МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Підручник

За загальною редакцією доктора економічних наук, професора В. Я. Брича

Тернопіль
ЗУНУ
2023

УДК 331
М 50

Колектив авторів:

Л. Алексеєнко (т. 19.1, 19.3–19.6), В. Брич (т. 1.3, т. 11), О. Борисяк (т. 13), Т. Вонберг (т. 10), О. Дороніна (т. 2), О. Дяків (т. 7), Л. Запорожан (т. 15), Г. Захарчин (т. 3), Т. Збрицька (т. 14); А. Касич (т. 9), Л. Кондрацька (т. 4), М. Корман (т. 5, 11), Т. Костишина (т. 12); С. Крамарчук (т. 6), Г. Лопушняк (т.10); В. Мазур (т. 17), П. Микитюк (т. 11), М. Нагара (т. 8), Г. Назарова (т. 18), Н. Назаров (т. 17); І. Продан (т. 1.3), М. Стецько (т. 19.2), М. Феш (т. 15), Д. Шушпанов (т. 1.1, 1.2, 1.4.).

Рецензенти:

М. Барна, доктор економічних наук, професор, перша проректорка Львівського торговельно-економічного університету;

В. Нижник, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, проректор з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету;

О. Левченко, доктор економічних наук, професор, заслужений працівник освіти України, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків Центральноукраїнського національного технічного університету.

Рекомендовано Вченою радою
Західноукраїнського національного економічного університету
(протокол № 8 від 29 квітня 2020 р.)

М 50 **Менеджмент персоналу**: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
ISBN 978-966-654-724-1

У підручнику подано комплексний огляд основних аспектів управління людськими ресурсами в організаціях. Автори розглядають стратегічний та оперативний підходи до менеджменту персоналу, а також різноманітні аспекти, пов'язані з розвитком, мотивацією, утриманням та плануванням персоналу.

У підручнику детально аналізуються теми, такі як підбір та найм персоналу, соціальним партнерством та соціальною відповідальністю. Також надається увага розвитку лідерських якостей, комунікації та забезпечення безконфліктних, гармонійних взаємин між працівниками.

Цей підручник є цінним джерелом інформації для здобувачів закладів вищої освіти, викладачів та практикуючих менеджерів, які бажають зрозуміти принципи та методи управління людськими ресурсами для досягнення успіху в організаційному середовищі. Він сприяє розумінню ключових викликів і тенденцій у галузі менеджменту персоналу і надає читачам інструменти для ефективного впровадження стратегій управління та розвитку персоналу.

ISBN 978-966-654-724-1

© Колектив авторів
©ЗУНУ, 2023

ЗМІСТ

Вступ.. ..5

Тема 1. Методологічні засади
менеджменту персоналу.. ..7

Тема 2. Стратегія та політика менеджменту
персоналу організації.. ..35

Тема 3. Корпоративна культура в системі
менеджменту персоналу.. ..62

Тема 4. Соціально-психологічні аспекти
менеджменту персоналу.. ..100

Тема 5. Етика ділового спілкування.. ..130

Тема 6. Ресурсне забезпечення
менеджменту персоналу.. ..149

Тема 7. Кадрова служба та кадрове діловодство
в системі менеджменту персоналу.. ..177

Тема 8. Планування та прогнозування
в менеджменті персоналу.. ..203

Тема 9. Управління процесами руху персоналу.
Кар'єрний менеджмент.. ..243

Тема 10. Професійний добір персоналу..269

Тема 11. Мотивація: від базових
концепцій до практики.. ..298

Тема 12. Оплата праці працівників.. ..318

Тема 13. Розвиток персоналу.. ..360

Тема 14. Соціальне партнерство в організації.. 387

Тема 15. Управління робочим часом..…..427

Тема 16. Створення сприятливих умов праці..…..456

Тема 17. Управління конфліктами в організації..…..489

Тема 18. Моніторинг конфліктних ситуацій..…..519

Тема 19. Соціальна відповідальність менеджменту..... 549

Глосарій..... 592

Додатки..... 629

ВСТУП

В сучасних умовах менеджмент персоналу є надзвичайно важливою складовою управління підприємствами, організаціями, установами різних форм власності та видів економічної діяльності, ефективність якої безпосередньо вливає на успішність їх діяльності. Провідна роль менеджменту персоналу визначається зростанням ролі людських ресурсів в досягненні поточних та стратегічних цілей суб'єктів господарювання, визнанням персоналу як основного чинника конкурентоспроможності, актуалізацією принципа людиноцентрованості в управлінні. Останніми роками тренди менеджменту персоналу формуються під впливом таких зовнішніх чинників як диджиталізація та глобалізація економіки й ринку праці, активний розвиток штучного інтелекту, пандемія COVID-2019, що суттєво змінюють філософію менеджменту, методи та інструменти управління персоналом. У 2022 р. з введенням в Україні воєнного стану система менеджменту персоналу набуває нових пріоритетів та збагачується антикризовими інструментами, спрямованими на ситуативне управління персоналом в умовах воєнної економіки.

Менеджмент персоналу є кросфункцією управління, що поєднує методологію менеджменту, економіки, психології, права, а наявність розвинутих навичок в сфері менеджменту персоналу є потужною конкурентною перевагою і фактором успішності сучасного керівника та/або власника бізнеса. Підготовлений колективом авторів навчальний посібник «Менеджмент персоналу» орієнтований на формування комплексної системи теоретичних знань в сфері сучасного менеджменту персоналу, а також розвиток практичних навичок щодо розробки стратегії та тактики менеджменту персоналу, проєктування системи менеджменту персоналу та її складових, використання методів та інструментів управління персоналом в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

У навчальному виданні викладено комплексне бачення методологічних, стратегічних, ресурсних та організаційних аспектів розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах, а також теоретико-прикладні питання реалізації окремих його функцій, зокрема щодо планування людських ресурсів й їх прогнозування; управління процесами руху персоналу; професійного підбору персоналу; мотивації, стимулювання та оплати праці персоналу; розвитку персоналу; розвитком соціального партнерства та соціальної відповідальності бізнесу; управління умовами праці та робочим часом; управління конфліктами; запровадження

соціально-психологічних аспектів управління персоналом; формування й розвитку корпоративної культури, етики ділового спілкування тощо.

Успішній самостійній роботі над опануванням тем, викладених в навчальному посібнику, сприятиме наведений за кожною темою список літератури для ґрунтовного вивчення, глосарій, а також пропонований перелік питань та завдань для перевірки знань.

Навчальне видання може представляти інтерес для здобувачів трьох рівнів вищої освіти (бакалаврів, магістрів, докторів філософії), які опановують дисципліну «Менеджмент персоналу» або освітні компоненти, що містять окремі теми з даного напряму; викладачів; слухачів короткострокових програм, пов'язаних з менеджментом та управлінням персоналу; керівників всіх рівнів й HR-менеджерів бізнес-структур та державних установ; інших осіб, які зацікавлені у здобутті актуальних навичок в сфері менеджменту персоналу.

Авторський колектив підручника – це провідні фахівці з менеджменту персоналу, науково-педагогічні працівники багатьох закладів вищої освіти України. Зокрема представники *Західноукраїнського національного університету:* д. е. н., професор, заслужений економіст України ***В. Брич*** (загальна редакція, теми 1 (п. 3), 11), д. е. н., професор ***Д. Шушпанов*** (тема 1 (п.1, 2, 4); д. е. н., професор ***П. Микитюк***, д. е. н., професор ***Л. Алексеєнко*** (тема 19 (п. 1, 3–6)), д. е. н., доцент ***М. Стецько*** (тема 19, п.2), к. е. н., доцент ***О. Дяків*** (тема 7), к. е. н., доцент ***І. Продан*** (тема 1 (п.3), к. е. н., доцент ***Л. Кондрацька*** (тема 4), к. е. н., доцент ***С. Крамарчук*** (тема 6). к. е. н., доцент ***М. Нагара*** (тема 8), к. е. н., доцент ***О. Борисяк*** (тема 13), к. е. н., доцент ***В. Мазур*** (тема 16); *Донецького національного університету імені Василя Стуса:* д. е. н., професор, відмінник освіти України ***О. Дороніна*** (тема 2); *Національного університету «Львівська політехніка»*: д. е. н., професор, заслужений працівник освіти України ***Г. Захарчин*** (тема 3); *Київського національного університету технології та дизайну:* д. е. н., професор ***А. Касич*** (тема 9); *Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана:* д. е. н., професор, заслужений працівник освіти України ***Г. Лопушняк*** та к. е. н., доцент ***Т. Вонберг*** (тема 10); *Полтавського університету економіки і торгівлі:* д. е. н., професор ***Т. Костишина*** (тема 12); *Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця:* д. е. н., професор ***Г. Назарова*** (тема 18) та к. е. н., доцент ***Н. Назаров*** (тема 17); *НПЗВО «Камянець-Подільський державний інститут»*: к. е. н., доцент ***М. Корман*** (теми 5, 11); *Одеського національного економічного університету:* к. е. н., доцент ***Т. Збрицька*** (тема 14); *Тернопільського національного медичного університету ім. І .Я. Горбачевського*: к. г. н., доцент ***Л. Запорожан*** (тема 15), *Української академії друкарства (м. Львів)*: к. е. н., доцент ***М. Феш*** (тема 15).

ТЕМА 1.
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Перелік питань для розгляду:

1. Предмет, мета та завдання дисципліни «Менеджмент персоналу».
2. Сутність менеджменту персоналу, його значення, цілі та функції.
3. Принципи менеджменту персоналу в сучасній організації.
4. Менеджмент персоналу як складова управління людськими ресурсами.

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– предмет, мету і завдання дисципліни «Менеджмент персоналу»;
– сутність менеджменту персоналу та його значення у сучасній організації;
– цілі, функції та основні принципи менеджменту персоналу;
– засоби, які використовуються в менеджменті персоналу, та його результати;
– роль менеджменту персоналу у становленні концепції людських ресурсів;

вміти:

– формулювати місію та визначати стратегію організації, застосовуючи менеджмент персоналу;
– визначати напрями розвитку менеджменту персоналу залежно від її стратегічних цілей і завдань організації;
– організовувати процес менеджменту персоналу в умовах дистанційної роботи;

– застосовувати теоретичні знання з менеджменту персоналу на практиці.

1. Предмет, мета та завдання дисципліни «Менеджмент персоналу»

Предмет вивчення навчальної дисципліни є конкретним аспектом об'єкта, який досліджується у певному випадку.

У сучасній термінології не існує чітких відмінностей між поняттями «предмет» та «об'єкт», але для зручності предмет трактують як певні властивості об'єкта, які досліджуються. Аналіз не може охопити всі аспекти об'єкта, тому визначають конкретні аспекти, що досліджуються.

Предмет вивчення дисципліни пов'язаний із темою дослідження, тому часто дублюється. Об'єкт охоплює собою більшу територію, яку можна досліджувати з різних ракурсів. При цьому предмет є вторинним поняттям, а об'єкт – первинним, оскільки відноситься до частини системи.

Об'єктом навчальної дисципліни є об'єктивна реаль-ність, на яку спрямована її пізнавальна діяльність.

Як наука і предмет дослідження менеджмент персоналу має тривалу історію та пов'язаний із розвитком менеджменту. За цей час визначено багато принципів та закономірностей, через які реалізовується практичні цілі менеджменту персоналу в організаціях. Разом з цим, динамічний розвиток науки і техніки, процеси діджиталізації, глобальні та локальні виклики та загрози (військово-політичні, епідеміологічні – глобальна епідемія коронавірусу COVID-19 тощо) визначають нові завдання у сфері менеджменту персоналу, які потребують вирішення.

Як можна простежити з назви, менеджмент персоналу означає управління проблемами кожного працівника в організації чи компанії. Менеджери з персоналу відповідають за те, щоб загальна мета, бачення та цінності організації були доведені до відома працівників і щоб вони мали стимул їх досягти.

Служба управління персоналом в організації гарантує, що права всіх людей, які там працюють, захищені та робота загалом виконується ефективно. Менеджери з персоналу відіграють важливу роль у процесі підбору персоналу та беруть відповідальність за нього в повністю інтегрованій системі управління талантами.

Взаємодія з персоналом та громадськістю також є напрямами, які охоплює сфера менеджменту персоналу. HR-спеціалісти

часто є наставниками та членами команд працівників. Вони відповідають за залучення персоналу, міжособистісні зв'язки, регулювання стосунків між працівниками, етичну культуру та єдність.

