженням нової техніки, технологій та організаційно-технічних заходів, що забезпечують зростання продуктивності праці, норми праці підлягають заміні новими.

Досягнення високого рівня виробітку продукції окремим працівником, бригадою за рахунок застосування з власної ініціативи нових прийомів праці і передового досвіду, вдосконалення своїми силами робочих місць, не є підставою для перегляду норм праці.

4.2.4. Запровадження, заміну і перегляд норм праці Роботодавець провадить за погодженням з Радою трудового колективу.

Роботодавець повинен роз’яснити працівникам підстави для перегляду норм праці, а також умови, за яких мають застосовуватися нові норми.

4.2.5. Про запровадження нових і зміну чинних норм праці Роботодавець повідомляє працівників Товариства не пізніш як за місяць до запровадження.

Норми праці встановлюються на невизначений строк і діють до дня їх перегляду у зв’язку зі зміною умов, на які вони були розраховані.

4.2.6. Поряд з нормами, встановленими на постійні за організаційно-технічними умовами роботи, застосовуються тимчасові й одноразові норми.

Тимчасові норми встановлюють на період освоєння певних робіт за відсутності затверджених нормативних матеріалів для нормування праці.

Одноразові норми встановлюють на окремі роботи, що не мають систематичного характеру (позапланові, аварійні).

4.3. Відрядні розцінки і мінімальна місячна тарифна ставка.

4.3.1. Роботодавець визначає відрядні розцінки виходячи з установлених розрядів робіт, тарифних ставок і норм виробітку (норм часу).

Відрядна розцінка визначається шляхом ділення погодинної тарифної ставки, яка відповідає розряду роботи, що виконується, на погодинну норму виробітку. Відрядна розцінка може бути визначена також шляхом множення погодинної тарифної ставки, яка відповідає розряду роботи, що виконується, на встановлену норму часу в годинах.

4.3.2. Для робітників, професії яких віднесено до категорії «Найпростіші професії», Роботодавець встановлює місячні тарифні ставки.

4.3.3. Мінімальну місячну тарифну ставку за просту некваліфіковану працю встановлено для робітників, професії яких віднесено до категорії «Найпростіші професії», у розмірі 120% прожиткового мінімуму для працездатних осіб станом на 1 січня календарного року.

4.3.4. Залежно від професії, кваліфікації працівника, складності та умов виконуваних робіт, Роботодавець використовує диференційовані тарифні ставки, посадові оклади для оплати

праці зі збереженням міжпосадових співвідношень в оплаті праці керівників, фахівців і робітників (відповідно до кваліфікаційних розрядів) (Додаток 1).

4.3.5. Види і розміри доплат та надбавок до посадових окладів, місячних та/або годинних тарифних ставок працівників Товариства встановлюють згідно з Додатком 2.

4.4. Виплата заробітної плати.

4.4.1. Роботодавець виплачує заробітну плату за місцем роботи або перераховує на зарплатні карткові рахунки (за бажанням працівників) 5-го (за другу половину попереднього місяця) та 20-го (за першу половину поточного місяця) числа кожного місяця. Якщо день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітну плату виплачують напередодні. Заробітну плату за час відпусток виплачують не пізніш ніж за три дні до початку відпустки.

4.4.2. Заробітна плата за першу половину місяця має дорівнювати оплаті праці за фактично відпрацьований час з розрахунку тарифної ставки (посадового окладу) працівника (при почасовій оплаті праці) або оплаті праці за фактично виготовлену продукцію (при відрядній оплаті праці).

4.4.3. Якщо на дату подання до бухгалтерії Товариства відомостей про використання робочого часу та кількість виробленої продукції за першу половину місяця неможливо визначити кількість виробленої працівниками-відрядниками продукції (незакінчений відрядний наряд), працю за першу половину місяця оплачують за годинними тарифними ставками. У такому разі за другу половину місяця працівникам-відрядникам нараховують заробітну плату за весь місячний обсяг виробленої продукції, а виплачують — з урахуванням нарахованої та виплаченої заробітної плати за першу половину місяця.

4.4.4. Розмір заробітної плати за повністю виконану місячну (годинну) норму праці не може бути нижчим за розмір мінімальної заробітної плати.

При обчисленні розміру заробітної плати для забезпечення її мінімального розміру не враховують:

- доплати —

  - за роботу в шкідливих, важких, особливо шкідливих та особливо важких умовах праці;

  - за використання в роботі дезінфікувальних засобів працівникам, зайнятим прибиранням туалетів;

  - за роботу в нічний та надурочний час;

  - за роз'їзний характер робіт;

- премії до святкових (ст. 73 КЗпП) і ювілейних дат.

Ювілеями вважають:

- 50-річчя і подальші річниці народження з проміжком у 10 років;
- 10 років безперервної роботи в Товаристві та подальші річниці з проміжком у 10 років.

Якщо нарахована заробітна плата працівника, який виконав місячну норму праці, нижча законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати, Роботодавець проводить доплату до рівня мінімальної заробітної плати. Доплату виплачують щомісяця одночасно із заробітною платою.

У разі роботи на умовах неповного робочого часу, а також при невиконанні працівником у повному обсязі місячної (годинної) норми праці мінімальну заробітну плату виплачують пропорційно до виконаної норми праці.

4.4.5. При укладанні трудового договору Роботодавець доводить до відома працівника розмір, порядок та строки виплати заробітної плати, а також підстави утримань із заробітної плати.

4.4.6. Роботодавець зобов'язується проводити індексацію заробітної плати у зв'язку із зростанням індексу споживчих цін відповідно до законодавства. Індексацію враховують до мінімальної заробітної плати для забезпечення її гарантованого розміру.

4.4.7. Роботодавець несе персональну відповідальність згідно із законодавством за виникнення заборгованості із заробітної плати.

4.5. Відрядження.

4.5.1. За час відряджень Роботодавець зберігає за працівниками середній заробіток за робочі дні за графіком основної роботи працівників.

4.5.2. Якщо працівник відбуває у відрядження, або прибуває з відрядження у вихідний, святковий, чи неробочий день, Роботодавець або зберігає за працівником середній заробіток за години перебування в дорозі у зазначені дні плюс 2 години, або зменшує тривалість робочого часу на зазначену кількість годин, чи надає працівнику інший день відпочинку у порядку, визначеному Правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства.

4.5.3. Якщо працівника направлено у відрядження для виконання робіт у вихідний, святковий або неробочий день (з підстав, визначених ст. 71 КЗпП), Роботодавець компенсує таку роботу подвійною оплатою або наданням іншого дня відпочинку у порядку, визначеному Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

4.6. Оплата часу простою.

4.6.1. У разі простою не з вини працівника оплату робочого часу (з розрахунку місячної норми робочого часу) проводять у розмірі двох третин встановленого працівникові посадового окладу (місячної тарифної ставки).

4.7. Оплата роботи у святкові, неробочі та вихідні дні.

4.7.1. Роботу у святкові, неробочі та вихідні дні (якщо її не компенсують іншим часом відпочинку), а також надурочну роботу (зокрема, при підсумованому обліку робочого часу) оплачують у подвійному розмірі.

4.8. Збереження середнього заробітку.

4.8.1. Роботодавець зберігає за працівниками середній заробіток, зокрема, якщо:

- зупинено діяльності Товариства та/або окремих підрозділів відповідними службами із охорони праці і навколишнього середовища, іншими уповноваженими на це органами;
- працівник відмовляється виконувати роботи на несправних засобах праці, що може призвести до аварійної ситуації та нещасних випадків.

4.9. Матеріальне стимулювання.

4.9.1. З метою посилення матеріального заохочення працівників Товариства щодо підвищення ефективності та якості робіт у Товаристві застосовують систему матеріального стимулювання.

Матеріальне стимулювання передбачає наявність відповідних базових показників та критеріїв для визначення розміру премії.

4.9.2. У Товаристві застосовують такі основні види преміювання:

- винагорода за поточні результати праці за підсумками роботи за місяць згідно з відповідним Положенням (Додаток 3);
- винагорода за загальні результати роботи за рік згідно з відповідним Положенням (Додаток 4);
- винагорода за вислугу років згідно з відповідним Положенням (Додаток 5).

4.9.3. З метою підвищення продуктивності праці, стимулювання сумлінного та якісного виконання працівниками Товариства посадових обов’язків, ініціативного й творчого підходу до вирішення поставлених завдань, забезпечення належного рівня трудової та виконавської дисципліни як засіб матеріального заохочення працівників Роботодавець може преміювати:

- з нагоди загальнодержавних і професійних свят;
- з нагоди річниць створення Товариства;
- з нагоди особистих ювілейних дат працівників Товариства (дні народження та річниці трудового стажу в Товаристві);
- за участь у заходах з підвищення безпеки праці.

## 5. Гарантії, компенсації і пільги працівникам

5.1. Роботодавець забезпечує надання працівникам Товариства гарантій, компенсацій та пільг, передбачених законодавством.

5.2. Працівникам Товариства надаються такі додаткові (не передбачені законодавством) гарантії, компенсації та пільги, пов’язані з виконанням безпосередніх службових обов’язків:

- компенсація за використання особистих автомобілів у службових цілях згідно з нормами і правилами, встановленими у відповідному локальному акті Роботодавця;
- забезпечення працівників, які мають роз’їзний характер роботи у межах населеного пункту, проїзними квитками на всі види міського транспорту;
- забезпечення мобільними телефонами та оплата телефонних розмов для працівників Товариства, які виконують функції оперативного управління і координацію роботи структурних підрозділів.

5.3. Працівникам Товариства у день народження (або напередодні, або наступного дня — за вибором працівника) надають додатковий вихідний день зі збереженням середнього заробітку за рахунок власних коштів Товариства.

5.4. Працівникам Товариства, які мають дітей-учнів 1—3 класів, 1 вересня надають додатковий вихідний день із збереженням середнього заробітку за рахунок власних коштів Товариства у порядку, визначеному Правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства.

5.5. Працівникам Товариства, які мають дітей-учнів випускних класів середніх загальноосвітніх навчальних закладів, у день свята «Останній дзвоник» робочий час скорочено на 3 години зі збереженням середнього заробітку за рахунок власних коштів Товариства у порядку, визначеному Правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства.

## 6. Режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку

6.1. Тривалість роботи, обліковий період.

6.1.1. У Товаристві встановлено 40-годинний робочий тиждень.

6.1.2. Для працівників Товариства, окрім працівників, зазначених у пунктах 6.1.3, 6.1.4 Договору, встановлено п’ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями — субота, неділя.

Тривалість робочого дня з понеділка по п’ятницю — 8 годин.

Тривалість перерви для харчування і відпочинку — 1 година.

Час початку і закінчення робочого дня та час початку і закінчення перерви для харчування і відпочинку визначено Правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства.

6.1.3. За 4-змінним графіком роботи робочий час організовано для працівників:

а) відділу охорони, до обов'язків яких входять функції безперервної цілодобової охорони території і будівель та чергування на пропускних пунктах Товариства;

б) котельні (операторів котельні, апаратників хімічного водоочищення, слюсарів-сантехників) на період опалювального сезону;

в) аварійно-відновлювальних служб Товариства.

Зміна — це стала за кількісним та якісним складом група працівників, які стають до роботи та закінчують її одночасно, також одночасно використовують години міжзмінного відпочинку та щотижневий відпочинок.

6.1.4. У зв'язку з тим, що для працівників, зазначених у пункті 6.1.3, не може бути додержана норма робочого часу на тиждень (40 годин), для них застосовують підсумований облік робочого часу з обліковим періодом один квартал.

6.1.5. Графіки роботи кожного працівника складають відповідно до графіків змінності з таким розрахунком, щоб за обліковий період була додержана розрахункова норма робочого часу. В окремі місяці облікового періоду допускають відхилення від розрахункової норми робочого часу як у більший, так і в менший бік. При цьому таке збільшення робочого часу не вважають надурочними роботами, а зменшення — не є неповним робочим часом (за умови додержання норми робочого часу за обліковий період).

6.1.6. Норму робочого часу за обліковий період розраховують за календарем п'ятиденного робочого тижня з двома вихідними днями в суботу та неділю при однаковій тривалості часу роботи за день упродовж робочого тижня та відповідним зменшенням тривалості роботи напередодні святкових та неробочих днів.

6.1.7. Тривалість робочої зміни для працівників, зазначених в підпунктах а) і б) пункту 6.1.3 Договору, становить 12 годин з урахуванням часу перерви для харчування та відпочинку.

6.1.8. Тривалість робочої зміни працівників, зазначених у підпункті в) пункту 6.1.3 Договору, становить 24 години з урахуванням часу перерви для харчування та відпочинку. Таку тривалість робочої зміни для зазначеної категорії працівників встановлено з огляду на те, що характер та умови їх праці передбачають періоди, коли працівники перебувають на роботі у стані очікування початку виконання роботи (настання аварійної ситуації). Обов'язковою умовою для запровадження 24-годинної зміни є створення Роботодавцем умов для відпочинку працівників протягом зміни. Під створенням умов для відпочинку мається на увазі як створення побутових умов (обладнання кімнат відпочинку стільцями, столами, кріслами, ліжками тощо), так і надання Роботодавцем фактичної можливості для відпочинку працівників у час, вільний від виконання обов'язків, передбачених Положенням про

аварійно-відновлювальну службу та посадовими і робочими інструкціями працівників служби.

6.1.9. Тривалість перерви для харчування і відпочинку (далі — перерва) для працівників, зазначених у пункті 6.1.3 Договору, як правило, становить одну годину (60 хвилин).

З метою додержання розрахункової норми робочого часу за обліковий період, для окремих працівників (категорій працівників) в окремі дні облікового періоду графіками змінності можна визначити меншу або більшу тривалість перерви. У будь-якому разі тривалість перерви не може бути більше ніж 2 години і менше ніж 30 хвилин за зміну.

6.1.10. Конкретну тривалість перерви в конкретну зміну (дату) визначають графіки змінності. Для працівників однієї зміни перерви надаються почергово з тим, щоб не порушити безперервність виконання функцій та завдань, покладених на структурні підрозділи.

6.1.11. Конкретний час початку і закінчення перерви для кожного працівника зміни визначає керівник зміни (майстер зміни, начальник зміни тощо) на початку кожної зміни з урахуванням виробничих завдань на зміну та кількісного і якісного (за професіями і посадами) складу працівників у кожній зміні. Час початку та закінчення перерви кожного працівника мають бути зафіксовані та доведені до працівників у порядку, визначеному локальним нормативним актом Роботодавця.

6.1.12. Перерву працівникам, зазначеним у підпунктах а) і б) (окрім операторів котельні) пункту 6.1.3 Договору, надають не пізніше ніж через 4 години з початку зміни.

6.1.13. Перерва працівникам, зазначеним у підпункті в) пункту 6.1.3 Договору, надають лише протягом перших 12 годин зміни в періоди, коли працівники перебувають у стані очікування початку виконання роботи. У наступні 12 годин зміни (у вечірній та нічний час) зазначеним працівникам перерву не надають, проте надають можливість приймати їжі безпосередньо на робочому місці в періоди, коли працівники перебувають у стані очікування початку виконання роботи. Час приймання їжі у цьому разі не вважають перервою і включають до робочого часу.

6.1.14. Операторам котельні, які за характером роботи не можуть покидати робочі місця протягом робочої зміни, дозволено приймати їжу безпосередньо на робочому місці. Час початку і закінчення приймання їжі оператори котельні встановлюють самостійно за погодженням з начальником зміни, виходячи з організаційних, технологічних та інших чинників і конкретних виробничих завдань так, щоб не допустити негативного впливу на роботу котельного обладнання та Товариства в цілому. Час приймання їжі у цьому разі не вважається перервою і включається до робочого часу.

6.1.15. Графіки змінності на рік затверджує Роботодавець (за погодженням з Радою трудового колективу) не пізніше ніж за місяць до початку нового року та доводить до відома

працівників, зазначених у пункті 6.1.3 Договору, шляхом розміщення графіків у доступних для працівників місцях (у побутових кімнатах, кімнатах відпочинку, у приміщеннях, відведених для чергування тощо).

6.1.16. Графіки роботи кожної зміни із зазначенням прізвищ працівників Роботодавець (за погодженням з Радою трудового колективу) затверджує не пізніше ніж за 10 днів до початку кварталу (наступного облікового періоду) і доводить їх до працівників під підпис. У разі надання працівнику щорічної відпустки після затвердження графіка роботи на квартал або у разі прийняття на роботу працівника протягом облікового періоду Роботодавець (за погодженням з Радою трудового колективу) затверджує та доводить до зазначених працівників новий графік їх роботи не пізніше наступного дня з дати видання наказу про надання відпустки або наказу про прийняття працівника на роботу.

6.1.17. Чергування змін працівників, зазначених у підпунктах а) і б) пункту 6.1.3 Договору, здійснюється у такому порядку:

| **Зміни** | **Число місяця** | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | … |
| 1 | д | н | | | д | н | | | д | н | | | д | н | | | … |
| 2 | | д | н | | | д | Н | | | д | Н | | | д | н | | … |
| 3 | | | д | н | | | Д | н | | | Д | н | | | д | н | … |
| 4 | н | | | д | н | | | д | н | | | д | н | | | д | … |

де д — денна зміна; н — нічна зміна.

6.1.18. Працівникам металообробних цехів № 1 і № 2, які безпосередньо працюють на металообробних верстатах, установлюють двозмінний графік роботи за п’ятиденним робочим тижнем з двома вихідними на тиждень у суботу і неділю та скороченням тривалості робочого часу на одну годину у нічний час (у вечірню зміну):

| **Зміни** | **1-й тиждень** | **2-й тиждень** | **3-й тиждень** | **4-й тиждень** | … |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | р | В | р | в | … |
| 2 | в | Р | в | р | … |

де р — ранкова зміна; в — вечірня зміна.

6.1.19. Час початку і закінчення ранкової і вечірньої змін по днях тижня, час початку і закінчення перерви для кожної зміни по днях тижня визначають Правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства.

6.1.20. Для працівників, зазначених у пункті 6.1.18 Договору, графіки роботи складають із додержанням таких вимог:

- працівники чергуються у змінах рівномірно;
- працівники із однієї зміни в іншу переходять через кожний робочий тиждень у понеділок;
- тривалість перерви в роботі між змінами є не меншою подвійної тривалості часу роботи в попередній зміні (включаючи і час перерви для харчування);
- призначення працівника на роботу протягом двох змін поспіль заборонено.

6.1.21. Працівникам, яким за медичним висновком необхідна більша кількість перерв, за їхньою заявою встановлюють індивідуальний режим роботи (як з повним, так і з неповним робочим часом) з урахуванням інтересів Товариства і працівника.

Індивідуальний графік роботи (як з нормальною, так і з неповною тривалістю робочого часу) можна встановлювати за заявами й іншим працівникам Товариства, якщо робота за індивідуальним графіком не суперечить інтересам Товариства.

6.1.22. Напередодні святкових та неробочих днів тривалість роботи для працівників Товариства, крім працівників, які працюють на умовах неповного робочого дня, та робота яких не має безперервного характеру, скорочують на одну годину.

6.1.23. Надурочні роботи можуть застосовувати лише у виняткових випадках з додержанням вимог статей 62—64 КЗпП.

6.1.24. Працівники Товариства за погодженням з Роботодавцем можуть працювати на умовах гнучкого режиму робочого часу (ГРРЧ), якщо такий режим роботи не впливатиме негативно на роботу Товариства в цілому. Порядок застосування в Товаристві ГРРЧ визначається Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

6.2. Залучення до чергування.

6.2.1. З метою забезпечення безперебійного функціонування Товариства Роботодавець може залучати працівників, зазначених в пункті 6.1.2 Договору, до чергування у неробочі години робочих днів (як до початку робочого дня, так і після його закінчення) та у вихідні, святкові й неробочі дні.

Роботодавець може залучати до чергування працівників усіх категорій.

6.2.2. До чергувань не можна залучати жінок, які мають дітей віком до трьох років. Жінок, які мають дітей віком до 14 років, можна залучати до чергувань лише за їхньої попередньої згоди. Це положення поширюється також і на чоловіків, які виховують дитину без матері.

Працівників з інвалідністю можна залучати до чергувань лише за їхньої попередньої згоди, якщо це не суперечить медичним висновкам.

6.2.3. Працівників, посади яких віднесено до категорії «Керівники», залучають до чергування з метою забезпечення оперативного керівництва та координації діяльності структурних підрозділів Товариства у дні та години, що є неробочим для працівників, зазначених у пункті 6.1.2 Договору.

Працівників, посади яких віднесено до категорій «Фахівці», «Технічні службовці», «Робітники», за потреби залучають до чергування з метою виконання обов'язків, передбачених їхніми посадовими/робочими інструкціями у дні та години, що є неробочими для працівників, зазначених у пункті 6.1.2 Договору.

Працівників, посади яких віднесено до категорії «Професіонали», залучають до чергування з метою забезпечення як вирішення питань з оперативного керівництва та координації діяльності структурних підрозділів Товариства, так і з метою виконання обов'язків, передбачених їхніми посадовими інструкціями у дні та години, що є неробочими для працівників, зазначених у пункті 6.1.2 Договору.

6.2.4. Роботодавець може залучати працівників до чергування не частіше одного разу на місяць.

У дні, коли працівника (як з нормованим, так і ненормованим робочим днем) залучають до чергування до початку робочого дня, робочий день чергового закінчується раніше (на кількість годин чергування).

У дні, коли працівника (як з нормованим, так і ненормованим робочим днем) залучають до чергування після закінчення робочого дня, наступний робочий день чергового починається пізніше (на кількість годин чергування).

У дні чергування тривалість робочого часу разом з чергуванням має дорівнювати нормальній тривалості робочого дня працівника.

6.2.5. Час початку і закінчення чергування та час початку і закінчення робочого дня у дні чергувань визначають графіками чергувань.

6.2.6. Чергування у вихідні, святкові й неробочі дні працівникам компенсується наданням іншого дня відпочинку у місяці, на який припало чергування. Інший день відпочинку може передувати чергуванню, якщо чергування припадає на кінець місяця.

Інший день відпочинку має бути визначений графіком чергувань.

6.2.7. Роботодавець розробляє графіки чергувань і доводить їх до чергових під підпис не пізніше ніж за тиждень до чергування.

6.3. Відпустки.

6.3.1. Працівникам Товариства надається щорічна основна відпустка тривалістю 24 календарних дні.

6.3.2. Роботодавець надає щорічні відпустки працівникам згідно з графіками, які затверджує за погодженням з Радою трудового колективу не пізніше 31 грудня року, що передує року надання працівникам відпусток. При складанні графіків враховують інтереси Товариства, особисті інтереси працівників і можливості для їх відпочинку.

Інтереси працівників, які відповідно до статті 10 Закону України «Про відпустки» від 15.11.1996 № 504/96-ВР можуть використовувати щорічні відпустки у зручний для них час, Роботодавець враховує під час складання графіків відпусток у порядку, визначеному Правилами внутрішнього трудового розпорядку Товариства.

6.3.3. Роботодавець надає:

- щорічну додаткову відпустку працівникам, які постійно зайняті (не менше 50% робочого часу) на роботах із шкідливими і важкими умовами праці (за результатами атестації робочих місць за умовами праці) та на роботах, пов'язаних з підвищеним нервово-емоційним та інтелектуальним навантаженням і в умовах підвищеного ризику для здоров'я, професії яких передбачені постановою КМУ «Про затвердження Списків виробництв, робіт, цехів, професій і посад, зайнятість працівників в яких дає право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер праці» від 17.11.1997 № 1290 — тривалістю, визначеною в Додатку 6.
- щорічну додаткову відпустку працівникам з ненормованим робочим днем — згідно з Додатком 7.
- відпустки інших видів згідно із законодавством.

## 7. Умови охорони праці та здоров'я працівників

7.1. Забезпечення безпечних умов праці є обов'язком Роботодавця. Роботодавець забезпечує робочі місця належними засобами праці, інструкціями з охорони праці, створює належні санітарно-побутові умови.

7.2. Працівники мають право відмовитись від дорученої роботи, якщо під час її виконання складається ситуація, небезпечна для їхнього життя та здоров'я (якщо такі умови прямо не передбачені трудовими договорами), а також для життя і здоров'я інших людей та оточуючого середовища.

7.3. Роботодавець зобов'язаний:

7.3.1. Забезпечити виконання вимог Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII та інших нормативно-правових актів з питань охорони праці, а також право

працівників на безпечні та нешкідливі умови праці, пільги та компенсації, соціальний захист у разі ушкодження їхнього здоров'я.

7.3.2. Виділяти кошти у розмірі 0,6% від фонду оплати праці на виконання затверджених у Товаристві та погоджених з Радою трудового колективу комплексних заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійного захворювання, аваріям і пожежам (далі — Комплексні заходи з охорони праці).

7.3.3. При прийнятті на роботу ознайомлювати під підпис працівника з умовами праці та наявністю на робочому місці шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, їх можливим шкідливим впливом на здоров'я, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та про права працівників на пільги і компенсації за роботу в таких умовах.

7.3.4. Забезпечувати належні умови праці на робочих місцях, безпеку технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, проводити їх планово-профілактичний, капітальний ремонт та випробування у встановлені терміни.

7.3.5. Забезпечувати безоплатно працівників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту відповідно до галузевих норм (Додаток 8).

Забезпечувати заміну або ремонт спеціального одягу і спеціального взуття, що стали непридатними до закінчення встановленого строку носіння з незалежних від працівника причин.

7.3.6. Компенсувати протягом 30 днів витрати працівникам на придбання засобів індивідуального захисту, які підтверджено документально (касовий або товарний чеки), якщо внаслідок несвоєчасного забезпечення працівник був змушений придбати їх за власні кошти.

7.3.7. Забезпечувати безоплатно працівників, які працюють на роботах, пов'язаних із забрудненнями, миючими та знешкоджувальними засобами за встановленими нормами (Додаток 9).

7.3.8. Забезпечувати належний стан засобів колективного захисту працівників.

7.3.9. Забезпечувати безоплатно працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, молоком або іншими рівноцінними харчовими продуктами (Додаток 10).

У разі роз'їзного характеру роботи виплачувати працівникові грошову компенсацію на придбання молока або рівноцінних йому харчових продуктів.

7.3.10. Забезпечувати працівників Товариства питною водою.

7.3.11. Забезпечити безоплатне проведення попередніх (під час прийняття на роботу) і періодичних (протягом трудової діяльності) медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах із шкідливими чи небезпечними умовами праці, або таких, де є

потреба у професійному доборі, щорічного обов’язкового медичного огляду осіб віком до 21 року, а також виконання рекомендацій висновків медичної комісії за результатами огляду працівників.

Забезпечити безоплатне проведення позачергового медичного огляду працівника за його заявою, якщо працівник вважає, що погіршення стану його здоров’я пов’язане з умовами праці.

Забезпечити безоплатне проведення позачергового медичного огляду працівника, якщо стан здоров’я не дозволяє йому виконувати трудові обов’язки.

Забезпечити виконання рекомендацій і висновків медичної комісії за результатами медичних оглядів працівників.

Зберігати за працівниками на період проходження ними медичного огляду місце роботи (посаду) і середній заробіток.

7.3.12. Не допускати працівників до роботи, яка протипоказана їм за станом здоров’я.

7.3.13. Дотримуватися термінів і порядку проведення атестації робочих місць за умовами праці та за її результатами вживати заходів щодо покращення умов праці, медичного обслуговування, оздоровлення працівників та надання їм відповідних пільг і компенсацій.

7.3.14. Не рідше разу на квартал комплектувати необхідними медикаментами аптечки в усіх структурних підрозділах Товариства.

7.3.15. Проводити раз на квартал за участю представників трудового колективу аналіз причин виникнення нещасних випадків, аварій та профзахворювань.

Відповідно до висновків розробляти заходи щодо поліпшення стану охорони праці у Товаристві.

7.3.16. Виплачувати за рахунок коштів Товариства одноразову матеріальну допомогу працівникам, які отримали виробничу травму під час виконання трудових обов’язків, без стійкої втрати працездатності, у таких розмірах:

| **Термін непрацездатності (згідно з листком непрацездатності у календарних днях, місяцях)** | **Розмір матеріальної допомоги (у відсотках від середньої заробітної плати потерпілого)** |
|---|---|
| від 1 до 10 днів | 20 |
| від 10 до 20 днів | 50 |
| від 20 днів до одного місяця | 70 |
| від одного до двох місяців | 100 |
| понад двох місяців | 150 |

Якщо комісією з розслідування нещасного випадку встановлено, що він трапився внаслідок невиконання потерпілим вимог нормативних актів з охорони праці, розмір одноразової допомоги може бути зменшено за рішенням Роботодавця за погодженням з Радою трудового колективу, але не більше ніж на 50%.

7.4. Працівники Товариства зобов'язані:

7.4.1. Знати та виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила експлуатації машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, правил поводження із шкідливими та небезпечними речовинами.

7.4.2. Дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей у процесі виконання будь-яких робіт або під час перебування на території Товариства.

7.4.3. Використовувати засоби індивідуального та колективного захисту у випадках, передбачених законодавством.

7.4.4. Проходити навчання і перевірку знань з питань охорони праці в порядку та у строки, встановлені Положенням про навчання і перевірку знань з питань охорони праці, затвердженому у Товаристві.

7.4.5. Проходити у встановленому порядку та у строки попередній та періодичні медичні огляди.

7.4.6. Своєчасно інформувати безпосереднього керівника або Роботодавця про виникнення небезпечних та аварійних ситуацій на робочому місці, у структурному підрозділі. Особисто вживати посильних заходів щодо запобігання та усунення небезпечних та аварійних ситуацій.

7.4.7. За невиконання вимог пунктів 7.4.1—7.4.6 Роботодавець має право притягати порушників до дисциплінарної відповідальності.

## 8. Соціальні пільги і гарантії

8.1. Роботодавець, виходячи з наявних фінансових можливостей Товариства, забезпечує:

8.1.1. Належне утримання, ремонт і реконструкцію об'єктів соціальної сфери (санітарно-побутових приміщень тощо).

8.1.2. Надання працівникам матеріальної допомоги та заохочення цінними подарунками згідно з Положенням, наведеним у Додатку 12.