Як навчальна дисципліна «Менеджмент персоналу» спрямована на формування фахівців з управління людськими ресурсами організації. Вивчення цієї дисципліни забезпечує засвоєння всіх компетенцій та навичок, необхідних для роботи менеджера з персоналу, даючи змогу професіоналу або групі професіоналів забезпечити найкращі можливі результати для працівників і компаній. Дисципліна передбачає засвоєння студентами знань з питань лідерства, цінностей, планування зайнятості, набору і відбору працівників, їхнього навчання та винагороди, а також оцінювання їхньої роботи. Загалом це має значний вплив на корпоративну культуру та норми.

Зміст дисципліни дає можливість студентам дізнатися більше про персонал, актуальність вивчення його особливостей, а також як функціонує система менеджменту персоналу. Дисципліна «Менеджмент персоналу» охоплює широкий спектр тем, щоб студент міг зрозуміти матеріал і отримати необхідні компетенції для кар'єрного просування.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» є процес управління людськими ресурсами, який охоплює планування, набір, оцінювання, розвиток та утримання персоналу відповідно до стратегії організації. Об'єктом дослідження також є вивчення взаємодії між різними групами працівників, їхньої мотивації та залучення до спільної діяльності з метою досягнення визначених цілей організації. Організації пропонують значні витрати на залучення та утримання кваліфікованих працівників, тому менеджмент персоналу вивчає, як максимально ефективно управляти людськими ресурсами, щоб використовувати їхній потенціал.

Предметом вивчення дисципліни є теоретичні та практичні знання про організаційну діяльність, пов'язану з управлінням людськими ресурсами на підприємстві чи в організації. Дисципліна вивчає методи, стратегії та процеси, які використовують для ефективного управління персоналом. Це передбачає планування робочих місць, рекрутинг та найм нових працівників, розвиток і навчання наявного персоналу, мотивацію та утримання працівників, а також управління залученням працівників, у тому числі до формування тактичних і стратегічних цілей організації.

Ефективне управління персоналом має вирішальне значення для успіху організації. Це дає змогу забезпечити наявність в організації кваліфікованої та вмотивованої робочої сили, здатної досягти її цілей і завдань.

Метою навчальної дисципліни є формування здобувачами вищої освіти професійних компетенцій у галузі управління людськими ресурсами для подальшого використання в практичній діяльності організацій як у державному, так і в приватному секторах економіки. Крім того, дисципліна спрямована на розвиток у студентів аналітичного мислення, уміння приймати ефективні управлінські рішення, розуміння особливостей міжособистісної взаємодії в колективі, а також навичок організовувати роботу з підвищення ефективності діяльності персоналу.

Основні завдання вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу». Завдання можуть варіюватися залежно від програми навчання та встановлених вимог до вивчення дисципліни, проте основні завдання такі:

– визначення ролі та значення менеджменту персоналу у сучасних організаціях і вміння оцінювати вплив його діяльності на результативність організації;

– ознайомлення з основними теоретичними концепціями та моделями управління людськими ресурсами, а також їхнім практичним застосуванням;

– вироблення навичок планування та розвитку персоналу організації, враховуючи визначення потреб у робочій силі, підбір і найм нових працівників, оцінювання та розвиток кадрів, а також розробку програм навчання та розвитку;

– вивчення методів та інструментів оцінювання ефективності персоналу і вміння розробляти системи мотивації та стимулювання працівників;

– застосування принципів етичної поведінки в менеджменті персоналу, а також вивчення проблем соціальної відповідальності організації у сфері управління людськими ресурсами;

– розвиток навичок комунікації та лідерства, що дають змогу ефективно співпрацювати з працівниками й керувати ними;

– опанування аналізом та методами вирішення проблем, пов'язаних із менеджментом персоналу;

– вироблення здатності організовувати виробничий процес, ефективно застосовуючи систему менеджменту в умовах глобальних і локальних викликів, зокрема дистанційної роботи.

Таким чином ***базовими компетенціями фахівця з менеджменту персоналу,*** такі:

– здатність розробляти та реалізовувати ефективну систему управління людськими ресурсами. Фахівець з менеджменту персоналу має мати знання про те, як ефективно управляти персоналом, враховуючи здійснення набору нових працівників, оцінювання їхньої роботи, розробку програм підвищення кваліфікації, організацію мотиваційних заходів, а також вирішення конфліктів;

– здатність до ефективної комунікації. Фахівець з менеджменту персоналу має мати високі комунікаційні навички, щоб ефективно спілкуватися з працівниками, вирішувати конфлікти, проводити наради і збори, а також представляти компанію на зовнішніх заходах;

– здатність до розвитку бізнесу. Фахівець із менеджменту персоналу має мати знання про те, як допомогти компанії досягти її стратегічних цілей, враховуючи наявні ресурси і використовуючи свої навички управління персоналом для підтримки цих цілей;

– здатність до аналізування та оцінювання. Фахівець із менеджменту персоналу має мати здатність аналізувати дані про роботу персоналу і приймати рішення на основі цих даних, а також мати знання про різні методи оцінювання продуктивності праці працівників та їхнього внеску в організацію/компанію;

– здатність планувати та організовувати. Фахівець із менеджменту персоналу має мати здатність планувати роботу, організовувати ресурси і координувати дії працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації/компанії. Він має мати знання про різні методи планування і керування проектами.

2. Сутність менеджменту персоналу, його значення, цілі та функції

У сучасному світі менеджмент персоналу є невід'ємною складовою функціонування усіх суб'єктів, які здійснюють управління людьми (бізнес-структури, органи державного управління, громадські об'єднання тощо). Від результативності системи менеджменту персоналу залежить ефективність діяльності цих суб'єктів. З огляду на це необхідним є вивчення особливостей менеджменту персоналу.

Менеджмент персоналу є найпоширенішою функцією на теперішній момент, оскільки персонал надає організації конкурентну перевагу, коли вона може запропонувати продукт за найкращою ціною та якістю на ринку, тоді як її конкуренти не можуть цього досягти.

Сучасне бізнес-середовище зазнає швидких змін, тому організації мають мати здатність сприймати їх швидше, ніж у минулому. Це необхідно не лише для вияву компетентності, а й для виправдання свого існування в динамічному діловому світі. Великі та малі організації мають переконатися, що в них є компетентний персонал, здатний сприйняти виклики сучасного бізнесу.

Менеджмент персоналу – це напрям управління, що об'єднує ідеї та практики в управлінні людськими ресурсами. Персонал є найціннішим ресурсом будь-якої організації, оскільки вона може успішно функціонувати тільки завдяки своїм співробітникам. Менеджмент персоналом – це невід'ємна складова управління, що має за мету підтримку кращих відносин між працівниками та організацією. Це досягається шляхом розробки, впровадження та оцінювання політики, процедур і програм, що стосуються персоналу, з метою максимізації їхнього внеску у досягненні організаційних цілей.

Інакше кажучи, менеджмент персоналу спрямований на отримання кращих результатів завдяки співпраці людей. Це невід'ємна, але відмінна частина менеджменту, що займається персоналом та і відносинами в організації. Менеджмент персоналу допомагає в досягненні максимального індивідуального розвитку працівника, продуктивних відносин між співробітниками та працедавцями, в ефективному моделюванні кадрів. Це наймання, відбір, розвиток, використання, винагорода та мотивація персоналу організації.

Освітньо-науковий аспект менеджменту персоналу пов'язаний з його вивченням як освітньої компоненти під час підготовки фахівців з таких галузей знань, як: управління й адміністрування, публічне управління, соціальні та поведінкові науки, освіта, журналістика, право, соціальна робота та ін. Крім цього, менеджмент персоналу є об'єктом наукових досліджень.

Практична складова вивчення менеджменту персоналу визначається тим, що він є невід'ємною складовою системи управління організацією, важливим суб'єктом ринку праці та ринку освітніх послуг.

Менеджмент персоналу – це також адміністративна функція в організації, що передбачає необхідність здійснення нагляду за наймом, організацією та підтримкою працівників. Служба управління персоналом зосереджується на підборі працівників, які

відповідають посадам, і підтримці тих, хто вже працює в організації/компанії. Ця сфера також функціонує як інструмент для оцінювання процесу найму й отримання інформації про задоволеність працівників. Фахівці з менеджменту персоналу працюють над забезпеченням ресурсів та інструментів, необхідних для щоденного успіху в робочому середовищі.

Загалом менеджмент персоналу – це планування, організація, винагорода, інтеграція та утримання людей з метою сприяння досягненню організаційних, індивідуальних і суспільних цілей. Водночас менеджмент персоналу охоплює розробку та впровадження політики і процесів для створення керованого та сприятливого робочого середовища для працівників. Менеджмент персоналу також є функцією управління, що спрямована на сприяння та підвищення ефективності роботи і просування людських ресурсів в організації за допомогою належного планування, організації керівництва, координації та контролю діяльності, пов'язаної із підбором, розвитком, мотивацією й винагородою працівників для досягнення цілей організації.

Таким чином, узагальненим трактуванням поняття «менеджмент персоналу» є таке: **Менеджмент персоналу** – це адміністративна функція найму та розвитку працівників із метою підвищення їхньої цінності для організації. Це, зокрема, включає в себе проведення аналізу діяльності; планування потреби в персоналі та підбору персоналу; підбір правильних людей для відповідної роботи; розвиток і навчання; управління оплатою праці; надання пільг і заохочень; оцінювання продуктивності; вирішення спорів; спілкування з працівниками на всіх рівнях.

Основними видами менеджменту персоналу, які використовуються для прийняття кадрових рішень і здійснення операцій із підтримки працівників, є такі:

1) стратегічний менеджмент персоналу зосереджений на плануванні того, як найкраще підтримувати працівників. Він базується на поточних майбутніх стратегіях, такі як керування плинністю кадрів, визначення політики найму та збереження задоволеності працівників. Стратегічний менеджмент персоналу також має забезпечувати процес постійного навчання, щоб допомогти працівникам розвиватися в організації, заохочуючи їхнє довголіття та отримуючи задоволення від роботи;

2) тактичний менеджмент персоналу передбачає адміністративне планування. Це передусім визначення того, як планувати поточну чисельність працівників, а також прогнозувати чисельність персоналу, необхідного длязаповнення посад у коротко- та

довгостроковій перспективі. Тактичний менеджмент персоналу зосереджується на наборі кваліфікованих кадрів за допомогою спеціального процесу відбору серед кандидатів. Цей тип менеджменту також передбачає навчання та адаптацію нових працівників;

3) оперативний менеджмент персоналу є процесом управління персоналом на повсякденному рівні з метою забезпечення ефективності і продуктивності праці працівників у рамках організації. Це включає планування, організацію, контроль та керування людськими ресурсами, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

Оперативний менеджмент персоналу зосереджується на щоденних аспектах управління персоналом, таких як розподіл обов'язків, планування графіків роботи, найм і відбір кандидатів, навчання і розвиток співробітників, оцінка продуктивності праці, винагороди та компенсації, управління конфліктами та вирішення проблем.

Природа менеджменту персоналу:

– менеджмент персоналу дає змогу реалізувати функції працевлаштування, розвитку та винагороди. Ці функції виконує переважно відділ менеджменту персоналу за погодженням з іншими структурними підрозділами організації;

– менеджмент персоналу є розширенням загального менеджменту. Він здійснює просування і стимулювання компетентної робочої сили, щоб зробити свій повний внесок у концерн;

– менеджмент персоналу існує, щоб консультувати та допомагати лінійним керівникам у вирішенні кадрових питань;

– менеджмент персоналу акцентує на здійсненні дії, а не на складанні тривалих графіків, планів, визначенні методів роботи. Проблеми персоналу на роботі можна більш ефективно вирішувати за допомогою раціональної кадрової політики;

– основою менеджменту персоналу є орієнтація на людину. Він намагається допомогти працівникам повністю розвинути власний потенціал для потреб організації.

Одним із основних завдань менеджменту персоналу є залучення та збереження найбільш кваліфікованих працівників, розвиток їхніх професійних навичок і вмінь, мотивація до досягнень та підвищення ефективності їхньої роботи. Для досягнення цих цілей необхідні детально розроблені стратегії та плани, що забезпечують гармонійний розвиток персоналу й підтримують оптимальний рівень його мотивації.

Реалізовуючи **загальну мету** – створити стимулююче середовище для працівників, **цілі менеджменту персоналу**

зосереджують увагу на певних проблемах на робочому місці. Основними цілями менеджменту персоналу є ті, які пов'язані із підвищенням ефективності діяльності організації через турботу про її працівників.