8.1.3 Придбання новорічних подарунків для дітей працівників віком до 11 років.

8.1.4. Оздоровлення дітей працівників Товариства віком до 15 років.

8.1.5. Забезпечення оздоровчих заходів для працівників Товариства за наявності відповідних медичних показань шляхом санаторно-курортного лікування на умовах часткової оплати вартості путівки (50 %) за рахунок коштів Товариства.

8.1.6. Надання працівникам безвідсоткових позик:

- на придбання автомобілів;
- на покращення житлових умов (придбання житла, капітальний або поточний ремонт житлових приміщень та ін.);
- на оплату навчання;
- на придбання побутової техніки, меблів та ін.;
- на весілля, поховання;
- на придбання товарів для новонароджених.

8.1.7. Вакцинацію працівників від грипу.

8.1.8. Виплату середнього заробітку або надання іншого дня відпочинку (на вибір працівника) у випадку направлення на навчання (підвищення кваліфікації) у вихідні.

## 9. Гарантії діяльності представницьких організацій працівників

9.1. Роботодавець гарантує свободу організації та діяльності Ради трудового колективу та інших представницьких організацій, проведення у неробочий час загальних зборів трудового колективу.

## 10. Відповідальність сторін, розв’язання спорів

10.1. У випадках невиконання або неналежного виконання обов’язків, передбачених Договором винні особи притягуються до відповідальності згідно з чинним законодавством.

10.2. Спори між Сторонами вирішуються у порядку, встановленому законодавством.

## 11. Заключні положення

11.1. Договір діє — до 31.12.2025.

11.2. Контроль за виконанням Договору здійснюється безпосередньо Сторонами або уповноваженими ними представниками у порядку, встановленому Сторонами в окремій письмовій (або усній) угоді.

11.3. Сторони, що підписали Договір, щороку, не пізніше 15 січня року, що настає за звітним, звітують про виконання Договору на зборах трудового колективу.

Додаток 1
до колективного договору
ТОВ «Усе буде добре»
на 2020—2025 роки

ПОГОДЖЕНО
Голова Ради трудового колективу
*Поважний* А. Б. Поважний
*18.12.2019*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ТОВ «Усе буде добре»
*Добродій* К. М. Добродій
*18.12.2019*

**Коефіцієнти співвідношень розмірів посадових окладів до встановленого колективним договором мінімального розміру місячного посадового окладу**

| № | Категорія посади | Коефіцієнт співвідношення |
|---|---|---|
| 1 | Директор | 4,51—5,00 |
| 2 | Заступники директора, головний бухгалтер, головний інженер, головний механік, головний економіст | 4,10—4,50 |
| 3 | Начальники відділів, начальники цехів | 3,51—4,00 |
| 4 | Заступники начальників відділів, керівники проектів і програм, майстри | 3,10—3,50 |
| 5 | Завідувач господарства, завідувач майстерні, завідувач виробничої лабораторії, завідувач центрального складу, завідувач архіву, завідувач технічного архіву, завідувач канцелярії, завідувачі секторів та бюро | 3,10—3,50 |
| 6 | Професіонали (інженери, юрисконсульти, економісти, бухгалтери з дипломами спеціалістів, перекладачі, інженери та ін.) | 2,51—3,00 |
| 7 | Фахівці (фахівці усіх відділів, бухгалтери, техніки, помічник керівника та ін.) | 2,10—2,50 |
| 8 | Технічні службовці (адміністратори, касири, обліковці та ін.) | 1,51—2,00 |
| 9 | Кваліфіковані робітники 6 розряду | 1,26—1,50 |
| 10 | Кваліфіковані робітники 5 розряду | 1,21—1,25 |
| 11 | Кваліфіковані робітники 4 розряду | 1,16—1,20 |
| 12 | Кваліфіковані робітники 3 розряду | 1,11—1,15 |
| 13 | Кваліфіковані робітники 2 розряду | 1,05—1,10 |
| 14 | Робітники без кваліфікації (сторожі, двірники, прибиральники, комірники та ін.) | 1,0 |

Додаток 2

до колективного договору

ТОВ «Усе буде добре»

на 2020—2025 роки

ПОГОДЖЕНО

Голова Ради трудового колективу

*Поважний* А. Б. Поважний

*18.12.2019*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ТОВ «Усе буде добре»

*Добродій* К. М. Добродій

*18.12.2019*

**Перелік доплат та надбавок до тарифних ставок і посадових окладів працівників ТОВ «Усе буде добре»**

| **Найменування доплат та надбавок** | **Розміри доплат та надбавок** |
|---|---|
| **Доплати** | |
| за суміщення професій (посад) | • загальна сума доплати визначається наявністю одержаної економії фонду оплати праці за вакантною посадою (розміром посадового окладу/тарифної ставки за штатним розписом);<br>• доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються обсягом додаткової роботи у кожному конкретному випадку;<br>• встановлюються у відсотках від тарифних ставок і посадових окладів посад (професій), що суміщаються |
| за розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт | • доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються (у межах економії фонду оплати праці) і визначаються за тарифними ставками і окладами, які б могли виплачуватися за умови дотримання штатної чисельності працівників;<br>• встановлюються у відсотках від тарифних ставок і посадових окладів вакантних посад (професій) або тимчасово відсутніх працівників залежно від обсягів додаткової роботи у кожному конкретному випадку |
| за виконання обов’язків тимчасово відсутнього працівника | до 100% тарифної ставки (посадового окладу) відсутнього працівника, але не більше 50% одному працівнику |
| за роз’їзний характер роботи | 20% водіям автотранспортних засобів та експедиторам (у дні поїздок до інших населених пунктів) |
| за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці (за результатами атестації робочих | • за роботу у важких і шкідливих умовах праці — 4%, 8% і 12% тарифної ставки (окладу);<br>• за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці — 16%, 20% і 24% тарифної ставки (окладу) |

| | |
|---|---|
| місць) | |
| за інтенсивність праці (працівникам, які працюють на конвеєрі) | до 12% тарифної ставки |
| за керівництво бригадою (бригадирам, не увільненим від основної роботи) | • 10% тарифної ставки бригадира (при чисельності бригади до 10 осіб);<br>• 15% тарифної ставки бригадира (при чисельності бригади від 10 до 15 осіб);<br>• 20% тарифної ставки бригадира (при чисельності бригади понад 15 осіб) |
| за роботу у вечірній час з 18:00 до 22:00 | 20% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи у цей час |
| за роботу у нічний час з 22:00 до 06:00 | 35% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи у цей час |
| за керівництво практикою студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів | 10% посадового окладу (тарифної ставки) за одного практиканта та додатково по 5% за кожного наступного практиканта у разі керівництва практикою групи практикантів |
| працівникам, які зайняті прибиранням туалетів | 10% тарифної ставки |
| **Надбавки** | |
| за високу професійну майстерність | диференційовані надбавки до тарифних ставок робітників:<br>• 3 розряду — 12%<br>• 4 розряду — 16%<br>• 5 розряду — 20%<br>• 6 розряду — 24% |
| за класність водіям автотранспортних засобів | 2 класу — 10% встановленої тарифної ставки водія;<br>1 класу — 25% встановленої тарифної ставки водія |
| за складність і напруженість у роботі | до 50% тарифної ставки (посадового окладу) |
| за високі досягнення у праці | до 50% посадового окладу |
| за виконання особливо важливої роботи (на термін її виконання) | до 50% посадового окладу |
| за ведення військового обліку | 40% посадового окладу інспектора з кадрів |
| за керівництво практикою студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів | 10% посадового окладу (тарифної ставки) за одного практиканта та додатково по 5% за кожного наступного практиканта у разі керівництва практикою групи практикантів |

**Примітка:**

1. Конкретні підстави встановлення надбавок за складність і напруженість у роботі, за високі досягнення у роботі, за виконання особливо важливої роботи та доплат за суміщення професій (посад), за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, за розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт, їх розміри та термін виплати визначаються директором Товариства і встановлюються його наказом.

У разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи і порушення трудової дисципліни зазначені надбавки та доплати директор Товариства своїм наказом скасовує або зменшує розмір доплати незалежно від застосування/незастосування до працівника дисциплінарних стягнень.

2. Доплати за роботу у вечірній і нічний час, за роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці, за інтенсивність праці (працівникам, які працюють на конвеєрі) та за прибирання туалетів провадяться за фактично відпрацьований час на підставі табелів обліку використання робочого часу.

3. Доплата за роз'їзний характер роботи провадиться водіям автотранспортних засобів та експедиторам за робочі дні, в які здійснювалися поїздки до інших населених пунктів у порядку, визначеному локальним нормативним актом Товариства.

4. Доплата за керівництво бригадою провадиться працівникам, призначеним за їхньою згодою наказом директора Товариства бригадирами з числа працівників бригад без увільнення від їх основної роботи за робітничими професіями.

У разі неякісного виконання працівником обов'язків бригадира, порушення положень нормативного акту. Товариства, що визначає обов'язки бригадира, директор Товариства своїм наказом увільняє працівника від виконання обов'язків бригадира та скасовує відповідну доплату.

5. Диференційовані надбавки до тарифних ставок робітників за високу професійну майстерність встановлюються працівникам після закінчення строку випробування у разі бездоганного виконання дорученої роботи з якістю, що відповідає кваліфікаційним вимогам встановленого працівнику кваліфікаційного розряду, та за умови додержання працівником Правил внутрішнього трудового розпорядку та правил з охорони праці.

У разі погіршення якості робіт та/або порушення працівником Правил внутрішнього трудового розпорядку, та/або правил з охорони праці директор Товариства скасовує наказом диференційовані надбавки до тарифних ставок робітників за високу професійну майстерність незалежно від застосування/незастосування до працівника дисциплінарних стягнень.

6. Надбавку за класність водіям директор Товариства встановлює наказом одночасно з присвоєнням працівнику відповідного класу.

Зазначену надбавку директор Товариства скасовує наказом у разі позбавлення працівника класності у порядку, визначеному локальним нормативним актом Товариства, що регулює порядок присвоєння та позбавлення класності.

7. Доплату за ведення військового обліку встановлюють працівникам, посадовими обов'язками яких не передбачено ведення військового обліку. У разі встановлення доплати за суміщення професій (посад) або за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, посадовими обов'язками якого передбачено ведення військового обліку, доплату за ведення військового обліку не встановлюють.

Додаток 3
до колективного договору
ТОВ «Усе буде добре»
на 2020—2025 роки

ПОГОДЖЕНО
Голова Ради трудового колективу
*Поважний* А. Б. Поважний
*18.12.2019*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ТОВ «Усе буде добре»
*Добродій* К. М. Добродій
*18.12.2019*

**Положення про преміювання працівників ТОВ «Усе буде добре» за поточні результати праці за підсумками роботи за місяць**

## 1. Загальні положення

1.1. Преміюють за поточні результати за підсумками роботи за місяць з метою підвищення зацікавленості працівників у результатах роботи ТОВ «Усе буде добре» (далі — Товариство), стимулювання сумлінного та якісного виконання посадових обов’язків, ініціативного й творчого підходу до вирішення поставлених завдань, забезпечення належного рівня трудової та виконавської дисципліни.

1.2. Положення про преміювання ТОВ «Усе буде добре» (далі — Положення) визначає умови і порядок преміювання працівників за виконання ними посадових обов’язків, виробничих завдань і функцій, терміни виплати премій, джерела витрат на ці цілі.

## 2. Умови і порядок виплати премії

2.1. Право на виплату премії працівники отримують після закінчення строку випробування.

2.2. Розмір премії визначають у відсотковому відношенні до посадового окладу (тарифної ставки) за категоріями працівників:

- робітники без кваліфікації — 20%;
- кваліфіковані робітники — 30%;
- технічні службовці, фахівці — 40%;
- професіонали, керівники — 50%.

Премію нараховують пропорційно фактично відпрацьованому часу у місяці, за який провадиться преміювання.

2.3. Премію нараховують і виплачують за умови виконання Товариством техніко-економічних показників, визначених поточними планами його діяльності на поточний місяць.

2.4. Премію за поточний місяць виплачують разом із заробітною платою за другу половину відповідного місяця.

2.5. Показником, що дає право працівнику на отримання премії у зазначеному у пункті 2.2 розмірі, є сумлінне та якісне виконання обов'язків, покладених трудовим договором, виконання виробничих завдань у повному обсязі, відсутність порушень виконавської дисципліни, Правил внутрішнього трудового розпорядку та правил з охорони праці.

2.6. Працівникам, які у звітному місяці припустилися порушень виконавської дисципліни, Правил внутрішнього трудового розпорядку та правил з охорони праці, премію не нараховують або зменшують на певний відсоток (незалежно від факту притягнення/не притягнення працівника до дисциплінарної відповідальності) у таких розмірах:

- за втрати робочого часу без поважних причин (запізнення на роботу, ухід з роботи раніше встановленого часу, використання робочого часу не для виконання обов'язків, покладених трудовим договором тощо) премія зменшується на 5—50% залежно від тривалості втраченого робочого часу;
- за неякісне та/або несвоєчасне виконання обов'язків, покладених трудовим договором, за невиконання обсягів виробничих завдань та/або їх низьку якість премію зменшують на 20—50% (залежно від тяжкості скоєного порушення);
- у разі появи працівника на роботі у стані алкогольного, наркотичного чи токсичного сп'яніння премію не нараховують;
- у разі вчинення прогулу (відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня або зміни без поважних причин) премію не нараховують;
- за порушення інших норм Правил внутрішнього трудового розпорядку премію зменшують на10—50% (залежно від тяжкості скоєного порушення);
- за порушення правил охорони праці, протипожежної безпеки премію зменшують не менше, ніж на 50% або не нараховують (залежно від тяжкості наслідків порушення, до яких призвели або могли призвести порушення).

2.7. Рішення про зменшення розміру премії або про позбавлення премії приймає директор Товариства на підставі документально підтвердженого подання безпосереднього керівника порушника. Рішення оформлюють наказом.

Рішення про зменшення або невиплату премії директор Товариства приймає до дати виплати премії. Виплачена премія не може бути зменшена чи скасована.

2.8. У разі коли працівник був відсутній на роботі з невідомих на дату прийняття рішення про виплату премії причин, директор Товариства призупиняє виплату такому працівнику премії за поточний місяць до з'ясування причин відсутності на роботі. Рішення про призупинення виплати премії директор Товариства приймає на підставі доповідної записки особи, відповідальної за ведення табелю обліку використання робочого часу відсутнього працівника. Призупинення виплати премії оформлюють наказом.

Якщо працівник був відсутній на роботі з поважних причин, підтверджених документально, директор Товариства приймає рішення про виплату премії працівнику за минулий місяць і премію нараховують і виплачують у наступному місяці.

2.9. Проект наказу про нарахування і виплату премії готує головний бухгалтер. У наказі зазначаються підстави позбавлення або зменшення нарахованої премії конкретним працівникам та визначається відсоток, на який зменшується нарахована премія. У наказі також зазначаються працівники, яким призупинено нарахування і виплату премії з причин, зазначених у пункті 2.6 Положення.

2.10. За місяці, в які працівники були відсутніми на роботі з поважних причин (відпустка, хвороба тощо), премію нараховують і виплачують пропорційно відпрацьованому часу.

2.11. З наказом про призупинення виплати, про зменшення розміру нарахованої премії (про ненарахування премії) кожного працівника під підпис ознайомлює начальник відділу кадрів.

2.12. Премії виплачують за рахунок фонду оплати праці.

Додаток 4
до колективного договору
ТОВ «Усе буде добре»
на 2020—2025 роки

ПОГОДЖЕНО
Голова Ради трудового колективу
*Поважний* А. Б. Поважний
*18.12.2019*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ТОВ «Усе буде добре»
*Добродій* К. М. Добродій
*18.12.2019*

**Положення про винагороду працівникам ТОВ «Усе буде добре» за підсумками роботи за рік**

## 1. Загальні положення

1.1. Положення про винагороду працівникам за підсумками роботи за рік (далі — Положення) визначає порядок і умови виплати працівникам ТОВ «Усе буде добре» (далі — Товариство) винагороди за підсумками роботи за рік (далі — винагорода), джерела фінансування витрат на зазначені цілі і строки виплати винагороди.

1.2. Виплату винагороди впроваджують для посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника Товариства у підвищенні продуктивності праці, виконанні поточних планів Товариства та виховання у кожного працівника свідомого ставлення до виконання своїх обов’язків, дотримання трудової та виробничої дисципліни, а також для скорочення плинності кадрів.

## 2. Умови виплати винагороди

2.1. Рішення про виплату винагороди приймає директор Товариства за умови виконання техніко-економічних показників, визначених річним планом діяльності на звітний рік.

2.2. Виплату винагороди проводять у межах фонду оплати праці та за рахунок його економії.

2.3. Винагороду виплачують у повному обсязі працівникам (крім сумісників), які працювали у Товаристві станом на останній робочий день звітного року, а також працівникам, звільненим протягом року за такими підставами:

- скорочення чисельності або штату працівників (п. 1 ст. 40 КЗпП);
- виявлення невідповідності займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок стану здоров’я, що перешкоджає продовженню даної роботи (п. 2 ст. 40 КЗпП);

- поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу (п. 6 ст. 40 КЗпП);
- нез'явлення на роботі протягом більш як чотирьох місяців поспіль внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні (п. 5 ст. 40 КЗпП).

Працівникам, звільненим з інших підстав, винагороду не виплачують.

2.4. Працівникам, які пропрацювали у Товаристві менше року, винагороду виплачують пропорційно відпрацьованому часу (повних календарних місяців). Місяць вважають повністю відпрацьованим у разі коли працівник працював у місяці всі робочі дні (зміни) за графіком його роботи.

2.5. Виплату винагороди проводять по закінченні року за умови відсутності заборгованості із сплати податків, страхових внесків і виплати заробітної плати та після підбиття підсумків роботи за звітний рік.

## 3. Розмір і порядок виплати винагороди

3.1. Винагороду працівникам розраховують залежно від стажу роботи у Товаристві та суми заробітної плати, нарахованої за звітний рік.

3.2. Залежно від тривалості безперервного стажу роботи у Товаристві працівників розподіляють на такі стажеві групи зі встановленням стажевих коефіцієнтів:

| **Стажеві групи (повних років)** | **Стажеві коефіцієнти** |
|---|---|
| до 1 року | 0,8 |
| від 1 року до 3 років | 1,0 |
| від 3 років до 5 років | 1,2 |
| від 5 років до 8 років | 1,5 |
| від 8 років до 10 років | 1,7 |
| понад 10 років | 2,0 |

3.3. Безперервний стаж роботи розраховують станом на 31 грудня звітного року незалежно від дати нарахування і виплати винагороди.

3.4. До безперервного стажу роботи, який враховують при визначенні стажевого коефіцієнту, включають:

- весь час безперервної роботи (за основним місцем роботи) у Товаристві;
- строкову військову (альтернативну) службу за умови, що працівник до призову або направлення на строкову військову (альтернативну) службу працював (за основним місцем роботи) у Товаристві;

3.5. До безперервного стажу роботи не включають:

- час перебування у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку;
- час перебування у відпустці без збереження заробітної плати для догляду за дитиною до досягнення нею шестирічного віку.

Зазначені періоди не переривають стаж роботи у Товаристві.

3.6. Винагороду нараховують виходячи зі середньомісячної заробітної плати, обчисленої відповідно до Порядку обчислення середньої заробітної плати, затвердженого постановою КМУ від 08.02.1995 № 100, за винятком таких виплат:

- винагорода за підсумками роботи за попередній рік;
- винагорода за вислугу років за минулий рік;
- усі види матеріальної допомоги та вартість цінних подарунків.

Періодом, за яким обчислюється заробітна плата, є повний календарний рік.

3.7. Розмір винагороди за підсумками роботи за рік може бути збільшено чи зменшено залежно від особистих результатів роботи працівника.

3.7.1. Працівникам, які протягом року були нагороджені державними нагородами, та до яких застосовували заходи заохочення, передбачені Правилами внутрішнього трудового розпорядку, розмір нарахованої винагороди можна збільшити на суму від 20% до 50%.

3.7.2. Працівникам, до яких протягом року були застосовані дисциплінарні стягнення та/або яким зменшували розмір нарахованої премії за результатами роботи за місяць за порушення Правил внутрішнього трудового розпорядку (окрім прогулів та появи на роботі у стані алкогольного, наркотичного або токсичного сп’яніння) та невиконання (або недобросовісне виконання) посадових обов’язків, за невиконання правил з охорони праці, розмір нарахованої винагороди зменшують на 10% за кожний випадок порушення.

3.7.3. Працівникам, до яких протягом року застосовані дисциплінарні стягнення та/або яким не нараховували премії за результатами роботи за місяць за прогули без поважних причин та появу на роботі в стані алкогольного, наркотичного або токсичного сп’яніння, винагороду не нараховують і не виплачують.

3.8. Винагороду, яку виплачують одному працівнику, граничними розмірами не обмежують.

3.9. Винагороду виплачують на підставі наказу директора Товариства, в якому зазначають перелік працівників, яким збільшено або зменшено розмір винагороди, кому винагороду не

нараховано із зазначенням причин і посиланням на підстави підвищення (зменшення, позбавлення) винагороди.

3.10. Підставою для нарахування і виплати винагороди за підсумками роботи за рік є це Положення.

Додаток 5
до колективного договору
ТОВ «Усе буде добре»
на 2020—2025 роки

ПОГОДЖЕНО
Голова Ради трудового колективу
*Поважний* А. Б. Поважний
*18.12.2019*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ТОВ «Усе буде добре»
*Добродій* К. М. Добродій
*18.12.2019*

**Положення про винагороду працівникам ТОВ «Усе буде добре» за вислугу років**

## 1. Загальні положення

1.1. Положення про винагороду працівникам за вислугу років (далі — Положення) визначає порядок і умови виплати працівникам ТОВ «Усе буде добре» (далі — Товариство) винагороди за вислугу років (далі — винагорода), джерела фінансування витрат на зазначені цілі і строки виплати винагороди.

1.2. Винагороду впроваджено з метою посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника в довготривалій безперервній праці у Товаристві, скороченні плинності кадрів, створенні стабільного трудового колективу, діяльність якого спрямована на виконання поточних та перспективних планів Товариства, та виховання у кожного працівника свідомого ставлення до виконання своїх обов’язків, дотримання трудової та виробничої дисципліни.

## 2. Умови виплати винагороди

2.1. Рішення про виплату винагороди приймає директор Товариства за умови виконання техніко-економічних показників, визначених річним планом діяльності.

2.2. Виплату винагороди провадять у межах фонду оплати праці та за рахунок його економії.

2.3. Винагороду виплачують у повному обсязі працівникам (окрім сумісників), стаж роботи яких у Товаристві становить не менше року, які працювали у Товаристві станом на останній робочий день звітного року, а також працівникам, які були звільнені протягом року за такими підставами:

- зміни в організації виробництва і праці, у т. ч. скорочення чисельності або штату працівників (п. 1 ст. 40 КЗпП);

- виявлення невідповідності займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок стану здоров'я, що перешкоджає продовженню даної роботи (п. 2 ст. 40 КЗпП);
- поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу (п. 6 ст. 40 КЗпП);
- нез'явлення на роботі протягом більш як чотирьох місяців поспіль внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні (п. 5 ст. 40 КЗпП).

Працівникам, звільненим з інших підстав, винагороду не виплачують.

2.4. Винагороду виплачують по закінченні року за умови відсутності заборгованості зі сплати податків, страхових внесків і виплати заробітної плати та після підбиття підсумків роботи за звітний рік.

### 3. Розмір і порядок виплати винагороди

3.1. Винагороду працівникам Товариства нараховують залежно від стажу роботи у Товаристві та суми заробітної плати, нарахованої за звітний рік.

3.2. Залежно від тривалості безперервного стажу роботи у Товаристві працівників розподіляють на такі стажеві групи зі встановленням коефіцієнтів:

| **Стаж безперервної роботи, що дає право на одержання винагороди за вислугу років** | **Розмір річної винагороди за вислугу років у долях середньомісячної заробітної плати** |
|---|---|
| від 1 до 3 років | 0,6 |
| від 3 до 5 років | 0,8 |
| від 5 до 10 років | 1,0 |
| від 10 до 15 років | 1,5 |
| від 15 до 20 років | 1,8 |
| понад 20 років | 2,0 |

3.3. Безперервний стаж роботи розраховують станом на 31 грудня звітного року незалежно від дати нарахування і виплати винагороди. Для осіб, звільнених протягом звітного року, безперервний стаж роботи визначають на дату звільнення.

3.4. До безперервного стажу роботи, який враховують при визначенні стажевого коефіцієнту, включають:

- весь час безперервної роботи (за основним місцем роботи) в Товаристві;
- строкова військова (альтернативна) служба за умови, що працівник до призову або направлення на строкову військову (альтернативну) службу працював (за основним місцем роботи) у Товаристві і повернувся після закінчення служби на роботу до Товариства.

3.5. До безперервного стажу роботи не включають:

- час перебування у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку;
- час перебування у відпустці без збереження заробітної плати для догляду за дитиною до досягнення нею шестирічного віку.

Зазначені періоди не переривають стаж роботи в Товаристві.

3.6. Винагороду нараховують виходячи із середньомісячної заробітної плати, обчисленої відповідно до Порядку обчислення середньої заробітної плати, затвердженого постановою КМУ від 08.02.1995 № 100, за винятком таких виплат:

- винагорода за підсумками роботи за попередній рік;
- винагорода за вислугу років за минулий рік;
- усі види матеріальної допомоги та вартість цінних подарунків.

Період, за який обчислюють заробітну плату, є повний календарний рік.

3.7. Розмір винагороди за вислугу років зменшують працівникам, до яких протягом року були застосовані дисциплінарні стягнення за порушення Правил внутрішнього трудового розпорядку та невиконання (або недобросовісне виконання) посадових обов’язків, правил з охорони праці. Розмір нарахованої винагороди зменшують на 20% за кожний випадок порушення.

3.8. Винагороду, яку виплачують одному працівнику, граничними розмірами не обмежують.

3.9. Винагороду виплачують на підставі наказу директора Товариства, в якому зазначають перелік працівників, яким зменшено розмір винагороди із зазначенням причин та посиланням на підстави зменшення винагороди.

3.10. Підставою для нарахування і виплати винагороди за вислугу років є це Положення.

Додаток 6
до колективного договору
ТОВ «Усе буде добре»
на 2020—2025 роки

ПОГОДЖЕНО
Голова Ради трудового колективу
*Поважний* А. Б. Поважний
*18.12.2019*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ТОВ «Усе буде добре»
*Добродій* К. М. Добродій
*18.12.2019*

**Перелік професій і посад працівників, які мають право на щорічну додаткову відпустку у зв'язку з шкідливими і важкими умовами праці або за особливий характер праці**

| № з/п | Назва професії | Кількість днів відпустки | Вид відпустки |
|---|---|---|---|
| 1 | Електрогазозварник | 6 | щорічна додаткова відпустка у зв'язку з шкідливими і важкими умовами праці (за результатами атестації робочих місць) |
| 2 | Маляр | 4 | щорічна додаткова відпустка у зв'язку з шкідливими і важкими умовами праці (за результатами атестації робочих місць) |
| … | … | … | … |
| 7 | Лаборант | 4 | щорічна додаткова відпустка у зв'язку з шкідливими і важкими умовами праці (за результатами атестації робочих місць) |
| 8 | Оператор комп'ютерного набору | 4 | за особливий характер праці |

Начальник відділу кадрів *Добренька* Г. О. Добренька

Начальник відділу охорони праці *Турбота* В. О. Турбота

Додаток 7
до колективного договору
ТОВ «Усе буде добре»
на 2020—2025 роки

ПОГОДЖЕНО
Голова Ради трудового колективу
*Поважний* А. Б. Поважний
*18.12.2019*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ТОВ «Усе буде добре»
*Добродій* К. М. Добродій
*18.12.2019*

**Перелік посад і професій працівників ТОВ «Усе буде добре», які мають право на щорічну додаткову відпустку за ненормований робочий день**

| № з/п | Назва професії | Кількість днів відпустки |
|---|---|---|
| 1 | Директор | 7 |
| 2 | Заступники директора, головний інженер, головний бухгалтер | 6 |
| … | … | … |
| 14 | Інспектор з кадрів | 4 |
| 15 | Бухгалтери (усіх категорій та спеціалізацій) | 4 |

Начальник відділу кадрів *Добренька* Г. О. Добренька

Додаток 8
до колективного договору
ТОВ «Усе буде добре»
на 2020—2025 роки

ПОГОДЖЕНО
Голова Ради трудового колективу
*Поважний* А. Б. Поважний
*18.12.2019*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ТОВ «Усе буде добре»
*Добродій* К. М. Добродій
*18.12.2019*

**Перелік професій і посад працівників, які безоплатно забезпечуються спеціальним одягом, спеціальним взуттям та іншими засоби індивідуального захисту**

| № з/п | Найменування професії (посади) | Необхідний спецодяг, спеціальне взуття | Термін використання (у місяцях) |
|---|---|---|---|
| 1 | Електрогазозварник | Костюм брезентовий | 12 |
| | | Костюм бавовняний | 12 |
| | | Чоботи кирзові | 12 |
| | | Чоботи шкіряні | 12 |
| | | Куртка тепла | 36 |
| | | Штани теплі | 36 |
| | | Рукавиці брезентові | 2 |
| | | Щиток і підшоломник | 24 |
| 2 | Маляр | Комбінезон або костюм бавовняний | 12 |
| | | Куртка тепла | 36 |
| | | Черевики шкіряні | 12 |
| | | Рукавиці комбіновані | 4 |
| | | Рукавиці гумові | до зносу |
| | | Респіратори | до зносу |
| | | Окуляри | до зносу |
| 3 | Слюсар-сантехнік | Комбінезон або костюм бавовняний | 12 |
| | | Куртка тепла | 36 |
| | | Рукавиці комбіновані | 4 |
| | | Чоботи гумові | 12 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Черевики шкіряні | 12 |
| | | Рукавиці гумові | 6 |
| … | … | … | … |
| | | | |
| 24 | Водій автотранспортних засобів | Комбінезон або костюм бавовняний | 12 |
| | | Куртка тепла | 36 |
| | | Черевики | 12 |
| | | Рукавиці комбіновані | 3 |
| 25 | Електромонтер з ремонтута обслуговування електроустаткування | Костюм бавовняний | 12 |
| | | Куртка тепла | 36 |
| | | Черевики шкіряні | 12 |
| | | Рукавиці діелектричні | 12 |
| | | Калоші діелектричні | 36 |
| 26 | Прибиральник виробничих приміщень | Халат бавовняний | 12 |
| | | Костюм бавовняний | 12 |
| | | Рукавиці гумові | 6 |
| | | Чоботи гумові | 12 |
| | | Рукавиці комбіновані | 2 |
| | | Куртка тепла | 36 |