Цілі менеджменту персоналу, які узгоджуються із цілями організації:

– *утримання персоналу.* Плинність кадрів спричиняє занепокоєння керівництва багатьох організацій, і їхній менеджмент персоналу працює над тим, щоб утримувати лише оптимальну кількість працівників. Створення стратегічного процесу найму є одним із способів мінімізувати високу плинність кадрів. Надаючи прозору інформацію про посадові ролі та очікування на робочому місці, команди з менеджменту персоналу працюють над тим, щоб працівники були задоволені умовами після прийому на роботу. Стимули, такі як конкурентоспроможна зарплата та пакети пільг, також є засобами, якими менеджери з персоналу планують утримати працівників;

– *забезпеченість персоналу.* Забезпечення того, щоб працівники мали інструменти, необхідні для виконання своєї роботи якнайкраще, є основною турботою для членів команди менеджменту персоналу. Відповідно неперервна освіта – це важливий елемент для забезпечення персоналу ресурсами та знаннями для виконання своїх ролей. Менеджмент персоналу прагне створити культуру навчання, де працівники відчувають, що мають необхідну підготовку для виконання своїх посадових обов'язків;

– *забезпечення ефективного використання та максимального розвитку і мотивації персоналу.* Ефективне використання та максимальний розвиток персоналу – це важливий фактор успіху будь-якої компанії. Існує кілька способів забезпечення ефективного використання та максимального розвитку: розроблення планів розвитку персоналу, навчання, оцінювання працівників, розвиток лідерства (організації мають інвестувати у розвиток лідерства серед своїх працівників), забезпечення задоволення від роботи;

– *залучення персоналу.* Допомогти персоналу працювати продуктивно – головна мета служб із менеджменту персоналу. Усунення непотрібних операцій для максимізації ефективності робочого процесу – це одна зі сфер, яку фахівці з менеджменту персоналу намагаються вдосконалити. Залучення працівників до діяльності організації за допомогою інших можливостей, наприклад, соціальних заходів.

Цілі менеджменту персоналу, які узгоджуються із цілями персоналу:

–забезпечення поваги до людей для визначення та задоволення потреб працівників. Це базовий аспект діяльності будь-якої організації. Це означає, що працедавці мають ставитись до своїх працівників із повагою та гідністю, дотримуючись етичних стандартів і принципів справедливості. Основними засобами виявлення поваги до працівників у бізнес-середовищі такі: забезпечення гідних умов праці, розвиток і навчання, демократичний стиль управління, справедливе винагородження, розуміння потреб співробітників, розвиток позитивної корпоративної культури;

–узгодження індивідуальних цілей працівників із цілями організації. Для цього можна застосовувати такі підходи: розробка спільних цілей, визначення індивідуальних цілей, систематичне оцінювання, надання зворотного зв'язку, розвиток навичок тощо;

–досягнення та підтримка високого морального духу працівників. Для цього важливо сформулювати ефективну систему менеджменту персоналу, що охоплює такі компоненти: забезпечення відкритої, чіткої та ефективної комунікації між керівництвом і працівниками, що дає змогу зберегти довіру, взаєморозуміння та здійснювати взаємопідтримку; визнання та похвала працівників за їхні досягнення і внесок у розвиток організації, що сприяє підвищенню самооцінки та мотивації; надання можливостей для професійного й особистісного розвитку, що дає змогу підтримувати мотивацію та інтерес до діяльності; створення комфортних умов для роботи, надання додаткових соціальних пільг і підтримки, що допомагає працівникам забезпечувати своє благополуччя та підтримувати рівновагу між роботою й особистим життям; надання допомоги у вирішенні конфліктів і підтримки працівникам у їхніх складних життєвих ситуаціях;

–підвищення задоволеністю працею та самореалізації працівників. Для цього слід звернути увагу на такі аспекти: організаційну культуру, що має бути спрямована на розвиток і зростання працівників; мотивацію, що забезпечує можливості для особистісного саморозвитку, підтримку інтересів та ідей; розвиток кар'єри; створення умов для збереження здоров'я та благополуччя працівників; забезпечення можливостей для вільного спілкування між співробітниками тощо;

–розвиток і підтримка якості трудового життя. Щоб забезпечити розвиток та підтримку якості трудового життя, організації можуть вживати різні заходи, у тому числі підвищення знань про безпеку праці на робочому місці, надання гнучкого

робочого графіка, розробку програм розвитку кар'єри, створення сприятливої робочої атмосфери тощо;

– формування у працівників соціальної відповідальності. Це процес, що передбачає необхідність здобуття освіти, навчання та підвищення обізнаності працівників про вплив їхніх дій на суспільство та довкілля;

– забезпечення реалізації творчого потенціалу працівників та їхній розвиток як особистостей. Перелік основних стратегій, що можуть допомогти досягти цієї мети: надання можливостей для навчання та розвитку; розвиток культури креативності й інновацій; визнання і винагорода креативності; заохочення співпраці та командної роботи: забезпечення зворотного зв'язку і підтримки; дозвіл автономії (самостійна робота і відповідальність); забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та просування по службі;

– формування почуття командного духу, організація командної роботи та взаємодії між командами вимагає цілеспрямованих зусиль від лідерів і членів колективу. Розвиваючи культуру спілкування, співпраці та поваги, команди можуть ефективно працювати разом та досягати значних успіхів.

Менеджмент персоналу – це процес планування, організації, впровадження та контролю за діяльністю персоналу організації. Складові процесу менеджменту персоналу організації:

1) *планування персоналу:* визначення потреб у кадрах, встановлення критеріїв відбору та рекрутингу нових працівників;

2) *розробка політики персоналу:* визначення норм і правил, які регулюють взаємовідносини між працедавцем і працівниками, а також розробка процедур щодо навчання, підвищення кваліфікації та інших аспектів розвитку кадрів;

3) *оцінювання персоналу:* визначення ефективності роботи працівників, оцінювання їхнього внеску у досягненні стратегічних цілей організації;

4) *навчання та розвиток персоналу:* навчання працівників і розвиток їхніх навичок та компетенцій для забезпечення їхньої ефективної роботи в організації;

5) *мотивація та заохочення:* стимулювання працівників до досягнення кращих результатів і підвищення продуктивності шляхом використання різних форм мотивації та заохочення;

6) *управління трудовими відносинами:* планування та регулювання відносин між працедавцем і працівниками, вирішення конфліктів та забезпечення дотримання трудового законодавства;

7) управління здоров'ям і безпекою: забезпечення безпечних і здорових умов праці.

Складові менеджменту персоналу представлено на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Складові менеджменту персоналу

Значення менеджменту персоналу визначається як:

1) значення на рівні організації. Менеджмент персоналу може допомогти організації досягти діяльності більш результативно такими способами:

– ефективно використовувати персонал для досягнення успіху організації;

– здійснювати підбір талантів, застосовуючи політики найму, відбору, розміщення, введення на посаду, навчання, винагороди та просування по службі;

– забезпечувати співпрацю всіх працівників організації для досягнення визначених цілей.

– формувати майбутню команду ефективних і компетентних працівників, необхідних організації;

2) професійне значення. Професійна компетентність працівників за застосування системи менеджменту персо-налу може бути досягнута таким чином:

– наданням працівникам максимальних можливостей для їхнього професійного зростання;

– забезпеченням сприятливого соціально-психологічного клімату в організації;

– правильним розподілом роботи між працівниками;

– наданням навчальної бази для індивідуального розвитку персоналу;

3) соціальне значення. Менеджмент персоналу важ-ливий у соціальній перспективі, оскільки він охоплює такі аспекти:

– сприяє підвищенню гідної праці;

– підтримує баланс між попитом і пропозицією робочої сили з точки зору кількості, кваліфікації, здібностей тощо;

– надає компенсації працівникам, що забезпечує їм відповідний рівень життя;

– розподіляє роботу, що дає змогу працівникам задовольняти їхні психологічні та соціальні потреби;

– вживає заходи з охорони праці, що забезпечує фізичне та психічне здоров'я працівників.

4) національне значення. Ефективний менеджмент персоналу пришвидшує економічне зростання держави, що забезпечує підвищення рівня життя населення та збільшення можливостей для його працевлаштування.

Розвиток менеджменту персоналу – це неперервний процес, який має відбуватися відповідно до змін в економічному, соціальному й технологічному середовищах. Основним напрямом розвитку менеджменту персоналу є застосування сучасних методів та інструментів, які сприяють підвищенню ефективності роботи працівників та відповідають вимогам ринку праці.

Один із напрямів розвитку менеджменту персоналу є також впровадження інноваційних методів навчання та розвитку працівників. На сучасному етапі з огляду на швидкі зміни в технологіях і бізнес-моделях працівникам необхідно постійно вдосконалювати свої знання та навички.

Існують різні інструменти і прийоми, які можна використовувати в менеджменті персоналу, залежно від потреб і цілей організації. Найбільш поширені інструменти, які використовуються в менеджменті персоналу:

Інформаційні системи людських ресурсів: це програмне забезпечення, яке використовується для керування даними та інформацією, пов'язаними з кадрами, зокрема це записи про працівників, розрахунок заробітної плати, адміністрування пільг і відстеження продуктивності праці. Оптимізуючи процеси управління персоналом, полегшується керування даними та надається цінна інформація для покращення процесу прийняття рішень.

Системи управління продуктивністю: ці системи використовуються для відстеження та оцінювання продуктивності

праці працівників, встановлення цілей і завдань організації та надання зворотного зв'язку працівникам. Вони можуть охоплювати ефективності діяльності, інструменти постановки цілей, а також програми навчання та наставництва.

Програми навчання та розвитку: організації інвестують у програми навчання та розвитку, щоб покращити навички та знання своїх працівників. Ці програми можуть передбачати навчання в аудиторії, електронне навчання, навчання на робочому місці, наставництво та коучинг.

***Інструменти найму та відбору*:** інструментами найму та відбору є посадові інструкції, оголошення про вакансії, інструменти оцінювання кандидатів і методи співбесіди. Ці інструменти дають змогу організаціям залучати, перевіряти та відбирати найкращих кандидатів на свої відкриті посади.

Опитування працівників: опитування працівників використовують для вимірювання їхньої задоволеності, мотивації та відданості організації. Результати цих опитувань дають визначити сфери, де можна внести покращення для підвищення залученості працівників.

Планування наступності: це процес виявлення та розвитку працівників, які мають потенціал обіймати ключові керівні посади в організації. Це передбачає створення планів розвитку для високопотенційних працівників, надання їм можливості здобути нові навички та досвід, а також здійснення підготовки до майбутніх керівних посад.

Інструменти компенсацій і пільг: ці інструменти дають змогу оцінити роботу організації та здійснити аналіз ринку, провести опитування щодо зарплат і пільг. Вони також дають можливість організаціям гарантувати, що їхні пакети компенсацій і пільг є конкурентоспроможними та відповідають галузевим стандартам.

Умови дистанційної роботи можуть суттєво впливати на процеси менеджменту персоналу. Оскільки комунікація з працівниками здійснюється віддалено, важливо забезпечити ефективну організацію та координацію їхньої діяльності, зберегти їхню мотивацію та підтримати їхній професійний розвиток.

Основні етапи процесу менеджменту персоналу в умовах дистанційної роботи:

1) рекрутинг і підбір працівників. Дистанційний формат роботи дає можливість залучати працівників із будь-якої точки світу. Важливо використовувати ефективні інструменти для пошуку та оцінювання кандидатів на вакантні посади, проводити інтерв'ю та тестування віддалено;

2) організація та координація діяльності. Для забезпечення ефективної дистанційної роботи колективу віддаленого колективу необхідно встановити чітку структуру управління та взаємодії між членами команди. Важливо також забезпечити доступ до необхідної інформації та інструментів, використовувати ефективні комунікаційні засоби і сприяти взаємодії між працівниками;

3) мотивація та розвиток працівників. Дистанційний формат роботи може викликати відчуття віддаленості й ізольованості у працівників. Для збереження мотивації та підтримки професійного розвитку необхідно використовувати різні методи стимулювання, проводити тренінги й вебінари, а також створювати сприятливу атмосферу співпраці та взаємодії.

Менеджмент персоналу в умовах віддаленої роботи є складним завданням, але важливо забезпечити продуктивність, залученість і задоволення від діяльності.