Начальник фінансового відділу *Гаманець* Л. Д. Гаманець

Начальник відділу охорони праці *Турбота* В. О. Турбота

Додаток 9
до колективного договору
ТОВ «Усе буде добре»
на 2020—2025 роки

ПОГОДЖЕНО
Голова Ради трудового колективу
*Поважний* А. Б. Поважний
*18.12.2019*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ТОВ «Усе буде добре»
*Добродій* К. М. Добродій
*18.12.2019*

**Перелік професій і посад працівників, яким безкоштовно видаються миючі та знешкоджувальні засоби**

| № з/п | Найменування професії (посади) | Кількість мийних засобів (грамів на місяць) |
|---|---|---|
| 1 | Електрогазозварник | 400 |
| 2 | Маляр | 400 |
| 3 | Лаборант | 400 |
| 4 | Дезінфектор | 400 |
| … | … | … |
| 15 | Водій автотранспортних засобів | 400 |
| 16 | Прибиральник виробничих приміщень | 400 |
| 17 | Слюсар-сантехнік | 400 |
| 18 | Електромонтер з обслуговування електроустановок | 400 |

Начальник фінансового відділу *Гаманець* Л. Д. Гаманець
Начальник відділу охорони праці *Турбота* В. О. Турбота

Додаток 10
до колективного договору
ТОВ «Усе буде добре»
на 2020—2025 роки

ПОГОДЖЕНО
Голова Ради трудового колективу
*Поважний* А. Б. Поважний
*18.12.2019*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ТОВ «Усе буде добре»
*Добродій* К. М. Добродій
*18.12.2019*

**Перелік професій і посад працівників, які безоплатно забезпечуються молоком або рівноцінними харчовими продуктами у зв’язку із шкідливими умовами праці**

| № з/п | Назва професії | Кількість (у літрах за зміну) |
|---|---|---|
| 1 | Електрогазозварник | 0,5 |
| 2 | Маляр | 0,5 |
| … | … | … |
| 7 | Лаборант | 0,5 |

Начальник фінансового відділу *Гаманець* Л. Д. Гаманець
Начальник відділу охорони праці *Турбота* В. О. Турбота

Додаток 11
до колективного договору
ТОВ «Усе буде добре»
на 2020—2025 роки

ПОГОДЖЕНО
Голова Ради трудового колективу
*Поважний* А. Б. Поважний
*18.12.2019*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор ТОВ «Усе буде добре»
*Добродій* К. М. Добродій
*18.12.2019*

**Положення про надання матеріальної допомоги та заохочення цінними подарунками працівників ТОВ «Усе буде добре»**

### 1. Загальні положення

1.1. Положення про матеріальну допомогу (далі — Положення) визначає порядок і умови виплати працівникам ТОВ «Усе буде добре» (далі — Товариство) матеріальної допомоги (далі — допомога), джерела фінансування витрат на зазначені цілі і строки виплати допомоги.

1.2. Надання допомоги впроваджують з метою покращення матеріального стану працівників Товариства та з метою впорядкування розподілення коштів, направлених на такі цілі.

### 2. Види і розміри матеріальної допомоги та умови її виплати

2.1. Допомогу на поховання у разі смерті близьких родичів (подружжя, батьків, дітей) працівнику Товариства надають у розмірі прожиткового мінімуму, визначеного у встановленому законом порядку.

2.2. Допомогу на поховання працівника, який помер під час дії трудового договору з Товариством, у розмірі не менше прожиткового мінімуму надають особі, яка надасть документ, що підтверджують право особи на допомогу для поховання за рахунок коштів Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності.

2.3. Допомогу при реєстрації шлюбу працівникам Товариства надають у розмірі не менше прожиткового мінімуму.

2.4. Допомогу при народженні дитини працівникам Товариства надають у розмірі не менше прожиткового мінімуму.

2.5. Допомогу працівникам Товариства, що мають потребу у санаторному лікуванні при придбанні путівки за повну вартість, надають у розмірі не менше 50% вартості путівки.

2.6. Допомогу працівникам Товариства, які зазнали матеріальних збитків унаслідок стихійного лиха або техногенної катастрофи, надають у розмірі від трьох до п’яти прожиткових мінімумів (залежно від суми збитків).

2.7. Працівникам Товариства раз на рік надають матеріальну допомогу на оздоровлення у розмірі посадового окладу (місячної тарифної ставки) при використанні щорічної відпустки або її частини тривалістю не менше 14 календарних днів.

2.8. Працівникам Товариства, у яких право на пенсію за віком настало під час роботи у Товаристві, надають допомогу у розмірі п’яти посадових окладів у разі звільнення за власним бажанням у зв’язку з виходом на пенсію (ст. 38 КЗпП) за умови звільнення не пізніше, ніж через три місяці після настання права на пенсію.

2.9. Допомогу працівникам Товариства для компенсації витрат на придбання ліків надають на суму вартості ліків, але не більше 3000 грн на рік.

2.10. Допомогу працівникам Товариства для компенсації витрат на оплату стаціонарного лікування як працівників, так і їхніх дітей віком до 18 років (для студентів денних відділень вищих та професійно-технічних навчальних закладів — віком до 23 років) надають у розмірі фактичних витрат на таке лікування, але не більше 5000 грн на рік.

### 3. Порядок виплати допомоги

3.1. Допомогу надають на підставі заяви працівника, який потребує допомоги, та документів, що підтверджують право на одержання допомоги.

3.2. Матеріальна допомога, надана згідно з даним Положенням, є безповоротною.

### 4. Заохочення інших видів

4.1. За наявності коштів працівникам Товариства можуть бути надані цінні подарунки до свят: Новий рік, День захисника України, 8 Березня, День заснування ТОВ «Усе буде добре». Можна проводити святкові фуршети, банкети і презентації з приводу зазначених свят.

4.2. Розмір коштів, що мають бути виділені на оплату цінних подарунків, фуршетів, банкетів і презентацій, визначають у кожному конкретному випадку загальні збори засновників ТОВ «Усе буде добре» за поданням директора Товариства.

Примітка. Джерело: [73]

## Додаток В

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нафтопродукт»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Директор** ТОВ «Нафтопродукт»

*Добродій* К. М. добродій

*05.10.2016*

**ПОЛОЖЕННЯ**
**про проведення атестації працівників**

*05.10.2016* № *37*

м. Київ

### 1. Загальні положення

1.1. Атестація працівників Товариства проводиться з метою об'єктивної оцінки результатів їх роботи, ділових якостей, рівня кваліфікації, наявності практичних навичок і компетенцій, необхідних для виконання обов'язків, передбачених посадовими (робочими) інструкціями.

1.2. Результати атестації використовують при розробленні заходів щодо:

- покращення процесу відбору персоналу при прийнятті на роботу та переведенні на інші посади;
- планування підвищення кваліфікації працівників;
- планування навчання працівників новим професіям, методам праці, технологіям (у т. ч. інформаційним);
- формування кадрового резерву тощо.

1.3. Атестації підлягають працівники, посади і професії яких віднесені до таких категорій (відповідно до державної системи професійної класифікації):

- керівники, у т. ч.:
- заступники директора товариства;
- головні спеціалісти;
- керівники відокремлених підрозділів та їх заступники;
- керівники структурних підрозділів та їх заступники;
- професіонали;
- фахівці;

- технічні службовці;
- кваліфіковані робітники, у т. ч.:
- працівники сфери торгівлі та послуг;
- кваліфіковані робітники з інструментом;
- робітники з обслуговування, експлуатації та контролю за роботою технологічного устаткування та машин.

1.4. Атестації не підлягають:

- працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;
- вагітні;
- особи, які доглядають за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом з дитинства;
- одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до 14 років;
- неповнолітні;
- особи, які працюють за сумісництвом.

Належність до однієї із зазначених категорій працівників визначається на підставі документів, оформлених у встановленому порядку.

1.5. Атестація працівників проводиться один раз на три роки.

1.6. Атестація проводиться за рішенням (наказом) директора Товариства.

## 2. Атестаційна комісія

2.1. Атестаційна комісія формується з висококваліфікованих фахівців Товариства та представника Ради трудового колективу ТОВ «Нафтопродукт» (далі — представник трудового колективу).

2.2. Кількісний та персональний склад атестаційної комісії визначає директор Товариства.

2.3. Представника трудового колективу включають до складу атестаційної комісії на підставі рішення Ради трудового колективу, оформленого протоколом засідання Ради.

2.4. Персональний склад атестаційної комісії директор Товариства формує з урахуванням норми пункту 6 статті 11 Закону України «Про професійний розвиток працівників» про те, що безпосередній керівник працівника, який підлягає атестації, не може бути членом атестаційної комісії.

З метою дотримання зазначеної норми одночасно може бути створено декілька атестаційних комісій для проведення атестації працівників окремих підрозділів.

2.5. Персональний склад атестаційної комісії (голова, секретар, члени комісії), директор Товариства затверджує наказом.

Персональний склад атестаційної комісії має бути затверджений не пізніше видання наказу про визначення строків проведення атестації.

Якщо на дату проведення атестації у роботі комісії не можуть узяти участь її голова, секретар та/або одна третина від загальної кількості членів комісії (з урахуванням голови та секретаря), директор Товариства видає наказ про внесення змін до персонального складу атестаційної комісії. У такому разі головою (секретарем комісії) може бути призначена особа, яка на дату внесення змін вже була членом комісії.

2.6. Атестаційна комісія проводить свою роботу (у т. ч. підготовчу) відповідно до Плану заходів щодо підготовки та проведення атестації (див. п. 3.1 цього положення).

2.7. Засідання атестаційної комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу.

2.8. Атестаційна комісія на своїх засіданнях приймає рішення відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії.

При рівності голосів в оцінці діяльності працівника, рішення має бути прийняте на користь працівника (працівник визнається таким, що відповідає займаній посаді/виконуваній роботі).

2.9. Хід засідання та прийняті атестаційною комісією рішення оформлюються протоколом за формою, наведеною у Додатку 1 (для кожної особи, яка атестується, оформлюється окремий протокол).

Засідання комісії протоколюється секретарем комісії. Остаточне оформлення протоколу покладається на секретаря комісії.

Протокол підписують усі члени комісії, присутні на засіданні.

2.10. Протоколи засідань комісії зберігаються у справі «Протоколи засідань атестаційних комісій за _____ рік», що передбачається у номенклатурі справ відділу кадрів.

Після завершення атестації голова комісії за актом передає начальнику відділу кадрів протоколи засідань комісії для подальшого зберігання.

## 3. Порядок проведення атестації

3.1. Директор Товариства видає наказ, яким визначає строки проведення атестації, затверджує план заходів щодо підготовки і проведення атестації (далі — план заходів; Додаток 2) та графіки проведення атестації працівників по підрозділах (Додаток 3).

3.2. Інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників під підпис у наказі не пізніше ніж за два місяці до початку атестації.

3.3. План заходів має визначати порядок, строки, терміни та посадових осіб, відповідальних за:

- розроблення і виготовлення (за потреби) бланків документів, необхідних для проведення атестації (характеристик, атестаційних листів, протоколів тощо);
- підготовку приміщення для проведення засідань атестаційної комісії;
- забезпечення атестаційної комісії оргтехнікою, комп'ютерною технікою, папером, канцелярським приладдям;
- доведення до працівників інформації про атестацію;
- надання директору Товариства підсумків результатів атестації, тощо.

3.4. Графіки проведення атестацій складаються відділом кадрів разом з керівниками структурних підрозділів і після затвердження (наказом директора Товариства) доводяться під підпис до відома працівників, які підлягають атестації, не пізніше ніж за місяць до початку атестації.

Графік проведення атестації має містити такі відомості:

- прізвище, ім'я, по батькові працівників, які підлягають атестації;
- найменування посад/професій (із зазначенням категорії/розряду);
- дата проведення атестації;
- дата ознайомлення працівника із характеристикою;
- дата подання характеристики до атестаційної комісії;
- посада, прізвище, ім'я, по батькові працівника, відповідального за підготовку характеристики.

3.5. На кожного працівника, який підлягає атестації, його безпосередній керівник складає характеристику (Додаток 4).

У характеристиці повною мірою мають бути висвітлені відомості про:

- показники, які характеризують якість виконання посадових обов’язків (виробничих завдань): продуктивність праці, виконавська дисципліна тощо;
- наявність заохочень за виробничі здобутки;
- наявність дисциплінарних стягнень за невиконання (неякісне, несвоєчасне); виконання обов’язків, покладених на працівника трудовим договором;
- підвищення кваліфікації, навчання, перенавчання новим (суміжним) професіям, передовим методам праці і технологій (у т. ч. інформаційним);
- наявність винаходів, раціоналізаторських пропозицій, публікацій у професійних виданнях, пов’язаних з діяльністю в організації;
- наявність наукових і почесних звань, тощо.

3.6. Безпосередній керівник ознайомлює працівника з характеристикою (під підпис) у строки, визначені графіком атестації, після чого подає характеристику атестаційній комісії (не пізніше, ніж за тиждень до атестації).

3.7. У разі незгоди з відомостями, викладеними у характеристиці, працівник може подати до комісії відповідну заяву, обгрунтування, додаткові відомості щодо своєї роботи.

3.8. Атестація працівників — керівників структурних і відокремлених підрозділів та осіб, які увійшли до складу комісій, передує атестації інших працівників цих підрозділів.

3.9. Атестація працівника проводиться лише в його присутності.

3.10. На засіданні атестаційної комісії може бути присутнім і безпосередній керівник працівника, якого атестують.

3.11. Атестаційна комісія розглядає характеристику працівника, який проходить атестацію, та заслуховує його повідомлення щодо виконуваної ним роботи.

3.12. Під час атестації члени комісії мають право ставити працівнику запитання щодо виконання/невиконання ним планових завдань та обов’язків, передбачених посадовою (робочою) інструкцією, особистого внеску у запровадження нової техніки і технологій, передових прийомів і методів праці, вдосконалення управлінських, виробничих, інформаційних процесів тощо, щодо наявності запроваджених винаходів та раціоналізаторських пропозицій тощо.

Уточнюючі запитання члени комісії також можуть ставити безпосередньому керівнику працівника, який проходить атестацію.

3.13. За наявності в характеристиці негативної оцінки роботи працівника (в цілому, або щодо окремих її складових) члени комісії зобов'язані запропонувати працівнику пояснити причини незадовільного виконання трудової функції.

3.14. Усі запитання членів атестаційної комісії та відповіді працівника і його керівника мають бути зафіксовані у протоколі засідання.

3.15. Обговорення, аналіз матеріалів атестації (характеристики, відображених у протоколі запитань та відповідей) і голосування за результатами обговорення атестаційна комісія проводить за відсутності працівника і його безпосереднього керівника.