3. Принципи менеджменту персоналу

Стратегічною метою формування системи менеджменту персоналу є забезпечення організації висококваліфікованим персоналом. Керівництву слід докласти багато зусиль для того, щоб створити професійний колектив, в якому запанують довіра, взаєморозуміння, наполегливість та бажання кожного працівника робити внесок у загальний успіх організації. Для досягнення такого результату в основу менеджменту персоналу мають бути закладені чіткі принципи, що покликані спрямувати його у правильне русло. Так, сформульований на початку XX ст. принцип поваги до людини є фундаментом в ефективній діяльності відомих компаній світу і запорукою їхнього успіху протягом десятиліть. Тому принципи менеджменту персоналу мають бути науково розроблені та обґрунтовані, а також апробовані в практичній діяльності.

Принципами менеджменту персоналу сьогодні є об'єктивні правила, основні положення та норми управлінської поведінки, що відповідають вимогам економічних законів. В арсеналі наукової літератури існують різні типи класифікації цих принципів. Проте найбільш прийнятним є поділ принципів менеджменту персоналу на такі групи: загальні; функціональні; морально-етичні; соціальні (рис. 1.2).

До загальних принципів належать:

1. Принцип системності. Цей принцип полягає у застосуванні системного підходу до менеджменту персоналу, що сприяє

забезпеченню єдиного порядку в організації. Система менеджменту персоналу має розглядатись як єдине ціле, що вміщає сукупність взаємозалежних, взаємодоповнюючих елементів. Як результат, ефективна взаємодія усіх складових має створювати ефект синергії.

Рис. 1.2. Класифікація принципів менеджменту персоналу

2. Принцип науковості. Система менеджменту персоналу завжди має ґрунтуватись на науковій основі, оскільки механізм менеджменту персоналу має відповідати новітнім теоретичним засадам та забезпечуватись останніми розробками у сфері управління. Разом із цим, принцип науковості супроводжується певними суперечностями. По-перше, це наявність прагнення до об'єктивності та уникнення суб'єктивного прийняття управлінських рішень. По- друге, це суперечності теорії та практики. Тоді як теорія потребує застосування передових наукових ідей, на практиці вони часто не відповідають дійсності. Тому дотримання принципу науковості в управлінні персоналом потребує ретельного аналізу та синтезу сучасних знань.

3. Принцип ієрархічності передбачає врегулювання в доцільних межах питання централізації та децентралізації, повноважень і відповідальності (на всіх етапах менеджменту людських ресурсів). У кожного суб'єкта управління має бути достатньо

повноважень, щоб нести матеріальну, моральну, організаційну, правову відповідальність за доручену справу і принести організації бажаний соціальний та економічний ефект. Отже, принцип ієрархічності віддзеркалює характер відносин, що виникають між суб'єктами на різних рівнях управлінського процесу.

4. Принцип дисциплінованості. Наявність порядку в організації безпосередньо залежить від чіткого дотримання встановлених норм та правил поведінки персоналом. Тому керівництво повинно забезпечити чітку регламентацію усієї діяльності та розробити внутрішню організаційну дисципліну. Усе це має бути відображено у відповідному документі або в спеціальних неписаних правилах. У разі порушення дисципліни або невиконання працівниками своїх обов'язків, керівництво повинно застосовувати до них справедливі санкції.

5. Принцип перспективності. Система менеджменту персоналу побудується таким чином, щоб усі зусилля працівників спрямовувались на діяльність у довгостроковій перспективі. Тому наявність сприятливого внутрішнього клімату слід забезпечити шляхом постійного підвищення стандартів роботи та пошуку нових методів стимулювання працівників до нововведень. Це приведе до покращення системи надання послуг чи випуску продукції організації.

6. Принцип єдиноначальності. Ефективна система менеджменту персоналуне передбачає наявності подвійного підпорядкування. Керівник має здійснювати управління в межах чітко окресленої повноти влади, а працівник - нести відповідальність за доручені йому завдання. Дотримання цього принципу зумовлене потребами виробничого процесу, який відповідно потребує єдності усіх працівників. Разом із цим, єдиноначальність передбачає усунення безвідповідальності як з боку керівництва, так і підлеглих.

7. Принцип економічності. Поряд з ефективним поєднанням матеріальних та людських ресурсів у виробничому процесі слід забезпечити якнайбільшу економію затраченого часу та сил, відповідно покращивши продуктивність праці. Розглядаючи менеджмент персоналу як суспільний процес, цей принцип спрямований на те, що будь-який етап управління повинен мати обґрунтований економічний зміст. При цьому варто враховувати, що інколи економічний ефект може відійти на задній план перед суспільно корисним.

8. Принцип відповідальності слід розглядати з двох сторін. По-перше, відповідальність менеджерів з персоналу за

якісне управління. По-друге, відповідальність працівників за ефективність виконання покладених на них обов'язків. Кожен працівник, займаючи певну посаду, несе конкретно визначену відповідальність за визначену винагороду. Тому на підприємстві обов'язкова наявність певних норм, положень і систем матеріальної та іншої відповідальності.

9. Принцип цілеспрямованості. Сюди варто віднести набір чітко сформованих і визначених цілей перед організацією та її підрозділами. Усі цілі мають бути зіставлені з наявними та необхідними ресурсами. Також дотримання цього принципу потребує виявлення слабких ланок, які здатні в майбутньому перешкодити досягненню цілей. Відповідно до цього основна мета має бути реальною та такою, яку можна досягнути в якнайкоротші терміни.

10. Принцип єдності полягає в тому, що керівництву слід викликати в працівників відчуття невід'ємності. Кожен має відчути себе неповторною частиною єдиного цілого. Цей принцип доповнює принцип системності, оскільки цілісність динамічної системи означає злагодженість дій усіх її елементів, що в даному випадку не можливо досягнути за відсутності усвідомлення сутності єдності.

11. Принцип компетентності передбачає наявність як у керівництва, так і в працівників необхідних знань, вмінь, навичок та певного досвіду відповідно до вимог посади. Важливим елементом є використання творчого підходу для виконання визначених завдань. Принцип компетентності потребує від менеджера з персоналу не тільки знання свого об'єкта управління, а й спроможності ефективно використовувати консультації фахівців у процесі прийняття управлінських рішень

12. Принцип зворотного зв'язку. Будь-який процес управління має супроводжуватись інформацією про ефект дії тої чи іншої підсистеми, повідомляючи про досягнення початкової мети. Дотримання принципу дає можливість сформувати уявлення про дійсний стан справ, а також спрогнозувати місце організації в майбутньому. На основі аналізу отриманої інформації менеджеру слід визначити рівень якості функціонування кожного зі складових елементів системи. Це дасть змогу уникнути непередбачених раніше загроз.

13. Принцип інноваційності. В тій чи іншій організації існує два типи процесів - традиційний та інноваційний. Для досягнення потрібного економічного результату керівництву слід створити таке внутрішнє середовище, в якому працівники

будуть націлені на інновації. Тому пріоритетність в організації слід надавати інноваційним процесам, оскільки вони зумовлюють інтенсифікацію праці працівників. Це наділить компанію такими конкурентними перевагами, які мають забезпечити їй належне місце у ринковому середовищі.

14. Принцип інформативності є одним з найважливіших, оскільки на початку XX! ст. всі сфери суспільного життя ввійшли в інформаційну еру, де обмін інформацією, її правильне використання відіграють вирішальну роль у бізнес-процесах на всіх рівнях організації. Для ефективного менеджменту персоналу доцільно використовувати сучасні методи інформаційної техніки для збору, передачі, обробки, збереження та розповсюдження інформації. Все це здійснюється з метою оперативного прийняття управлінських рішень, що стосуються кадрових питань.

Функціональні:

1. Принцип плановості. Спланованість будь-якої діяльності є запорукою успіху. Складання плану завжди розглядається як початковий процес етапу управління. Він містить усі варіанти розвитку подій, зводячи при цьому до мінімуму ризик недосягнення кінцевого результату. Цей принцип дає можливість забезпечити послідовність прийняття та виконання управлінських рішень. Відповідно до загальної стратегії компанії дотримання принципу плановості також передбачає здійснення контролю за правильним виконанням працівниками усіх завдань.

2. Принцип узгодженості дій персоналу передбачає відповідність виконання усіх завдань цілям організації. Кожен працівник має бути компетентним у своїх правах, обов'язках і покладеній на нього відповідальності. Для ефективного стратегічного розви-тку компанії керівництву слід створити відповідне мікросередови- ще, в якому все має сприяти дотриманню принципу. Разом із цим, бажаний результат досягається шляхом періодичного звітування працівників керівництву.

3. Принцип мотивації. Будь-яка діяльність має базуватись на процесах заохочення людини. Мотивацію слід розглядати як динамічний процес, що забезпечує приведення системи в дію через організований, спрямований вплив на людину для досягнення цілей організації. Застосування цього принципу ґрунтується на використанні моральних та матеріальних видів стимулювання, оскільки мотивування трудової чи розумової діяльності працівника має підкріплюватись певною винагородою, що охоплює необхідні для людини цінності.

4. Принцип контролю слід розглядати як здійснення неперервної оцінки відповідності виконаної роботи працівників визначеним завданням. Дотримання цього принципу охоплює усі стадії управлінського процесу. Як правило, це є зв'язна ланка між керуючою й керованою системами. Саме від правильного виконання цього принципу залежить, чи будуть виділятись додаткові ресурси, як матеріальні, так і фінансові, на виконання тих чи інших завдань. Тому цей процес є неперервним, він передбачає постійне регулювання різних видів діяльності підприємства з метою уникнення додаткових витрат.

5. Принцип гнучкості полягає у здатності персоналу адаптуватись до змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Він передбачає можливість мобільно перейти на випуск нової продукції чи надання послуг при періодичній зміні технологій. Завжди потрібно оцінювати останні зміни на ринку праці, технологій, а для кращого результату слід йти на крок попереду. Таким чином, персонал має бути налаштований і готовий до постійних змін, забезпечуючи своїй компанії впевненість в успішній діяльності.

Морально-етичні:

1. Принцип гуманізму. Дотримання цього принципу передбачає визнання і трактування людини як найвищої цінності, як особистості. Керівництво та працівники організації мають бути налаштовані на взаєморозуміння, доброзичливість і взаємодопомогу один одному. Це можливе лише у разі відповідного ставлення керівництва до власного персоналу. Тому керівний склад організації має керуватись гуманістичними засадами, ставитись до кожного працівника із турботою, будучи при цьому прикладом для підлеглих.

2. Принцип відкритості. Важливою передумовою сприятливого мікросередовища у компанії є наявність рівного доступу працівників до інформації та знань кожного із них. Забезпечити виконання цього принципу можна шляхом створення всередині організації загальнодоступної бази даних. Тому одним з основних завдань, що постають перед керівником сьогодні, є стимулювання бажання працівників ділитись своїми знаннями. Це стане можливим, якщо працівники відчують значення внеску кожного з них для досягнення спільного результату.

3. Принцип взаємної поваги ґрунтується на схвальному ставленні до цінностей організації та особистості кожного працівника. Важливу роль для компанії відіграє повага до гідності та розуму працівників. Кожен працівник вартий того, щоб його поважали, але він також має докласти для цього потрібні зусилля.

Відповідно керівництву не слід ігнорувати високих якостей своїх працівників, їх потрібно визнавати та цінувати. Це неодмінно буде вагомим стимулюючим фактором для інших підлеглих та зумовить появу прагнення до кращих результатів.

4. Принцип справедливості. В основі цього принципу закладена об'єктивна оцінка виконаної роботи персоналом. Керівництву слід уникати будь-яких виявів суб'єктивізму, щоб не допустити обурення працівників, чиї права не мають обмежуватись. Ефективність праці працюючого різко знижується при несправедливому ставленні, приниженні перед іншими для задоволення амбіцій керівника. Зі свого боку підлеглим слід бути відданими своїй компанії. Таким чином, всередині організації слід забезпечити справедливе співвідношення цінностей як компанії загалом, так і кожного працівника зокрема.

Соціальні:

1. Принцип соціальної спрямованості. Дотримання принципу потребує відповідної соціальної орієнтації компанії. Окрім власних інтересів, управлінська діяльність керівника має завжди враховувати інтереси суспільства, конкретної галузі, конкретної організації. Принцип соціальної спрямованості означає не тільки пріоритетність врахування суспільних інтересів, а, й рівність відповідальності керівників та працівників перед законом незалежно від їхнього соціального або майнового статусу.

2. Принцип соціальної доцільності. Кожен працівник має виконувати свою роботу із задоволенням та працювати із повною віддачею творчого потенціалу. Такий ефект забезпечується за рахунок соціально обґрунтованих дій та заходів з боку керівництва компанії. Сприятливий внутрішній клімат організації, бажання працівників внести свою частку в її розвиток гарантують досягнення бажаних економічних результатів та наділяють компанію конкурентними перевагами.