3.16. Оцінка професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою, не припустима.

3.17. Оцінку діяльності працівника, який пройшов атестацію, та свої рекомендації атестаційна комісія вносить до протоколу та атестаційного листа, якій оформлюють у двох екземплярах (Додаток 5).

Атестаційний лист заповнює секретар комісії.

Протокол та атестаційний лист підписують голова та члени комісії, які брали участь у голосуванні.

3.18. У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія має обгрунтувати надані нею рекомендації та внести зазначені обгрунтування як до протоколу, так і до атестаційного листа.

3.19. Один примірник атестаційного листа із зазначеним у ньому рішенням, рекомендаціями та їх обгрунтуванням, атестаційна комісія зобов'язана вручити працівнику протягом трьох днів після прийняття рішення, про отримання атестаційного листа працівник ставить відмітку на другому примірнику атестаційного листа.

3.20. Після ознайомлення працівника з матеріалами атестації (але не пізніше трьох днів з дати атестації) голова комісії передає усі матеріали (характеристики, протоколи засідання атестаційної комісії, атестаційні листи з підписами працівників) директору Товариства для прийняття кадрових рішень.

3.21. У резолюції на атестаційному листі директор Товариства викладає свої рішення, зазначає виконавців та строки виконання рішень. Виконавцями, як правило, є працівники відділу кадрів Товариства.

3.22. Після прийняття рішення по кожному працівнику директор Товариства передає матеріали атестації (протоколи засідань атестаційної комісії та атестаційні листи) начальнику відділу кадрів для виконання та узагальнення (див. п. 5.2–5.3).

3.24. По закінченні атестації характеристику, примірники протоколу та атестаційного листа долучають до особової справи працівника.

Зазначені матеріали розглядаються під час вирішення питань просування по службі, встановлення передбачених колективним договором надбавок або зміни їх розміру, застосування заохочень, виявлення переваг при залишенні на роботі під час скорочення штату та/або чисельності, тощо.

## 4. Результати атестації

4.1. На підставі всебічного аналізу виконання основних обов’язків, складності виконуваної роботи та її результативності атестаційна комісія приймає рішення про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі.

4.2. У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцю:

- зарахувати працівника до кадрового резерву;
- присвоїти працівнику чергову (позачергову) категорію;
- встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір;
- організувати стажування на посаді вищого рівня;
- направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі.

Комісія може надати як одну, так і декілька рекомендацій із наведеного переліку.

4.3. У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві:

- перевести працівника за його згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає професійному рівню;
- або направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією.

4.4. Рішення та рекомендації комісії з відповідним обгрунтуванням доводяться до відома працівника у порядку, визначеному пунктом 3.19 цього Положення.

4.5. У разі відмови працівника від переведення на іншу посаду чи роботу, що відповідає кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок Товариства директор за результатами атестації має право звільнити працівника за підставою, передбаченою пунктом 2 статті 40 Кодексу законів про працю України (КЗпП).

5. Прийняття рішень за результатами атестації та їх виконання

5.1. Директор Товариства після вивчення та аналізу рішень та рекомендацій атестаційної комісії приймає рішення щодо конкретних працівників про:

- зарахування до кадрового резерву;
- присвоєння чергової (позачергової) категорію;
- встановлення надбавки до заробітної плати або збільшення її розміру;
- організацію стажування на більш високій посаді;
- направлення на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі;
- переведення (за згодою працівника) на іншу посаду чи роботу, що відповідає професійному рівню;
- направлення на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією;

строки проведення атестації працівників, які з різних причин (поважних і неповажних) її не проходили.

5.2. Начальник відділу кадрів підсумовує результати атестації і визначає кількість працівників:

- які пройшли атестацію;
- визнаних такими, що відповідають займаним посадам (виконуваній роботі);
- визнаних такими, що не відповідають займаним посадам (виконуваній роботі);
- які не пройшли атестацію з різних причин.

Кількісні підсумки атестації начальник відділу кадрів оформлює за формою, визначеною Додатком 6 до Положення, та складає списки працівників, які не проходили атестацію (Додаток 7).

5.3. Працівники відділу кадрів вивчають, аналізують, узагальнюють матеріали атестації та:

- готують проєкти наказів з основної діяльності про:

- загальні підсумки атестації;
- зміну структури Товариства (за рішенням директора);
- готують проєкти наказів про внесення змін до штатного розпису;
- отримують від працівників згоду щодо:
- переведення на інші посади;
- зарахування до кадрового резерву;
- стажування на вищій посаді;
- навчання з подальшою атестацією та ін.;
- готують проєкти наказів про переведення на іншу посаду, зарахування до кадрового резерву, стажування на вищій посаді, навчання з подальшою атестацією щодо працівників, які надали згоду на реалізацію відповідних кадрових процедур;
- у разі відмови працівників, визнаних атестаційною комісією такими, що не відповідають займаній посаді (виконуваній роботі), від переведення на нижчу посаду (іншу роботу) або від навчання з подальшою атестацією, готують проєкти наказів про звільнення таких працівників за підставою, передбаченою пунктом 2 статті 40 КЗпП (невідповідність займаній посаді (виконуваній роботі) внаслідок недостатньої кваліфікації, яка перешкоджає продовженню даної роботи).

5.4. Зазначені у пункті 5.3 Положення проєкти наказів начальник відділу кадрів передає на підпис директору Товариства.

5.5. Рішення про переведення працівника, визнаного атестаційною комісією таким, що не відповідає займаній посаді (виконуваній роботі), на іншу роботу за його згодою або про звільнення з роботи за підставою, передбаченою пунктом 2 статті 40 КЗпП, може бути прийнято директором Товариства лише протягом двох місяців з дати атестації.

Переведення працівника на іншу роботу та/або розірвання з ним трудового договору, що грунтується на результатах атестації, після закінчення вказаного строку не допускається.

5.6. Результати атестації можуть бути оскаржені працівником у порядку, встановленому законодавством.

*Додаток 1*

**ТОВ «Нафтопродукт»**

**ПРОТОКОЛ**

«____» _____ 20 ___ р. № _____

м. Київ

засідання атестаційної комісії

Голова комісії _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Секретар комісії _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Члени комісії _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Порядок денний:

Атестація керівників та спеціалістів _____
(назва підрозділу Товариства)

1. СЛУХАЛИ:
Характеристику працівника _____
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Повідомлення працівника про роботу _____
(короткий зміст)

_____

_____

Запитання до працівника _____
(автор, короткий зміст)

_____

_____

Відповідь працівника _____
(короткий зміст)

_____

Запитання до працівника _____
(автор, короткий зміст)

_____

_____

Відповідь працівника _____

_____
(короткий зміст)

_____

Запитання до працівника _____

(автор, короткий зміст)

Відповідь працівника _____

(короткий зміст)

2. ВИСТУПИЛИ _____

прізвище, ім'я, по батькові керівника працівника, який атестується,

_____

членів атестаційної комісії, короткий зміст виступів)

3. УХВАЛИЛИ:

1. _____

(оцінка діяльності атестаційною комісією)

2. _____

(рекомендації атестаційної комісії)

3. _____

(обґрунтування рекомендацій атестаційної комісії)

_____ .

Голова _____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

Секретар _____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

*Додаток 2*

**ПЛАН**
**заходів щодо підготовки та проведення атестації працівників**

_____
(назва організації)

| № з/п | Найменування заходу | Прізвище, ім'я, по батькові, посада виконавця | Термін виконання | Примітка |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

*Додаток 3*

**ГРАФІК**
**проведення атестації працівників**

_____
(назва підрозділу)

_____
(назва організації)

| № з/п | Прізвище, ім'я, по батькові працівника, який підлягає атестації | Посада/ професія, категорія/ розряд | Дата проведення атестації | Дата ознайомлення працівника з характеристикою | Дата подання характеристики до атестаційної комісії | Посада, прізвище, ім'я, по батькові відповідального за підготовку характеристики |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

*Додаток 4*

# ХАРАКТЕРИСТИКА

_____
(посада/професія працівника із зазначенням розряду, категорії)

_____
(прізвище, ім'я та по батькові)

_____
(дата народження)

освіта _____
(повна середня, професійно-технічна, неповна вища, базова вища, повна вища)

_____
(найменування навчального закладу, дата закінчення)

_____
(спеціальність/професія)

_____

науковий ступень, вчене звання _____

_____

стаж роботи за фахом _____ років

стаж роботи у _____ _____ років
(назва організації)

_____ працює на посаді _____
(прізвище, ініціали) (найменування посади/професії)

з _____.

У характеристиці повною мірою мають бути висвітлені відомості про:

- *показники, що характеризують якість виконання посадових обов'язків (виробничих завдань): продуктивність праці, виконавська дисципліна тощо;*
- *наявність заохочень за виробничі здобутки;*
- *наявність дисциплінарних стягнень за невиконання (неякісне, несвоєчасне); виконання обов'язків, покладених на працівника трудовим договором;*
- *підвищення кваліфікації, навчання, перенавчання новим (суміжним) професіям, передовим методам праці і технологій (у т. ч. інформаційним);*
- *наявність винаходів, раціоналізаторських пропозицій, публікацій у професійних виданнях, наукових і почесних звань, пов'язаних з діяльністю в організації тощо;*
- *ділові якості (професійна компетентність, відповідальність, ініціативність, самостійність у роботі, оперативність у прийнятті рішень і здатність до контролю за їх реалізацією, вміння акумулювати необхідну інформацію та виділяти найголовніше, працювати з нормативно-правовими актами, іншими документами;*
- *особисті якості (працездатність, комунікабельність, вміння встановлювати взаємовідносини з колегами, творчий підхід до справи, принциповість, послідовність у роботі, самокритичність);*
- *зауваження й побажання підлеглому працівнику, пов'язані з безпосереднім виконанням ним посадових обов'язків;*
- *можливості професійного й службового просування (за яких умов, на яку посаду, коли).*

За своїми професійними якостями _____ займаній посаді.
(відповідає/не відповідає)

_____ _____ _____
(найменування посади керівника) (підпис) (ініціали, прізвище)

_____
(дата підписання характеристики)

З характеристикою ознайомлений:

_____ _____
(підпис працівника) (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20 ___ р.

*Додаток 5*

**АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ**

І. Загальні відомості

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Дата народження _____

Посада, яку займає працівник, і стаж роботи за посадою (на момент атестації) _____

_____

Освіта _____

(освітньо-кваліфікаційний рівень, найменування навчального закладу і рік закінчення, спеціальність)

_____

Науковий ступінь, вчене звання _____

Підвищення кваліфікації (коли і що закінчив) _____

_____

Стаж роботи за спеціальністю/професією, у т. ч. у _____

(назва організації)

_____

Посада в кадровому резерві _____

ІІ. Результати атестації

За підсумками голосування атестаційної комісії:

відповідає займаній посаді (за _____, проти _____)

не відповідає займаній посаді (за _____, проти _____)

Рішення атестаційної комісії _____

Рекомендації атестаційної комісії _____

_____ (за _____, проти _____)

Голова _____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

Секретар _____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії _____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ _____

(підпис) (ініціали, прізвище)

Дата атестації «___» _____ 20__ р.

З атестаційним листом ознайомлений,
примірник отримав:

_____ _____

(підпис працівника) (ініціали, прізвище)

«_____» _____ 20 ___ р.

*Додаток 6*

**ПІДСУМКИ АТЕСТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ**

**_____ ,**

(назва організації)

проведеної у 20_____ році

| | |
|---|---|
| Кількість працівників, що підлягало атестації | |
| Фактично атестовано | |
| Відповідають займаним посадам | |
| Не відповідають займаним посадам | |
| Не проходили атестацію | |

_____ _____ _____

(назва посади керівника кадрової служби) (підпис) (ініціали, прізвище)

*Додаток 7*

**СПИСОК**

**працівників _____,**

(назва організації)

**що не проходили атестацію**

| № з/п | Прізвище, ім`я, по батькові | Посада, структурний підрозділ | Причини, з яких працівник не проходив атестацію | Примітки |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Примітка. Джерело: [135]

## Додаток Г

**Положення про кадровий резерв**

**(на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю)**

ТОВ «Усе буде добре»

**ПОЛОЖЕННЯ**
**про кадровий резерв**
**працівників**

*12.02.2018* № *37*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ТОВ «Усе буде добре»

*Добродій* К. М. Добродій

*12.02.2018*
дата

### 1. Загальні положення

1.1. Кадровий резерв ТОВ «Усе буде добре» (*далі* — резерв) — це працівники ТОВ «Усе буде добре» (*далі* — Товариство), які пройшли кваліфікаційний відбір та зараховані до списків резерву для систематичної цільової підготовки, орієнтованої на здобуття знань і навичок, необхідних для призначення на керівну посаду.

1.2. Формування резерву і робота з ним проводяться з метою:

- постійного поповнення кадрового складу керівників Товариства висококваліфікованими фахівцями;
- своєчасного заміщення вакансій за посадами керівників усіх рівнів;
- підвищення рівня підбору і розстановки керівних кадрів, упровадження в практику роботи з кадрами, прогнозування службових переміщень (планування кар'єри), зниження ризиків при призначенні керівних працівників;
- мотивації кар'єрного зростання працівників та додаткового стимулювання їх до підвищення освітнього рівня та професійної кваліфікації.

1.3. Положення про кадровий резерв працівників (*далі* — Положення) розроблено з метою подальшого поліпшення роботи зі створення резерву в Товаристві, встановлення єдиних організаційних принципів у роботі з резервом і створення системи підготовки резерву керівних кадрів у Товаристві.

1.4. У Положенні визначається структура складу резерву, викладаються принципи відбору фахівців, встановлюється порядок комплектування та затвердження резерву, рекомендуються методи вивчення, виховання і підготовки резерву, пропонується порядок перегляду та поповнення складу резерву.

**2. Структура складу резерву**

2.1. До складу резерву підприємства включаються фахівці для заміщення керівних посад усіх рівнів.

**3. Принципи підбору фахівців до складу резерву**

3.1. Включення працівника до складу резерву здійснюється тільки за його згодою. Заміщення вакантних посад керівників відбувається в першу чергу за рахунок працівників, які перебувають у кадровому резерві.

3.2. Включення працівника в резерв має за мету його підготовку до роботи на посаді керівника, але не гарантує призначення на посаду, заплановану для заміщення.

3.3. У разі відбору кандидатів для зарахування в резерв на заміщення посад керівників враховуються такі вимоги:

3.3.1. Професійна компетентність — наявність освіти та досвіду роботи за профілем діяльності структурного підрозділу не менше трьох років, відповідних знань і навичок у сфері діяльності Товариства, знання діловодства.

3.3.2. Управлінський потенціал — цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, здатність до лідерства, вміння самостійно приймати рішення і доводити почате до кінця, емоційна врівноваженість, самоконтроль, працездатність, вміння бачити перспективу, готовність опановувати нові знання і освоювати нові методи роботи, вміння знайти вихід зі складних ситуацій, висока мотивація досягнення.

3.3.3. Організаторські здібності — володіння навичками ділового спілкування, управлінськими навичками (постановка завдання, планування забезпечення контролю і координація виконання, мотивування людей), вміння працювати в команді, вміння раціонально розподіляти робочий час, впевненість у собі, здатність розуміти думку іншої людини.