3. Принцип соціального партнерства полягає у створенні таких умов праці, в яких персонал організації працюватиме максимально продуктивно. Для цього між найманими працівниками і роботодавцем слід збалансувати інтереси, досягти соціальної згоди і бажання працювати спільно для досягнення високих кінцевих показників. Окрім матеріального забезпечення працівників підприємства, перед керівництвом стоїть завдання гарантувати їхній соціальний захист. Також важливо підтримувати розвиток соціальної справедливості на підприємстві та забезпечити задоволення більш широкого кола потреб персоналу.

4. Принцип економічної зацікавленості. Цей принцип передбачає виплату винагороди персоналу за своєчасно виконану та добросовісну роботу. Керівний апарат зацікавлений у забезпеченні економічного зростання організації за рахунок інтенсифікації виробничого процесу. Відповідно працівники мотивуються гнучкими системами тарифікації та оплати їхньої праці. Основою принципу є матеріальна зацікавленість працюючого.

Для досягнення успіху у швидкозмінному ринковому середовищі усі принципи менеджменту персоналу мають реалізуватись у взаємодії між собою, оскільки вони є фундаментом організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин, що формуються у менеджменту персоналу. Сам процес управління не є явищем самоплинним, оскільки використання вище- розглянутих принципів вводить його у певні рамки, тобто вказує на визначений вектор руху і задає кінцеву ціль. Без дотримання принципів менеджмент персоналу є хаотичним і унеможливлює передбачення будь-яких наслідків прийняття тих чи інших рішень щодо кадрової діяльності. Тому принципи менеджменту персоналу вказують на правильну тактику у процесі формування як загальної стратегії підприємства, так і кадрової стратегії зокрема.

4. Менеджмент персоналу як складова управління людськими ресурсами

Важливим етапом розвитку дослідження менеджменту персоналу стала середина XX ст. Цьому зокрема сприяло те, що у 1960-х – 1970-х рр. суттєво зростала зайнятість населення. У цей період розроблено кадрові методи на основі теорій соціальних наук про мотивацію та організаційну поведінку; ширше використовують відбіркове тестування, розширено підготовку управлінських кадрів. Протягом 1970-х рр. спеціалізація почала вдосконалюватися, наприклад, питання винагороди та забезпечення ресурсами розглядалися як окремі.

1980-х рр. введено в науковий обіг запозичений із США термін «управління людськими ресурсами». Термін «людські ресурси» є всеохоплюючим та належить до поняття, яке використовується для опису людського капіталу, який є на підприємствах, в організаціях та суспільстві загалом. Він вказує на визнання того факту, що працівники не просто виконують роботу, але й є цінним ресурсом, який може бути розроблений, керований та оптимізований для досягнення організаційних цілей.

Сучасна професія менеджера з персоналу включає в себе низку напрямів, таких як рекрутинг, мотивація (беручи до уваги компенсації, пільги, пенсії), управління відносинами з працівниками, соціальний розвиток і дизайн організації, а також навчання та розвиток персоналу.

Пандемія Covid-19 вплинула на економіку кожної країни, призупинивши розвиток бізнесу. Зростання кількості випадків пандемії та карантинні заходи, запроваджені владою, ускладнювали діяльність організацій та змушували їх адаптуватися до нової реальності – культури «робота вдома».

Фахівці із кадрів завжди відігравали важливу роль в управлінні організаціями через деякі з найскладніших викликів на робочому місці. Служба управління персоналом є ефективним інструментом управління працівниками та культурою праці в організації у будь-який період. У кожній організації служба управління персоналом значною мірою постраждала через пандемію Covid-19. Пандемія змусила менеджерів із персоналу по-іншому визначити свою роль, адаптуючись до нових норм соціального дистанціювання на робочому місці. Щоб запобігти поширенню вірусу, компанії перейшли на модель віддаленої роботи, застосовуючи здебільшого онлайн-зустрічі та відеоконференції.

Менеджмент персоналу та управління людськими ресурсами – це дві взаємопов'язані, але різні концепції управління персоналом в організації.

Менеджмент персоналу – це підхід до управління персоналом, зосереджений на здійсненні дій із максимізації ефективності та продуктивності роботи працівників в організації. Його завдання – розвиток та збереження робочої сили, зокрема управління оплатою праці, найм і звільнення працівників, забезпеченням їхньої безпеки та охорони здоров'я, а також управління конфліктами на робочому місці.

Управління людськими ресурсами (УЛР) – це більш комплексний підхід до управління персоналом, де беруться до уваги як ресурси, так і психологічні та соціальні потреби працівників. УЛР зосереджене на розвитку та збереженні талантів, забезпеченні мотивації, навчанні та розвитку, збільшенні залученості працівників до робочого процесу та формуванні високопродуктивної культури праці.

Хоча обидва підходи до управління персоналом спрямовані на досягнення успіху організації через ефективне використання її робочої сили, управління людськими ресурсами має ширший

погляд на те, як організація може залучити, зберегти та розвивати таланти для отримання високих результатів.

Крім УЛР, менеджмент персоналу пов'язаний з концепцією управління людським капіталом (УЛК). УЛК та УЛР фактично замінили термін «менеджмент персоналу», хоча філософія і практика менеджменту персоналу є основою для філософії та практики УЛР і УЛК. Зв'язки між цими аспектами управління людьми змодельовані на рис. 1.3.

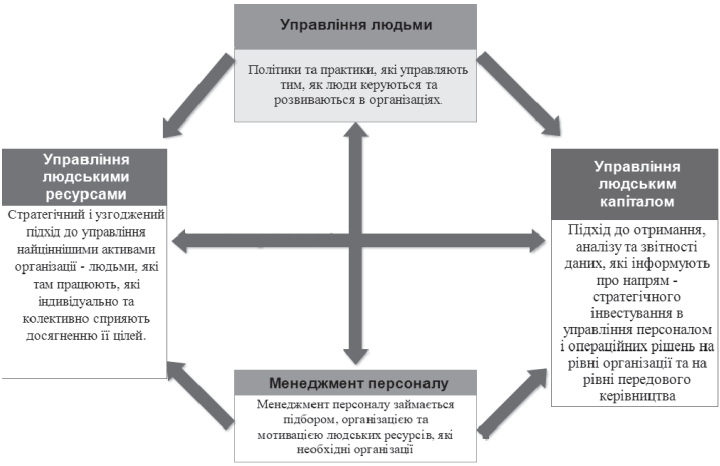

Рис. 1.3. Зв'язок між підходами до управління працівниками

УЛР визначається як стратегічний і узгоджений підхід до управління найбільш цінними активами організації – людьми, які в ній працюють, індивідуально та колективно сприяючи у досягненню її цілей. Цей підхід також характеризується як набір взаємопов'язаних стратегій з ідеологічною та філософською основою. Відповідно до цього є такі чотири аспекти, які становлять змістовну версію УЛР:

1) певна констеляція вірувань і припущень;

2) стратегічний напрям, що інформує про рішення щодо управління персоналом;

3) централізоване управління лінійними керівниками;

3) централізоване управління лінійними керівниками;

4) набір «важелів» для формування трудових відносин.

Загальна мета управління людськими ресурсами – отримання гарантій, що організація здатна досягти успіху завдяки людям. Системи УЛР можуть бути джерелом організаційних можливостей, які дозволяють фірмам вчитися та використовувати нові можливості. Зокрема, УЛР пов'язано із досягненням визначених цілей у таких сферах.

Організаційна ефективність. Організаційна ефективність у системі УЛР передбачає максимізацію ефективності кадрових процесів і практики для досягнення цілей і завдань організації. Основними стратегіями, які підвищують організаційну ефективність системи управління людськими ресурсами, є такі:

– автоматизація процесів управління персоналом;

– впровадження HR-метрик (показники, які використовуються для визначення цінності й ефективності кадрових ініціатив, як правило, за такими напрямами, як плинність кадрів, навчання, окупність людського капіталу, витрати на робочу силу та витрати на одного працівника);

– розвиток потужної команди служби управління персоналом;

– застосування технологічних рішень (наприклад, HRIS – Інформаційної системи управління людськими ресурсами, системи управління навчанням і платформи управління талантами);

– надання можливостей для навчання та розвитку.

Управління людським капіталом. Людський капітал становить людський фактор в організації; це поєднання інтелекту, навичок і досвіду працівників, які надають організації її відмінний характер. Людські елементи організації – це ті, хто здатний навчатися, змінюватися, впроваджувати інновації та забезпечувати творчий поштовх, що за належної мотивації може сприяти її довготерміновій конкурентоспроможності.

Людський капітал є головним активом організації, тому керівництво має інвестувати в цей актив, щоб забезпечити її виживання та розвиток. УЛР, як підхід, має гарантувати, що організація формує й утримує кваліфіковану, віддану та добре вмотивовану робочу силу, яка їй потрібна. Це означає вжиття заходів для оцінювання та задоволення майбутніх потреб працівників, а також для посилення й розвитку притаманних людям здібностей – їхніх вкладів, потенціалу та можливостей працевлаштування – шляхом надання можливостей для навчання та постійного розвитку.

Управління знаннями. Управління знаннями (англ. Knowledge Management) – це процес збору, організації, зберігання, передачі та використання індивідуальних знань працівників та організації загалом з метою досягнення її стратегічних цілей.

Управління знаннями передбачає створення та підтримку середовища, в якому вони можуть бути створені, розповсюджені, організовані та використані, щоб сприяти підвищенню ефективності та інноваційності організації.

Управління винагородами. Управління винагородами в управлінні людськими ресурсами – це процес планування, організації та контролювання винагород, що надаються працівникам компанії за їхню працю.

Управління винагородами є важливою складовою УЛР, оскільки воно відіграє вирішальну роль у мотивації та утриманні працівників. Мета управління винагородами – залучити і зберегти талановитих працівників, підвищити їхню мотивацію та продуктивність, а також забезпечити справедливе і конкурентоспроможне винагородження.

Задоволення потреб персоналу. УЛР спрямовано на розробку та реалізацію такої політики, що збалансовує й адаптує потреби всіх зацікавлених сторін в організації. Задоволення різних потреб у сфері УЛР передбачає розуміння та пристосування до різних потреб і очікувань працівників різного походження, культури, віку, статі та здібностей.

Подолання розриву між риторикою та реальністю. Подолання розриву між висловленими думками і реальними діями в УЛР – це доволі складне завдання, але важливе для успіху організації. Служба управління персоналом (відділ кадрів) часто дає працівникам обіцянки та зобов'язання, але не виконує їх. Це може призвести до руйнування довіри та вплинути на моральний стан співробітників, їхнє утримання і продуктивність праці. Щоб подолати цей розрив, необхідно:

– розробляти реалістичну політику та впроваджувати її в практику: кадрова політика та практика мають базуватися на обґрунтованих дослідженнях, відгуках працівників;

– навчати персонал служби управління персоналом (відділ кадрів): як ефективно доносити до працівників положення політики та реалізувати їх на практиці, а також як розглядати їхні скарги і проблеми;

– розвивати культуру підзвітності: лідери в організації мають відповідати за себе та свої команди за дотримання обов'язків, визначених службовою управління персоналом (відділом кадрів);

– збирати відгуки та коригувати політику управління людськими ресурсами.

Дискусія про відмінності між поняттями «управління людськими ресурсами» та «менеджментом персоналу» триває дотепер. Однак нині ця дискусія менш актуальна, оскільки ці терміни широко використовуються як самостійно, так і як синоніми управління персоналом. Подібні та відмінні ознаки УЛР та менеджменту персоналу подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Подібні та відмінні характеристики управління людськими ресурсами та менеджменту персоналу

подібні ознаки	відмінні ознаки
1. Стратегії менеджменту персоналу сформовано відповідно до бізнес-стратегії. 2. Менеджмент персоналу, як і УЛР, визначають, що лінійні керівники відповідають за управління людьми. Служба персоналу надає необхідні консультації та послуги підтримки, щоб для виконання керівниками своїх обов'язків. 3. Цінності менеджменту персоналу та УЛР є ідентичними щодо поваги до особистості, збалансування організаційних та індивідуальних потреб і розвитку людей для досягнення максимального рівня компетентності як для їхнього задоволення, так і для реалізації цілей організації. 4. Як менеджмент персоналу, так і УЛР, визначають, що однією з їхніх найважливіших функцій є підбір персоналу відповідно до організаційних вимог, що змінюються, – розміщення та розвиток потрібних людей на правильні посади. 5. В УЛР та менеджменті персоналу використовується один і той самий діапазон відбору, аналізу компетенцій, управління продуктивністю, навчання, розвитку менеджменту та управління винагородами. 6. Менеджменту персоналу, як і УЛР, надає важливе значення процесам спілкування та участі у системі відносин з працівниками.	1. УЛР приділяє більшу увагу стратегічній відповідності та інтеграції. 2. УЛР базується на філософії менеджменту та бізнесу. 3. УЛР надає більшого значення управлінню культурою та досягненню прихильності (взаємності). 4. УЛР приділяє більшу увагу ролі лінійних керівників як виконавців кадрової політики. 5. УЛР – це цілісний підхід щодо забезпечення загальних інтересів бізнесу: інтереси членів організації визнаються, але підпорядковуються інтересам підприємства. 6. Очікується, що кадровики будуть діловими партнерами, а не кадровими адміністраторами. 7. УЛР визначає працівників як активи, а не витрати.