3.4. Оцінка професійної компетентності, організаторських здібностей і управлінського потенціалу кожного працівника, зарахованого в резерв, здійснюється групою експертів, до складу якої належать співробітники (три-п’ять осіб), які безпосередньо працюють з кандидатом (безпосередній керівник і (або) керівник структурного підрозділу в обов’язковому порядку).

3.5. У разі відбору кандидатів у резерв беруться до уваги:

- облікові дані (вік, освіта, відомості про трудову діяльність і підвищення кваліфікації і т. д.);
- результати оцінки виконавської діяльності працівника;
- результати оцінки індивідуально-психологічних особливостей, що впливають на виробничу діяльність, отримані шляхом психологічного тестування, в бесіді з ним, а також з відгуків керівників і колег;
- результати оцінки професійної компетентності;
- стан здоров’я, сімейні обставини.

3.6. Потреба в кадровому резерві визначається на основі аналізу стану управлінського персоналу, динаміки зміни керівників у зв’язку з виходом на пенсію або з інших причин.

**4. Комплектування, погодження та затвердження резерву**

4.1. Попередній підбір фахівців у резерв для висування на керівні посади всіх номенклатур здійснює директор з управління персоналом. Підібрані кандидатури попередньо обговорюються з керівниками підрозділів і остаточно затверджуються директором Товариства.

4.2. Працівник служби управління персоналом, за дорученням директора з управління персоналом, з урахуванням обміну думками складає списки резерву за встановленою формою із зазначенням термінів перебування у резерві і підготовки.

**5. Система підготовки резерву керівників**

5.1. Основними методами вивчення фахівців, які перебувають в резерві, є:

5.1.1. Вивчення та оцінка шляхом особистого спілкування, у тому числі із застосуванням методу структурованого інтерв’ю.

5.1.2. Оцінка за період навчання і стажування фахівця в групі резерву (у т. ч. навчання на курсах підвищення кваліфікації).

5.1.3. Вивчення та оцінка шляхом отримання відгуків безпосередніх керівників і підлеглих, керівників суміжних служб, колег. Для більш точної і об'єктивної оцінки рекомендується застосовувати метод експертних оцінок особистості та діяльності фахівця.

5.1.4. Оцінка за підсумками виробничої діяльності ділянки, якою керує фахівець.

5.1.5. Перевірка виконання окремих виробничих завдань і службових обов'язків, оцінка виробничої діяльності.

5.1.6. Проведення атестації керівних працівників і спеціалістів, які перебувають у резерві, отримання рекомендацій атестаційних комісій.

5.1.7. Психологічне тестування та отримання психологічного портрета особистості.

5.2. Підготовка резерву керівних працівників у процесі виробничої діяльності.

5.2.1. Однією з форм виховання і навчання резерву керівників є планомірне переміщення і просування фахівців, що перебувають у резерві, на різні керівні та інженерно-технічні посади з метою набуття ними необхідних знань і досвіду.

5.2.2. Для формування у фахівця необхідних якостей майбутнього керівника складається Індивідуальний план-графік його підготовки. У цьому плані передбачаються конкретні заходи зі здобуття необхідних технічних і економічних знань, з освоєння роботи на окремих ділянках і в службах Товариства, з вироблення вмінь і навичок управління сучасним виробництвом, а також щодо усунення окремих недоліків.

5.2.3. З метою прискорення підготовки фахівців, що перебувають у резерві, доцільно:

- здійснювати тимчасове заміщення керівників на період їх відсутності фахівцями із числа резерву на цю посаду з метою отримання ними необхідного досвіду керівної роботи;
- давати завдання з вирішення окремих виробничих, технічних, економічних та інших питань для отримання необхідних знань і досвіду, а також вивчення потенційних можливостей на керівній роботі;

- практикувати відрядження фахівців для участі в роботі науково-технічних нарад, семінарів, конференцій з метою ознайомлення з новітніми досягненнями вітчизняної та зарубіжної науки і техніки;
- здійснювати систематичне технічне навчання у Товаристві з керівним складом та фахівцями для підвищення їх кваліфікації;
- залучати фахівців до громадських заходів з метою набуття ними досвіду та навичок проведення організаційної та виховної роботи з кадрами.

## 6. Оцінка діяльності фахівців, що перебувають у резерві, порядок перегляду та поповнення складу резерву

6.1. Вивчення фахівців, що перебувають у резерві для висунення на керівні посади, проводиться протягом усього часу їх перебування у резерві. Результати вивчення рекомендується систематично відображати в листах обліку діяльності фахівців, що перебувають у резерві (у довільній формі), накопичуючи у них дані, які характеризують зазначених працівників.

У цих листах зазначаються підсумки виробничої діяльності фахівця та виконання ним окремих завдань і доручень, ефективність його праці, результати навчання в інституті підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців, на факультетах в інститутах менеджменту та управління, в школах резерву підприємств, відгуки про участь у роботі науково-технічних нарад і конференцій, а також у громадській роботі, рекомендації атестаційної комісії, висновок, зроблений за результатами тимчасового заміщення посади керівника на період його відсутності, і т. д.

6.2. Щорічно у IV кварталі у Товаристві проводиться аналіз складу резерву, і усім фахівцям, які перебувають у ньому, дається оцінка діяльності за рік, що минув.

У процесі аналізу та оцінки резерву розглядаються технічний рівень підготовки кожного фахівця, досвід його роботи на виробництві, вік та інші дані; визначаються його здібності і потенційні можливості, вміння працювати з людьми і керувати колективом, ступінь підготовленості до висування на керівну роботу. За результатами оцінки діяльності намічаються заходи з навчання і виховання. Фахівці, які продемонстрували відсутність данних для керівної роботи чи негативно проявили себе в моральному аспекті, зі складу резерву виключаються.

6.3. Для виключення з резерву Товариства керівником напряму робиться подання директору з управління персоналом, в якому зазначаються мотиви виключення.

6.4. Склад резерву поповнюється іншими фахівцями, підібраними з числа перспективних працівників Товариства.

6.4.1. Станом на 1 квітня кожного року у Товаристві підбиваються підсумки роботи з перегляду складу резерву і до 20 квітня представляються в порядку, передбаченому розділом 4 цього Положення, такі матеріали:

- список резерву за затвердженою формою, підписаний директором Товариства, в одному примірнику;
- характеристики на всіх фахівців, з яких складається резерв, з оцінкою їх діяльності за рік, що минув, підписані директором Товариства, в одному примірнику.

6.4.2. Крім того, на фахівців, які знову включаються до складу резерву, подаються біографічні довідки з фотокартками, підписані начальником відділу кадрів або його заступником, в одному примірнику.

6.5. Призначення на керівні посади проводиться, як правило, з числа фахівців, що становлять резерв для висунення на керівну роботу.

Примітка. Джерело: [201]

## Додаток Д

### Шукаємо працівників правильно, або Як скласти оголошення про вакансію*

Здавалося б, у світі інформаційних технологій і повсюдного використання Інтернету, що може бути легше, ніж розмістити оголошення. В Україні існує безліч сайтів із пошуку роботи, скористатися якими може кожен, хто бажає. Часто роботодавці намагаються залучити до себе цінного співробітника: і чай із печивом за свій рахунок пропонують, і транспорт на роботу або назад, і масажний кабінет в офісі, і просто дружню атмосферу та повний соцпакет. Але такі старання не безпідставні — натомість вони бажають отримати ідеального працівника за всіма параметрами. Тому малюючи портрет нового працівника, багато роботодавців порушують законодавство, встановлюючи завищені вимоги до кандидатів.

### Законодавчі вимоги до оголошень про вакансію

Розпочнемо з головного трудового документа — *КЗпП*. Держава гарантує працездатним громадянам, які постійно проживають на території України, вільний вибір виду діяльності і правовий захист від необґрунтованої відмови у прийнятті на роботу (ст. 51 КЗпП). Далі це положення розвиває ст. 22 КЗпП, де зазначено:

*«Забороняється необґрунтована відмова у прийнятті на роботу.*

*Відповідно до Конституції України будь-яке пряме або непряме обмеження прав чи встановлення прямих або непрямих переваг при укладенні, зміні та припиненні трудового договору залежно від походження, соціального і майнового стану, расової та національної належності, статі, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, членства у професійній спілці чи іншому об'єднанні громадян, роду і характеру занять, місця проживання не допускається.*

*Вимоги щодо віку, рівня освіти, стану здоров'я працівника можуть встановлюватись законодавством України».*

Саме тому роботодавцеві забороняється при укладенні трудового договору навіть вимагати від осіб, яких приймають на роботу, відомості про їх партійну та національну належність, походження, реєстрацію місця проживання і документи, подання яких не передбачено законодавством.

Думаєте, це й усе законодавче регулювання цього питання? Де там. Детальніше правила складання оголошень про вакансію прописані в Законі України «Про зайнятість

населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI (далі — *Закон про зайнятість населення*) і в Законі України «Про рекламу» від 03.07.96 р. № 270/96-ВР (далі — *Закон про рекламу*). Так, в останньому зазначено:

*«Стаття 241. Реклама послуг із працевлаштування*

*1. Забороняється в рекламі про вакансії (прийом на роботу) зазначати вік кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу жіночій або чоловічій статі, представникам певної раси, кольору шкіри (крім випадків, визначених законодавством, та випадків специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі), щодо політичних, релігійних та інших переконань, членства у професійних спілках або інших об'єднаннях громадян, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками».*

До того ж за правилами ст. 17 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08.09.2005 р. № 2866-IV роботодавець не має права вимагати у працівника інформацію про його особисте життя і плани щодо народження дітей. Звісно, і зазначати такі вимоги в оголошенні про пошук працівника теж не варто. Саме тому вимоги роботодавців до віку, місця проживання, належності до статі тощо вважаються дискримінаційними і такими, що порушують положення українського законодавства. Але з кожного правила є свої винятки. Так і тут. Наприклад, наказ МОЗ «Про затвердження Переліку важких робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці неповнолітніх» від 31.03.94 р. № 46 містить як види робіт, так і конкретні назви професій, на яких не можуть працювати неповнолітні.

Крім того, вікові обмеження можуть бути встановлені й іншими законодавчими актами. Наприклад, на посаду судді можуть претендувати особи не молодше 30 і не старше 65 років. Тому зазначення у вакансії такого вікового обмеження не буде порушенням. А ось у питаннях гендерної дискримінації на ринку праці ще у 2017 році відбулися зміни. Нагадаємо, що з 22.12.2017 р. жінок можуть приймати на роботи (крім підземних робіт), які раніше були заборонені для них згідно з наказом МОЗ «Про затвердження Переліку важких робіт та робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок (ДНАОП 0.03-8.08-93)» від 29.12.93 р. № 256 (ср. 025069200).

## Типові помилки при складанні оголошень

Тепер коротко пройдемося по найпоширеніших помилках. Почесне перше місце найпопулярнішої помилки належить вимогам до статі кандидата. Наприклад, більшість роботодавців хочуть бачити як секретарів та офісних службовців виключно дівчат. Також роботодавці «грішать» і віковими обмеженнями (часто як нижню межу зазначають 25 років, верхню — 45 — 50). Але і це ще не все. Окрім дискримінації за статевою ознакою та віком, роботодавці також часто ставлять умовою наявність реєстрації в певному місті або навіть проживання в певному районі. Менш популярні, але все-таки трапляються вимоги з приводу сімейного стану, наявності або відсутності дітей, вимоги до зовнішності або інших фізичних якостей кандидата. Нерідко в оголошеннях про вакансії можна натрапити на вимоги про наявність власного автомобіля, доступу до Інтернету, спеціальної робочої техніки в себе вдома. Дискримінацією вважатиметься і вимога про відсутність у претендента шкідливих звичок. Багато роботодавців відкрито пред'являють такі вимоги, навіть не підозрюючи про те, що їх вимоги незаконні.

## Відповідальність за «завищені» вимоги до працівників

Контроль за дотриманням вимог законодавства до оголошень про вакансії (прийняття на роботу) здійснює Держпраці (ст. 26 Закону про рекламу і *п.п. 10 п. 4 Положення про Державну службу України з питань праці, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2015 р. № 96*). За публікацію оголошення, яке порушує вимоги ст. 241 Закону про рекламу, на роботодавця можуть накласти штраф у розмірі 10 МЗП (41730 грн.).

До того ж майте на увазі, що працівник може звернутися до суду, якщо йому неправомірно відмовили у прийнятті на роботу. При цьому доводити відсутність факту дискримінації повинен відповідач, тобто роботодавець. Але працівник повинен буде довести, що він відповідає формальним вимогам, які висував роботодавець до кандидатів на посаду, і навести факти або обставини, які свідчать про дискримінацію. Тому йому важливо заздалегідь зібрати будь-які докази та свідчення, які вказували б на дискримінацію. Нагадаємо, що закон вимагає дати відмову **в письмовій формі** лише вагітним жінкам, жінкам з дітьми до трьох років та одиноким матерям (ст. 184 КЗпП).

## Як правильно складати оголошення про прийняття на роботу

Виходячи з вищезазначених положень законодавства, при складанні оголошення про вакансію замість дискримінаційних вимог потрібно зазначати конкретні вимоги до ділових якостей або спеціальної підготовки кандидата (див. рисунок).

**Як правильно скласти оголошення про вакансію**

Звісно, роботодавцеві доведеться мучитися, відсіваючи кандидатів на стадії перегляду резюме або співбесіди, але в такому разі закон ви точно не порушуєте. До речі, Закон про зайнятість населення зобов'язує кожного роботодавця за наявності вільних робочих місць інформувати про це Державну службу зайнятості за формою № 3-ПН «Інформація про попит на робочу силу (вакансії)». Відповідальність за неподання такої форми не передбачена (див. *лист Мінсоцполітики від 25.05.2017 р. № 420/0/126-17/243* // спецвипуск «ОП», 2017, № 20/1). Проте ми не радимо відкладати її вбік. Адже саме вона може послугувати роботодавцям своєрідним путівником для складання оголошення про вакансію, минувши будь-які дискримінаційні положення.

Нагадаємо, що у ньому необхідно зазначити інформацію про професію, кількість вакансій, заробітну плату, місце проведення робіт, завдання й обов'язки, режим роботи, умови праці, характер виконуваної роботи.

Водночас інформація про вимоги до кандидата представлена також абсолютно нейтрально: освіта, спеціальність, стаж, додаткові вміння, знання, навички.

Як бачимо, улюблена для всіх вимога про вік кандидата на посаду може бути завуальована під фразою: «досвід роботи від 5 років».

А якщо ж роботодавцеві все-таки з тих чи інших причин не хочеться мучитися з великою кількістю кандидатів, він, звісно, може залишити в оголошенні критерій «чоловік/жінка», але має бути готовий довести специфічність роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі (наприклад, необхідність підіймати важкі речі, а для жінок установлено граничні норми їх підняття).

Примітка. *Джерело: [88] https://i.factor.ua/ukr/journals/ot/2019/june/issue-12/1/article-45195.html

**Додаток Е**

ЗАТВЕРДЖЕНО
наказом Міністерства праці та
соціальної політики України
від 8 червня 2001 р. № 260

ЗРАЗОК

Форма трудового договору
між працівником і фізичною особою, яка використовує найману працю

Місто _____ "___" _____ 200_ р.

Прізвище _____

Ім'я _____

По батькові _____,

Рік народження _____

Місце роботи, посада (для фізичної особи, яка використовує найману працю, пов'язану з наданням послуг) _____

_____

реєстраційний номер облікової картки платника податків або серію та номер паспорта (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відповідну відмітку у паспорті) _____

Для фізичної особи - підприємця

реєстраційний номер облікової картки платника податків або серію та номер паспорта (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відповідну відмітку у паспорті) _____

Місце проживання _____

Паспорт: серія, номер, яким органом і коли виданий

_____

_____,

іменований далі **Фізична особа**, з одного боку, і

Прізвище _____

Ім'я _____

По батькові _____,

Дата народження _____

Вид діяльності (професія) _____

Останнє місце роботи _____

Місце проживання _____

Паспорт: серія, номер, яким органом і коли виданий _____

_____

реєстраційний номер облікової картки платника податків або серію та номер паспорта (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відповідну відмітку у паспорті) _____ ,

іменований далі **Працівник**, з другого боку, уклали між собою цей трудовий договір про таке:

1. Цей договір є: (потрібне підкреслити)
безстроковим, що укладається на невизначений строк;
на визначений термін, установлений за погодженням сторін

_____;
(указати строк дії договору)

таким, що укладається на час виконання певної роботи

_____
(указати строк виконання роботи)

2. **Працівник** зобов'язаний виконувати _____
(зазначаються докладні

_____
характеристики роботи продавця, водія, секретаря, садівника, няньки

_____
тощо та вимоги до рівня її виконання: за обсягом виробництва (робіт),

_____

якістю виконання робіт, рівня виконання норм та нормованих завдань,

_____

дотримання правил з охорони праці; строків її виконання)

3. **Фізична особа** зобов'язується:

оплачувати працю **Працівника** у розмірі _____ грн. на місяць.

Розмір заробітної плати визначається за згодою сторін, але не нижче законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати;

забезпечити безпечні і нешкідливі умови праці для виконання прийнятих **Працівником** зобов'язань, обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці, надавати необхідний інвентар, робочий одяг.

4. Час виконання робіт установлюється з _____

_____

(указується час початку та закінчення робочого дня)

При розподілі робочого дня на частини зазначається тривалість кожної з частин та перерва між ними. Наприклад, з 8,00 годин до 12.00 годин та з 17.00 годин до 20.00 годин. Розподіл робочого дня на частини можливий і в ході виконання трудового договору, про що складається відповідне доповнення до цього договору.

При цьому сторони мають право встановлювати сумарний облік робочого часу за певний період (місяць, квартал тощо). Тривалість робочого часу не повинна перевищувати у вибраному періоді нормальну тривалість робочого часу з розрахунку 40 годин на тиждень.

5. Вихідні дні надаються _____

_____

(указуються відповідні дні тижня)

За згодою сторін конкретні вихідні дні можуть змінюватися, про що сторони сповіщають одна одну не пізніше ніж за два дні.

Робота у вихідні, святкові та неробочі дні допускається тільки за згодою **Працівника** і підлягає компенсації відповідно до чинного законодавства.

6. Тривалість щорічної оплачуваної відпустки та час її надання _____

_____

_____

(указується тривалість, початок та закінчення відпустки)

Тривалість щорічної оплачуваної відпустки не може бути менш як 24 календарні дні.

7. При вирішенні питань, не передбачених цим договором, сторони керуються загальними нормами законодавства про працю України.

8. Трудовий договір набирає чинності з моменту його підписання або з дати, визначеної сторонами у договорі, але не пізніше дня фактичного допущення працівника до роботи.

9. Трудовий договір повинен бути зареєстрований **Фізичною особою** (або дорученням уповноваженою нею особою) у державній службі зайнятості за місцем свого проживання у тижневий строк з моменту фактичного допущення працівника до роботи.

10. Спори з виконання умов трудового договору розглядаються судом. У такому самому порядку розглядаються спори про визнання трудового договору недійсним, якщо він був укладений, наприклад, без наміру виконувати передбачені в ньому обов'язки (фіктивний трудовий договір).

11. Заробітна плата працівника підлягає оподаткуванню в порядку, визначеному законодавством.

12. Працівники, які працюють у фізичних осіб за трудовими договорами, підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню. Сплата єдиного внеску провадиться у розмірах і порядку, визначених законодавством.

13. Підстава для пільг з оподаткування та інших пільг _____

_____

(указати відомості про кількість дітей, утриманців, інші підстави)

14. Трудовий договір складений у трьох автентичних примірниках, один з яких перебуває у **Фізичної особи**, другий - у **Працівника**, третій - у державної служби зайнятості, яка здійснила реєстрацію трудового договору.

15. Підписи сторін:

**Фізична особа (або дорученням уповноважена нею особа)** **Працівник _____**

_____

"___" _____ 200_ р. "___" _____ 200_ р.

16. Трудовий договір зареєстрований від "___" _____ 200_ р. за № __

_____

(найменування державної служби зайнятості)

М.П. _____ _____

(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові посадової особи служби зайнятості)

17. Трудовий договір розірваний сторонами "___" _____ 20__ р.

_____

_____

(підстави припинення договору вносяться з посиланням на відповідні статті КЗпП України)

Підписи сторін:

**Фізична особа** _____ **Працівник** _____

(або дорученням повноважена нею особа) (крім випадків розірвання трудового договору за ініціативою фізичної особи у випадках, визначених КЗпП, за відсутності працівника)

18. Трудовий договір від "___" _____ 200_ р. за № _____ знято з реєстрації "___" _____ 200_ р.

_____

(найменування державної служби зайнятості)

М.П. _____ _____

(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові посадової особи служби зайнятості)

19. Трудовий договір визнаний недійсним за рішенням суду від "___" _____ 200_ р.

_____

_____

(підстави та копія рішення суду додаються)

_____

20. Сторони ознайомлені з порядком реєстрації та зняття з реєстрації трудового договору, унесення відповідних записів до трудової книжки **Працівника** та її зберігання.

Підписи сторін:

**Фізична особа (або дорученням уповноважена нею особа)** **Працівник** _____

_____

***{Форма із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства праці та соціальної політики № 320 від 14.10.2010, Наказом Міністерства соціальної політики № 660 від 16.09.2014}***

Примітка. *Джерело: [197]

## Додаток Ж

## ТРУДОВИЙ ДОГОВІР

м._____ «___» _____20__ року

_____*(Назва підприємства),* в особі _____(посада, ПІП)_____ _____, який діє на підставі _____, який іменується надалі Роботодавець, з одного боку, та громадянин(ка) _____(прізвище, ім'я, по-батькові)_____, який(а) іменується надалі Працівник, з другого боку, уклали цей договір про наступне: Працівник приймається (наймається) на роботу до _____(найменування структурного підрозділу підприємства)_____ на посаду _____(повне найменування посади)_____

### 1. Загальні положення

1.1. Цей договір є строковим трудовим договором. На підставі цього договору виникають трудові стосунки між працівником і підприємством, які з боку останнього реалізуються Роботодавцем.

1.2. Терміном "Сторони" в цьому договорі позначаються Роботодавець і Працівник.

2. Обов'язки сторін

2.1. За цим трудовим договором Працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цим договором, а Роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбаченні законодавством, колективним договором та угодою сторін.

2.2. Працівник зобов'язується:

2.2.1. виконувати роботу, передбачену трудовим договором, завданнями роботодавця та посадовою інструкцією;

2.2.2. своєю працею сприяти збільшенню прибутку Роботодавця;

2.2.3. виконувати вимоги техніки безпеки праці, правила протипожежної та санітарно-протиепідеміологічної безпеки;

2.2.4. нести повну матеріальну відповідальність за надані йому матеріально-технічні цінності на умовах, передбачених чинним законодавством України;

2.2.5. не розголошувати конфіденційну інформацію, а також відомості, що становлять комерційну таємницю підприємства та несе встановлену чинним законодавством України відповідальність за її розголошення.

2.3. Якщо Працівником під час дії цього договору будуть провадитись якісь наукові розробки, розроблятися комп'ютерні програми (операційна система, прикладна програма, база даних) або формуватися бази даних клієнтів (на будь-яких носіях інформації), то авторські майнові права та виключне право на використання таких творів (зокрема право на їх використання на території України та за її межами) протягом терміну охорони прав власності всіма можливими способами, а також в інший спосіб, що стане відомим у майбутньому відповідно до статті 16 Закону України "Про авторське право і суміжні права", належить Роботодавцю.

Розмір і порядок виплати винагороди за розробку і використання авторських творів, які розробляються за додатковою угодою між Роботодавцем та Працівником, та особливості передачі прав на такі твори, встановлюється цим договором та авторським договором з Працівником (автором).

## 3. Робочий час

3.1. Працівник зобов'язується виконувати Правила внутрішнього трудового розпорядку.

3.2. Особливості режиму робочого часу (неповний робочий день, неповний робочий тиждень, погодинна робота, ненормований робочий день тощо): _____-

## 4. Оплата праці та соціально-побутове забезпечення працівника

4.1. За виконання обов'язків, передбачених цим договором, працівнику встановлюється: посадовий оклад (тарифна ставка) у розмірі _____ на місяць, або у розмірі _____за 1 годину роботи.

4.2. Працівнику надається щорічна оплачувана відпустка тривалістю: основна _____ днів, додаткова _____ днів.

4.3. Працівнику можуть встановлюватися надбавки та інші заохочення за інтенсивність і високу якість роботи та інші показники діяльності відповідно до Положення про матеріальне стимулювання працівників підприємства.

Надбавки та інші заохочення встановлюються наказом директора підприємства.

## 5. Відповідальність сторін, розв'язання спорів

5.1. У випадку невиконання чи неналежного виконання обов'язків, передбачених цим контрактом, сторони несуть відповідальність відповідно до чинного законодавства України та цього договору.

5.2. Працівник не несе відповідальності за неналежне виконання договору, якщо це сталось внаслідок невиконання Роботодавцем своїх обов'язків за договором.

5.3. Працівник відшкодовує збитки, завдані ним підприємству, у розмірах і порядку, встановлених законодавством України про працю.
5.4. Суперечності між сторонами розв'язуються у порядку, встановленому законодавством України.

## 6. Зміни, припинення та розірвання договору

6.1. Зміни та доповнення до цього договору приймаються підписанням сторонами додаткових угод.
6.2. Дія договору припиняється:
6.2.1. після закінчення терміну його дії;
6.2.2. за угодою сторін;
6.2.3. з інших підстав, передбачених Кодексом законів про працю, крім тих, що не застосовуються відповідно до цього договору.
6.3. Працівника може бути звільнено з посади, а цей договір розірвано з ініціативи Роботодавця до закінчення терміну його дії з підстав, передбачених Кодексом законів про працю.
6.4. Додаткові умови розірвання цього договору, не передбачені чинним законодавством України:
6.4.1. у випадку надходження скарг від клієнтів;
6.4.2. у випадку неякісного виконання доручених завдань;
6.4.3. у випадку скоєння дій, які дискредитують Роботодавця.
6.5. Працівник може за своєю ініціативою розірвати договір до закінчення терміну його дії з підстав, передбачених Кодексом законів про працю.

## 7. Строк дії договору та інші умови

7.1. Цей договір діє з "____" _____ 200 __ р. до "___" _____ 200 __ р.
За місяць до закінчення терміну дії договору він може бути продовжений або укладений на новий термін.
Дію договору продовжено з "____" _____ 200 __ р. до "____" _____ 200 __ р.
Дію договору продовжено з "____" _____ 200 __ р. до "____" _____200 __ р.
7.2. Трудова книжка працівника зберігається і ведеться на підприємстві.
7.3. Сторони зобов'язуються дотримуватись конфіденційності щодо умов цього договору.
7.4. У частині не передбаченій цим договором, сторони керуються законодавчими актами, що поширюються на підприємство, Статутом підприємства та іншими документами обов'язковими для сторін.

8. Адреси і реквізити сторін

8.1. Відомості про роботодавця:

Назва підприємства_____
Адреса: __

Код ЄДРПОУ _____

Розрахунковий рахунок № _____ у _____
МФО _____
8.2. Відомості про працівника:
_____
Адреса: _____

Контактний телефон: _____

Службовий телефон: _____

Паспорт: серія ___ № _____, виданий _____

«__» _____ _____р.

Ідентифікаційний код __

| **Роботодавець** | **Працівник** |
| --- | --- |
| Директор | |
| _____/_____/ | _____ /_____/ |

М.П.

Примітка. *Джерело: [197]

## Додаток И

_____

_____
Найменування підприємства (установи, організації)

**Типова форма № П-1**

ЗАТВЕРДЖЕНО
наказом Держкомстату України
від 5 грудня 2008 р. № 489

**НАКАЗ (РОЗПОРЯДЖЕННЯ) №____ від «____» _____20____ р.**
**про прийняття на роботу**

_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

**Прийнятн на роботу з «____» _____20____ р.**

| Табельний номер |
|---|
| |

**до «____» _____20____ р.**
(заповнюється у разі строкового трудового договору (контракту))

_____
назва структурного підрозділу

_____
назва професії (посади), кваліфікація

**умовн прийняття на роботу**
(необхідне відмітити позначкою «х»):

☐ на конкурсній основі

☐ за умовами контракту до _____ у разі необхідності вказати дату (дд.мм.рррр.)

☐ зі строком випробування_____ місяців

☐ на час виконання певної роботи

☐ на період відсутності основного працівника

☐ із кадрового резерву

☐ за результатами успішного стажування

☐ переведення

☐ _____

**умовн роботи:**
(необхідне відмітити позначкою «х»):

робота: ☐ основна ☐ за сумісництвом

умови праці (згідно атестації робочого місця ):
_____
_____

☐ тривалість робочого дня (тижня) ____ год. ___ хв.

☐ тривалість робочого дня (тижня) при роботі з неповним робочим часом _____год.

☐ _____

☐ _____

оклад (тарифна ставка) ☐☐☐☐☐☐ грн. ☐☐ коп.

надбавка за_____ ☐☐☐ %, надбавка за _____ ☐☐☐ %

надбавка за _____ ☐☐☐ %, надбавка за _____ ☐☐☐ %

доплата ☐☐☐☐☐ грн. ☐☐ коп.

**Керівник підприємства** (установи, організації) _____ (підпис) _____ (Прізвище, ім'я, по батькові)

**З наказом (розпорядженням) ознайомлений** _____ (підпис працівника) «____» _____ 20___ року

Примітка. *Джерело: [122]

Балановська Тетяна Іванівна,
кандидат економічних наук, професор
Михайліченко Микола Васильович,
кандидат педагогічних наук, доцент
Троян Аліна Василівна,
кандидат економічних наук, доцент

# СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Видавець ФОП Ямчинський О.В.
03150, Київ, вул. Предславинська,28
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єкта видавничої справи ДК №6554 від 26.12.2018р.
Формат 60х84/16. Наклад 300пр. Ум.друк.арк.32,8. Зам.№151.
Виготовлювач ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ»
03150, Київ, вул. Предславинська,28
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єкта видавничої справи ДК №4131 від 04.08.2011р.