Характеристики менеджменту персоналу і управління людськими ресурсами суттєво відрізняються, але їх доцільно розглядати як питання визначення акцентів і підходу загалом.

Питання для перевірки знань

1. Визначте предмет та об'єкт навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу».

2. Сформулюйте мету та завдання навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу».

3. Які основні компетенції здобувають студенти у процесі вивчення дисципліни.

4. Розкрийте сутність менеджменту персоналу та його значення у сучасній організації.

5. Проаналізуйте спільні та відмінні риси у концепціях менеджменту персоналу й управління людськими ресурсами.

6. Які цілі, функції та основні принципи менеджменту персоналу?

Список джерел літератури

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
2. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / За заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.
3. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк. А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
4. Aikaterini G. Personnel Management vs. Human Resource Management: Evidence from Hellas. Thessaloniki. 2014. 77 p.
5. Armstrong M. A handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers, 2006. 982 p.
6. Bontis N., Dragonetti N. C., Jacobsen K. and Roos G. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources, European Management Journal. 17(4). 1999. pp 391–402.
7. Flippo, Edwin B. Personnel management. Imprint. New York: McGraw-Hill, 1980. 511 p.
8. Keerthe D. Personnel Management. URL: http://surl.li/bceez.
9. Mehta B. The Impact of COVID-19 on Human Resource Management. URL: https://www.proudpen.com/book/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management.
10. Personnel Management Courses in India. URL: https://www.indiacollegeshub.com/courses/personnel-management-courses.aspx.
11. Personnel Management. URL: http://surl.li/jgghv.
12. Personnel Management: Definition, Types and Benefits in the Workplace. URL: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personnel-management-types.
13. Sison Perfecto S. Personnel and Human Resources Management. Rex Bookstore, Inc. 1999. 587 p.
14. Storey J. New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals). Routledge. London. 1989. 222 p.

ТЕМА 2.
СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Перелік питань для розгляду:

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

Вивчивши дану тему Ви будете знати:

– сутність стратегії менеджменту персоналу та її значення для організації;
– цілі, завдання та типи політики менеджменту персоналу організації;
– зовнішні та внутрішні чинники стратегії та політики менеджменту персоналу, а також методи їх оцінювання;
– сутність та елементи механізму реалізації стратегії та політики менеджменту персоналу;
– види стратегій менеджменту персоналу та їх особливості;
– сфери та підсистеми менеджменту персоналу організації;
– принципи стратегії та політики менеджменту персоналу;

– характеристики антикризової політики менеджменту персоналу;

– характер взаємозв'язку стратегії та політики менеджменту персоналу й генеральної стратегії розвитку організації.

вміти:

– визначати цілі, завдання та пріоритети стратегії та політики менеджменту персоналу організації;

– застосовувати алгоритм формування політики кадрового менеджменту організації;

– використовувати методи SWOT-аналізу, PEST-аналізу та кадрового аудиту задля оцінювання зовнішніх та внутрішніх чинників стратегії та політики менеджменту персоналу;

– здійснювати обґрунтований вибір типу (виду) стратегії та політики менеджменту персоналу організації;

– проєктувати механізм реалізації стратегії та політики менеджменту персоналу.

1. Зміст і завдання стратегії та політики менеджменту персоналу організації

Персонал будь-якої організації у сучасних умовах (умовах економіки знань, нової економіки) є надзвичайно ціннісним ресурсом, провідним фактором конкурентоспроможності, а менеджмент персоналу - важливою складовою організаційного менеджменту. Сучасна наука та практика менеджменту має переконливі аргументи щодо доцільності запровадження підходів стратегічного управління як на рівні організації в цілому, так і на рівні окремих функціональних підсистем.

Стратегія менеджменту персоналу (HR-стратегія, персонал-стратегія) – це консолідований план дій керівництва організації, сформований із системи концептуальних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи, що, у свою чергу, спрямовано на забезпечення ефективної діяльності організації шляхом реалізації її основних стратегічних цілей на основі використання конкурентних переваг. Дана стратегія за характером є функціональною (ресурсною) відносно генеральної стратегії розвитку організації, яка на думку проф. Сумця О.М. представляє собою набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності; комплексний (довгостроковий) план, спрямований на забезпечення здійснення місії та досягнення визначених цілей.

У сучасних умовах (умовах економіки знань) на стратегію менеджменту персоналу організації покладено важливі завдання щодо формування та розвитку працівників нового типу – «творців знань», а також нагромадження людського капіталу через впровадження сучасних технологій менеджменту персоналу (рис. 2.1).

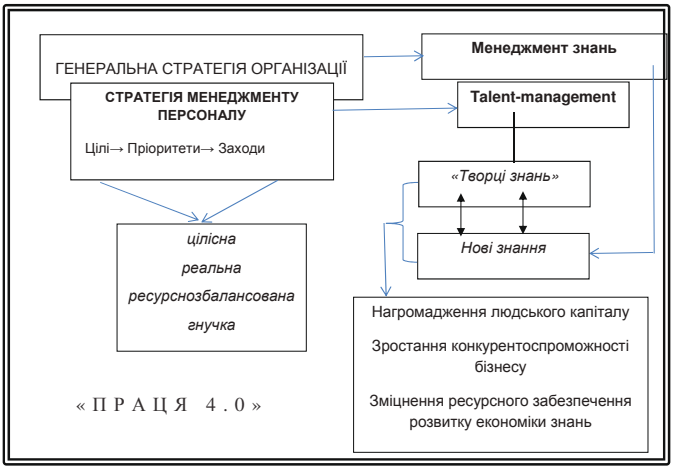

Рис. 2.1 Роль стратегії кадрового менеджменту щодо забезпечення розвитку організації в умовах економіки знань

Як зазначає В.Л. Світлична, з середини XX ст. обсяг доступних людству знань подвоюється кожні 20 років, отже стратегія менеджменту персоналу та її інструменти мають готувати/адаптувати працівника до включення в систему продукування нових знань та продуктивну професійну діяльність в середовищі економіки знань.

В практичній діяльності доволі часто актуалізується питання: що дає організації правильно розроблена стратегія менеджменту персоналу? На думку експертів Robota.ua відповідь на це питання криється в таких можливостях:

1. Ефективне фокусування енергії, ресурсів.
2. Інтеграція процесів.
3. Командна робота, орієнтована на результат.
4. Розвиток людей у рамках «правильного» руху компанії.
5. Задоволеність результатом – чудовий елемент мотивації.

І навпаки, відсутність та нечітка артикуляція HR-стратегії може призвести, наприклад, до невідповідності HR-фокусування у прив›язці до різних стадій розвитку компанії.

При цьому, на думку Marketing&HR-фахівчині А.Поддубної, на різних стадіях розвитку організації важливими є різні аспекти кадрового менеджменту.

Стадія стартапу передбачає лідерство HR у рамках візіонерства та підтримки корпоративного духу.

Стадія зростання компанії передбачає стандартизацію процесів.

Стадія зрілості передбачає HR-фокусування на ефективності бізнес-процесів.

Стадія зниження активності компанії передбачає фокусування HR на оптимізації штату та управління змінами.

Тактичним інструментом реалізації стратегії менеджменту персоналу в організації є відповідна політика менеджменту персоналу. **Політику менеджменту персоналу організації** пропонуємо визначати як систему цілей, принципів і взаємопов'язаних елементів менеджменту персоналу, що ґрунтується на певних принципах та покликана підтримати реалізацію генеральної стратегії розвитку організації. Її мета в умовах економіки знань полягає у забезпечення інноваційного розвитку організації за рахунок розвитку персоналу, а зміст розкривається через такі пріоритети:

- планування людських ресурсів;
- розвиток людських ресурсів;
- стимулювання інноваційної праці;
- формування команди інноваційних менеджерів;
- упровадження інноваційних HR-технологій.

Шаповал О.А. пропонує цілі політики менеджменту персоналу організації поділяти на економічні та соціальні.

Економічні цілі – досягнення прийнятної пропорції між витратами і результатами. У нинішній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, і продуктивністю праці, з іншого боку.

Соціальні цілі – вдосконалення матеріального і нематеріального становища персоналу. Більшою мірою це відноситься до заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень.

Основними завданнями політики менеджменту персоналу є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку організації;

● створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

● раціональне використання персоналу та його розвиток;

● забезпечення ефективної діяльності організації.

Формування політики менеджменту персоналу в організаціях відбувається у повній послідовності дій (рис. 2.2), до яких залучені представники всіх суб'єктів управління – не тільки керівники, фахівці в сфері менеджменту персоналу, але й працівники різних категорій.

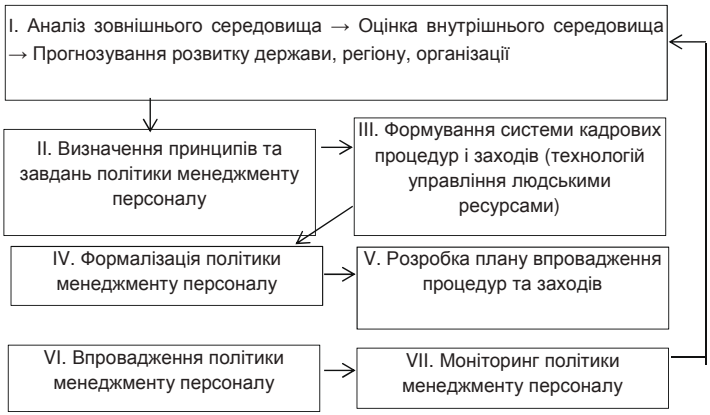

Рис. 2.2 Алгоритм формування політики кадрового менеджменту організації

Переваги запровадження такого алгоритму в систему менеджменту будуть полягати у зменшенні плинності кадрів, підвищенні рівня задоволеності працівників та їх залученості, зростанні продуктивності.

Залежно від типу генеральної стратегії розвитку організації та змісту завдань стратегії кадрової політики в організації можуть бути запроваджені різні типи політики менеджменту персоналу (рис. 2.3). Особливості даних типів політики полягають у наступному.

Пасивна політика менеджменту персоналу характеризується тим, що у керівництва організації є чітко виражена програма дій відносно персоналу, і кадрова робота зводиться лише до ліквідації негативних наслідків. Керівництво працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які прагне уникнути будь-якими засобами, не намагаючись зрозуміти причини та їх можливі наслідки.

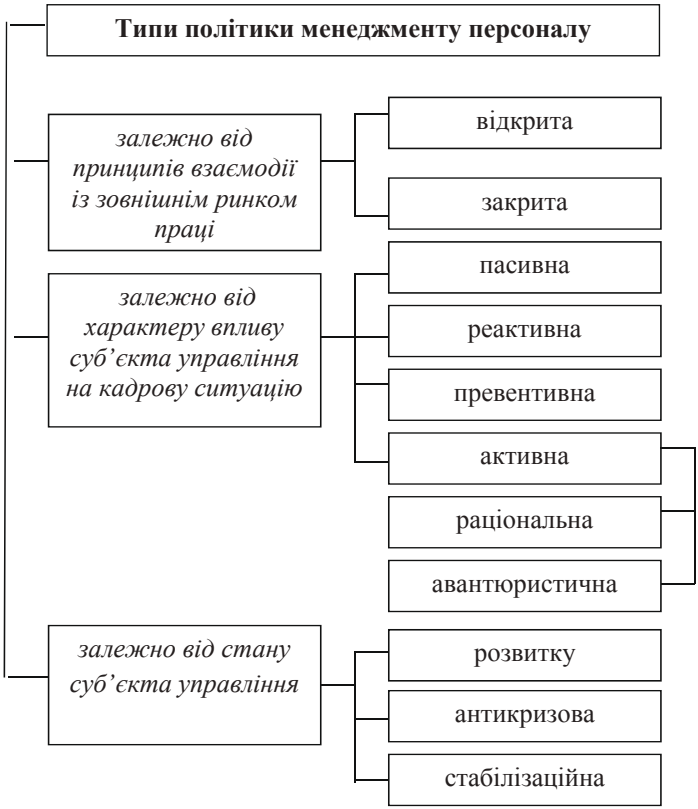

Рис. 2.3. Типи політик менеджменту персоналу в організації

Реактивна менеджменту персоналу є характерною для організацій, керівництво яких здійснює контроль за симптомами кризової ситуації в роботі з персоналом і вживає заходів з вирішення проблем, що виникають. Вживаються заходи щодо локалізації кризи, орієнтовані на розуміння причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби мають у розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації й адекватної екстреної допомоги.

Превентивна менеджменту персоналу допускає наявність у керівництва організації обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації

при одночасній нестачі коштів для надання впливу на кадрову ситуацію. Кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період.

Активна менеджменту персоналу характеризується наявністю в керівництва обґрунтованих прогнозів розвитку організації й відповідних методів і засобів впливу на персонал. Кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації й корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої й внутрішньої ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди.

Колектив науковців під головуванням В.Г.Воронкової запропонував розрізняти два види цієї політики – раціональна та авантюристична. При раціональній керівництво організації має якісний діагноз та обґрунтований прогноз розвитку ситуації, має засоби впливу на неї, а при авантюристичній - такий діагноз відсутній, до того ж можуть виникнути проблеми в реалізації цієї політики, якщо посилиться вплив факторів, які раніше не розглядалися.

Зважаючи на те, що під час формування політики менеджменту персоналу необхідно враховувати *стан, у якому перебуває суб'єкт кадрової політики* (сприятливому, кризовому) *та стадію розвитку організації* (зародження, розвиток, спад) слід виділяти такі види політики менеджменту персоналу: розвитку, антикризову та стабілізаційну. Перша формується та реалізується в сприятливих умовах, друга – в умовах кризи та виходу з неї, а третя – спрямована на збереження існуючих тенденцій у сфері управління людськими ресурсами за умов неможливості їх покращення (у питанні 5 даної теми більш докладно буде розкрито характеристики антикризової політики менеджменту персоналу).

2. Зовнішні та внутрішні чинники стратегії та політики менеджменту персоналу

Стратегічний менеджмент персоналу організації традиційно ґрунтується на врахуванні й постійному відстеженні динаміки сукупності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки кожна організація як складна соціально-економічна система функціонує у певному організаційному оточенні та має свої унікальні внутрішні риси. Пріоритети та завдання стратегії менеджменту персоналу, а також цілі й змістовне наповнення політики менеджменту персоналу мають корелюватися із зазначеними групами чинників та передбачати їх максимально повне

використання в цілях організації. Очевидним є факт, що ігнорування впливу зовнішніх внутрішніх та чинників перетворює стратегію та політику менеджменту персоналу з інструменту забезпечення конкурентоспроможності організації в неробочий документ формального характеру, а ефективність організаційного менеджменту персоналу є невисокою як для працівників, так і для організації.

Основні групи чинників впливу на стратегію та політику менеджменту персоналу організації візуалізовано на рис. 2.4, проте цей перелік не є вичерпним, а залежить від актуальних характеристик зовнішнього середовища та особливостей організації.

Рис. 2.4 Зовнішні та внутрішні чинники стратегії та політики менеджменту персоналу

З метою ідентифікації зовнішніх та внутрішніх чинників та врахування їх впливу на стратегію і політику менеджменту персоналу в організації можуть бути використані, зокрема, такі управлінські інструменти як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та аудит персоналу. Зазначені методи будуть корисними для вирішення таких управлінських завдань:

1) розробка стратегії та політики менеджменту персоналу;

2) оцінка ефективності та/ або актуальності чинної стратегії та політики менеджменту персоналу організації;

3) корегування стратегії та політики менеджменту персоналу (уточнення пріоритетів, цілей, стратегічних та тактичних

завдань менеджменту персоналу, заходів по роботі з персоналом тощо).

Як зазначає проф. Сумець М.О., **SWOT-аналіз** представляє собою метод аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на роботу та розвиток організації в цілому та її функціональних підсистем (менеджменту персоналу зокрема). Він передбачає визначення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз, що випливають з його найближчого оточення:

Оцінювання зовнішніх та внутрішніх чинників стратегії та політики менеджменту персоналу з використанням SWOT-аналізу слід проводити в наступній послідовності етапів:

Етап 1. Збір аналітичної інформації щодо стану внутрішнього і зовнішнього середовища.

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
переваги організації (внутрішні чинники)	недоліки організації (внутрішні чинники)
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
чинники зовнішнього середовища, використання яких створить переваги організації в певному сегменті ринку	зовнішні чинники, які можуть потенційно погіршити позиції організації та її фінансово-економічний стан

Етап 2. Виявлення сильних і слабких сторін стратегії та політики менеджменту персоналу організації; визначення можливостей та загроз.

Етап 3. Зіставлення сильних і слабких сторін та чинників зовнішнього середовища; заповнення SWOT-матриці, проєктування «проблемного поля» та «поля розвитку».

Етап 4. Прийняття рішення щодо стратегії та політики менеджменту персоналу; визначення основних заходів, дій щодо використання сильних сторін та можливостей, а також підсилення слабких сторін та нейтралізації (попередження) загроз.

PEST-аналіз – це метод управління, за допомогою якого організація може оцінити основні зовнішні фактори, що впливають на її діяльність, щоб стати більш конкурентоспроможною на ринку. Метод охоплює 4 групи чинників зовнішнього впливу на діяльність організації:

P (political)	**E (economic)**	**S (social)**	**T (technological)**
політичні	**економічні**	**соціальні**	**технологічні**

Окремим різновидом цього аналізу є PESTLE, який включає додаткові аспекти правової та екологічної діяльності.

Для оцінки чинників внутрішнього середовища, а також оцінки ефективності стратегії та політики менеджменту персоналу організації може бути проведено аудит персоналу.

У навчальному посібнику «Аудит персоналу» доцентка Донецького національного університету імені Василя Стуса Бей Г.В. визначає, що **аудит персоналу** – це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, періодична експертиза стану справ у сфері управління персоналом. Об'єктом аудиту персоналу виступають персонал та усі показники його діяльності й їх ефективність, або система менеджменту персоналу організації як соціотехнічна система. Предметом аудиту персоналу є всі складові менеджменту персоналу, що забезпечують ефективність функціонування цієї системи.

На думку доц. Бей Г.В., процес аудиту персоналу має складатися з 6 основних кроків:

1) формалізація ідеї проведення аудиторської перевірки, вибір об'єкту оцінки, постановка цілей і завдань цілей і визначення гіпотетичної корисності її проведення;

2) підбір персоналу для організації перевірки, його навчання у разі потреби;

3) збір звітних даних щодо роботи з кадрами на різних рівнях управління;

4) попередня підготовка звітів про перевірку та обговорення їх з лінійними керівниками;

5) надання звіту керівникам організації та кадрового департаменту (HR-директору) й вироблення разом з ними основних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту персоналу, корегування відповідної стратегії та політики;

6) впровадження коригуючих заходів в організації.

3. Механізм реалізації стратегії та політики менеджменту персоналу

Механізм реалізації політики менеджменту персоналу у науковій праці Шаповал О.А. визначається як нормована система організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так і організаційно-адміністративні сторони життєдіяльності організації з метою запобігання кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі. Це складна система, що містить певний порядок кадрової діяльності, заснований на наукових принципах, управлінській логіці, чинній нормативній баз, певному ресурсному забезпеченні

функцій менеджменту персоналу та технологіях управління персоналом, що використовуються в організації.

Одним з важливих елементів даного механізму є підрозділ організації (відділ, департамент) або посадова особа, які відповідальні за розробку та реалізацію стратегії та політики менеджменту персоналу. Науковці Західноукраїнського національного університету у монографії «Трансформація системи управління персоналом підприємств» наголошують, що зазвичай система управління персоналом на підприємствах у залежності від розмірів і потужностей виробництва передбачає наявність управлінського (координаційного) елементу – відділу з управління персоналом або відповідальної особи (менеджера з персоналу, лінійного керівника), сформованого переліку цілей, функцій (кадрової політики), оптимізуючих інструментів, методів і технологій реалізації запланованих заходів, інформаційно-комунікаційної системи, критеріїв та методик оцінки ефективності діяльності як персоналу, так і технологій, які застосовуються для досягнення цієї ефективності у розрізі результатів (доходів) підприємства.

Крім того, механізм реалізації стратегії та політики менеджменту персоналу містить такі елементи:

– принципи стратегії та політики менеджменту персоналу;
– методи менеджменту персоналу;
– технології менеджменту персоналу;
– інформаційну базу менеджменту персоналу;
– ресурсне забезпечення менеджменту персоналу (нормативне, науково-методичне, кадрове, організаційне, матеріально-технічне, фінансове тощо).

Особливості реалізації механізму стратегії менеджменту персоналу визначаються не лише специфікою системи організаційного менеджменту, але й видом стратегії, що запроваджена в організації.

Розвиток теорії та практики управління й кадрового менеджменту, зокрема, демонструє широку класифікацію видів кадрових стратегій, що відрізняються сферою використання та своїми особливостями. Дослідники Маслак О. О. та Колодійчук А.В. узагальнюють, що світова практика управління виокремлює три види стратегій стосовно персоналу: інвестування, стимулювання, залучення.

Для *стратегії інвестування* типовою є чітка централізована система ухвалення рішень і ускладнена службова ієрархія. Покладені на працівників функції широкі та сформульовані

не чітко. Практика оплати праці є зрушенням фіксованих і змінних компонентів, спрямованих на заохочення творчості та відданості справі, а також на підтримку та збереження цінних для організації знань і досвіду. Водночас ініціативність співробітників обмежена високим рівнем директивного контролю і поширеною системою звітності.

Стратегію стимулювання найчастіше застосовують організації, що працюють у висококонкурентному середовищі. Для таких організацій характерною є тактика чіткого фокусування на поточні витрати, підтримку мінімальної кількості персоналу та забезпечення таких умов, щоб процес перетворення сировини у товар був забезпечений незалежно від будь-яких зривів з вини працівників. Ці організації акцентують на максимальний внесок співробітників у виконувану роботу з метою мінімізації витрат з найму, добору та розвитку персоналу, вузько окреслюючи та виконуючи роботу рутинно, щоб знизити рівень необхідної кваліфікації і розуміння свого місця у виробничому процесі. Такі організації прагнуть вибудувати чіткий асоціативний зв›язок між докладеними зусиллями та рівнем оплати праці.

Стратегія залучення характерна для організацій із змішаною бізнес- стратегією. Типовою для таких організацій є децентралізована структура управління, спрямована на отримання максимального ефекту від докладених ресурсів і водночас така, що здатна швидко реагувати на дії конкурентів і зміну ринкового попиту. Для підтримки інноваційності на високому рівні організації, котрі дотримуються цієї стратегії, приділяють увагу структуруванню робочих функцій, чіткому контролю і системі винагород.

Важливими цілями цієї стратегії є підвищення відданості справі та компетентності співробітників, що досягається шляхом укомплектування штату організації значною часткою високопрофесійних співробітників із високим рівнем підготовки та знанням новітніх технологій. Структурування покладених на працівників функцій покликано забезпечити найбільшу винахідливість, залучення і автономність, що відіграє важливу роль для мотивації творчих, компетентних співробітників.

Науковцями Донецького національного університету імені Василя Стуса у статті «Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань» обґрунтовано, що окремі підходи класифікації кадрових стратегій корелюються з класифікацією стратегій бізнесу та маркетингових стратегій; інші – з класифікацією типів кадрової політики, яка є безпосередньо практичним інструментом реалізації стратегії (рис. 2.5).

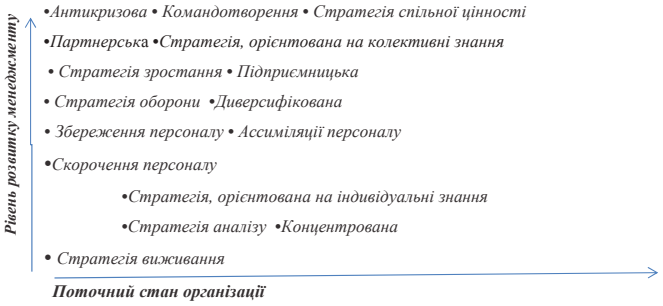

Рис. 2.5. Різноманіття видів стратегій менеджменту персоналу

Проте, очевидно, що не кожна з цих стратегій сприятиме ресурсному забезпеченню розвитку економіки знань, оскільки за своїми результатами вони є абсолютно різними. Тому, кожна організація залежно від свого поточного стану та розвиненості системи менеджменту обирає певний вид стратегії кадрового менеджменту й розробляє відповідний механізм її реалізації.

Даний механізм має сприяти реалізації таких завдань кадрового менеджменту організації:

1. Перенесення акценту в системі менеджменту персоналу з управління персоналом на управління талантами.
2. Створення умов для залучення, збереження та розвитку «творців знань» за рахунок створення конкурентоспроможних умов job-пропозицій та підтримки цінностей працівників нового типу.
3. Формування (підтримка) мотивованості працівників до реалізації креативного потенціалу, продукування нових знань та нагромадження людського капіталу.

4. Сфери та підсистеми менеджменту персоналу організації, стосовно яких розробляється політика

Менеджмент персоналу є доволі складним напрямом управлінської діяльності в організації, що охоплює такі основні сфери:

1. зайнятість;
2. мотивація;
3. розвиток персоналу;
4. соціальне партнерство;
5. адміністрування роботи з персоналом.

Політика менеджменту персоналу організації відповідно до зазначених сфері охоплює окремі підсистеми, що забезпечують

виконання базових функцій менеджменту персоналу (планування, організація, мотивація, контроль).

Колектив дослідників Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. 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.

Підсистеми менеджменту персоналу, стосовно яких розробляється відповідна політика представлено в табл. 2.1. 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 2.1

Підсистеми менеджменту персоналу

Сфери менеджменту персоналу	Підсистеми менеджменту персоналу	
	Зайнятість	**Кадрове планування** **Підбір і відбір персоналу** **Адаптація персоналу** **Організація та нормування праці**
	Мотивація	**Стимулювання персоналу** **Просування персоналу та планування кар'єри** **Оцінка персоналу** **Управління благополуччям (wellbeing)**
	Розвиток персоналу	**Навчання персоналу** **Підвищення кваліфікації персоналу** **Talent-менеджмент** **Наставництво/менторство**
	Соціальне партнерство	**Формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату** **Розвиток соціально-трудових відносин** **Залучення працівників до управління** **Соціальний розвиток** **Розвиток корпоративної культури**
	Адміністрування роботи з персоналом	**Аудит персоналу** **Кадрове адміністрування** **Кадровий облік** **Кадрова безпека** **HR-маркетинг** **Управління брендом роботодавця** **Диджиталізація HR-процесів** **Контролінг персоналу**

Залежно від виду діяльності організації, її форми власності, місії в стратегії та політиці менеджменту персоналу пріоритет відводиться тим чи іншим сферам та підсистемам кадрової роботи.

Так, наприклад, HR-стратегія Державної податкової служби (ДПС) визначає мету, цілі, пріоритети і стратегічні напрями, на реалізацію яких має бути спрямована діяльність управління

персоналом ДПС та її територіальних органів, і передбачає залучення висококваліфікованих фахівців, впровадження сучасних технологій управління персоналом, створення умов для розвитку людського потенціалу, професійний розвиток кадрів (рис. 2.6).

Рис. 2.6. Стратегія кадрової політики Державної податкової служби України[1]

Кадрова політика ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» в своїй основі спрямована не лише на пошук висококваліфікованих фахівців, а й, насамперед, на постійний розвиток кадрового потенціалу, підвищення його кваліфікації й освоєння нових методів роботи, впровадження інноваційних ідей, з урахуванням індивідуальних навичок кожного окремого працівника, та реалізацію всіх прав трудового колективу, що передбачені колективним договором. Особлива увага в кадровій політиці приділяється молодим працівникам, адже саме вони, перспективні й амбітні, займають вагому частку в загальній структурі трудового колективу і є його майбутнім. Активну роль у створенні максимально комфортних умов для молодих фахівців відіграє молодіжна політика підприємства, що спрямована не лише на допомогу в адаптації новоприйнятих працівників, а й реалізується у формі цілого комплексу заходів - конкурс «Керівник майбутнього», організація науково-технічних конференцій

[1]У ДПС затверджено HR-стратегію для проведення цілісної та систематичної реформи у сфері управління персоналом. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/429906.html

для молодих фахівців, конкурси творчої самодіяльності та інші культурно-масові, спортивні заходи. Враховуючи специфіку сфери діяльності підприємства, не можна не відзначити значимість комплексу заходів для підвищення кваліфікації працівників робітничих спеціальностей, що розробляє і впроваджує в життя спеціалізований учбово-виробничий центр ПАТ «КВБЗ».

HR-політика компанії KERNEL, що є провідним у світі та найбільшим в Україні виробником та експортером соняшникової олії, являє собою систему принципів, заснованих на Стратегії та Корпоративних цінностях, якими повинні керуватися менеджери на всіх рівнях під час прийняття рішень у відносинах з підлеглими співробітниками та у взаємодії з іншими менеджерами (Додаток 2-А).

Політика менеджменту персоналу (кадрова політика) ПАТ «Запоріжсталь» спрямована на досягнення кожним співробітником підприємства максимальної ефективності.

Пріоритетними завданнями політики є:

– залучення кваліфікованої молоді;

– забезпечення наступності фахівців;

– вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів;

– створення дієвого резерву керівників і фахівців;

– вдосконалення системи мотивації персоналу та її методів;

– підвищення добробуту працівників, їх сімей, а також тих ветеранів комбінату, що пішли на пенсію.

Один з ключових напрямків кадрової політики комбінату – безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню і підготовці кадрового резерву, наступників.

В умовах пандемії COVID-19 більшість організацій змінили пріоритети стратегій та політик кадрового менеджменту. Горбачова І. В. визначає, що під впливом пандемії COVID-19 міжнародні компанії вибудовували такі типи кадрових стратегій:

– домінуюча стратегія HR-менеджменту (переймання та імплементація стилю управління материнської або головної компанії в зарубіжні філії, підрозділи);

– стратегія адаптації HR-менеджменту (пристосування до місцевих умов);

– стратегія нейтрального стилю керівництва (впроваджувалася в країнах із незначними культурними відмінностями);

– глобальна стратегія HR-менеджменту (поєднання різних стилів управління персоналом);

– комбінована стратегія HR-менеджменту (взаємодія сукупності компонентів нейтральної та глобальної стратегій);

– експортна стратегія HR-менеджменту (трансфер найкращих практик HR, які пройшли ефективну апробацію в материнській компанії);

– інтеграційна стратегія HR-менеджменту (трансфер найкращих практик HR незалежно від місця їх розроблення).

В умовах обмежувальних заходів, пов'язаних із пандемією та її наслідками, міжнародні бізнес-структури зорієнтували пріоритети у HR-сфері до трьох підходів (табл. 2.2).

Однією зі сфер економіки, яка відчула суттєвий вплив пандемії COVID-19 є банківська сфера. Так, перехід у віддалений формат прискорив всі трансформаційні процеси в UKRSIBBANK BNP Paribas Group, і, звичайно ж, вплинув на роботу з людьми. В сфері менеджменту персоналу запроваджено проєкт під назвою New Way of Working, що охоплює три напрями організації роботи персоналу банку в нових умовах:

1) розробка концепції гібридного офісу, де фізичний простір дозволить поєднувати віддалений і фізичний формат роботи;

Таблиця 2.2

Підходи щодо визначення пріоритетів у HR-сфері в умовах пандемії COVID-19

Підходи щодо визначення пріоритетів у HR-сфері		
Патерналістський	**Незалежний**	**Глобальний (або геоцентричний)**
– пріоритетне використання HR-політик і практик материнської компанії; – призначення на ключові управлінські посади співробітників із материнської компанії (особливо на етапі запуску); – прийняття ключових рішень (у тому числі й кадрових) у материнській компанії	– кожна міжнародна бізнес-структура в регіоні управляється на «місцевому рівні»; – на ключові позиції можуть призначатися співробітники, рекрутовані на місцевому ринку праці; – HR-політики і практики розробляються самостійно, корпоративні стандарти застосовуються як рекомендації, а не жорсткий закон	– розроблення й упровадження інтегрованої HR-стратегії на глобальному рівні; – створення і розвиток груп менеджерів і фахівців із різних країн; – розвиток універсальних компетенцій співробітників

2) диджиталізація робочих місць і довгострокові інвестиції в оновлення техніки, необхідної для гібридного формату роботи;

3) зміни в роботі з людьми.

В політиці кадрового менеджменту банку сформовано Політику професійної сертифікації, яка складається з двох напрямків: обов›язкова сертифікація і необов›язкова сертифікація. Активно розвивається внутрішня сертифікацію в напрямку Agile; працюють три внутрішні школи: школа продуктового мислення, школа скрам-майстрів, школа сервісного дизайну.

В HR-стратегії групи BNP Paribas, до якої входить UKRSIBBANK дуже чітко позначені як пріоритетний напрямок різноманітність та інклюзивність. У процесі реалізації стратегії група впровадила інструмент «Equal gender pay», який містить методологію оцінки справедливості винагороди і вимоги до звітності. Існує механізм моніторингу справедливості винагороди за гендерною ознакою, використовуються процесні KPI для контролю гендерної рівності в управлінні талантами, рекрутменті, кар›єрному менеджменті.

5. Принципи стратегії та політики менеджменту персоналу

На етапі проєктування стратегії та політики менеджменту персоналу важливе значення має дотримання низки принципів (рис. 2.7), що в перспективі забезпечуватимуть високу якість стратегії з точки зору її подальшої реалізації.

Рис. 2.7 Принципи стратегії та політики менеджменту персоналу

Окремі з цих принципів викладено у підручнику «Управління персоналом» за редакцією проф. О.М.Шубалого.

Принцип гнучкості означає, що стратегія та політика менеджменту персоналу організації повинні бути достатньо динамічними або гнучкими та враховувати індивідуальний підхід до кожного з своїх працівників.

Наукова обґрунтованість передбачає, що під час розробці стратегії та політики менеджменту персоналу доцільно враховувати здобутки науковців у рамках соціально-трудових відносин, використовувати сучасні наукові розробки, кадрові технології у сфері управління персоналом задля підвищення рівня ефективності праці та діяльності організації загалом.

Принцип *конкурентоспроможності* означає, що під час розробки стратегії та політики управління персоналом організації необхідно вчасно виявляти існуючі конкурентні переваги та створювати можливості для їх нарощення та реалізації, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності персоналу та організації.

Принцип *економічної обґрунтованості* передбачає, що формування і реалізації стратегії та політики менеджменту персоналу організації має спиратися на конкретні економічні розрахунки, які виходять із реальних можливостей організації (зокрема, здатності забезпечення окупності витрат на заходи з управління персоналом).

Вважаємо також, що додатково до вищенаведених принципів слід враховувати такі:

Принцип *системності* стратегії та політики менеджменту персоналу передбачає використання системного підходу та взаємне узгодження усіх їх складових, а також усунення протиріч між ними;

послідовність розкривається в дотриманні ієрархічного зв'язку між генеральною стратегією розвитку організації, стратегією та політикою менеджменту персоналу, а також наступності їх цілей та завдань;

адресність передбачає індивідуальний підхід до окремих груп персоналу та працівників відповідно до їх цінності для організації, їх характеристик та місця в організаційній структурі;

принцип *моральності,* що ґрунтується на дотриманні норм моралі, етики, соціальних норм при розробці та реалізації стратегії й політики менеджменту персоналу;

перспективність як принцип стратегії та політики менеджменту персону визначає їх спроможність відповідати

майбутнім змінам у зовнішньому та внутрішньому середовищі, новим викликам та організаційним цілям;

законодавча забезпеченість розкривається у строгій відповідності положень стратегії та політики менеджменту персоналу нормам чинного національного законодавства, а також у їх закріпленні системою локальних документів організації.

Додатково, до цих базових принципів, одним із принципів сучасної стратегії та політики менеджменту персоналу має бути антикризовий принцип, оскільки криза є одним із невід'ємних етапів (станів) розвитку будь-якої соціально-економічної системи (організація), а в сучасних умовах вірогідність її виникнення є надзвичайно високою. При цьому, криза організації може бути пов'язана як з кризовими явищами у системах вищого рівня (галузь, регіон, національна економіка, світова економіка), так і бути лише внутрішньою. І у першому й у другому випадку актуалізується антикризове управління та застосування антикризових інструментів, стандартних для усієї організації або ж специфічних відносно окремих підсистем.

Як визначено в монографії «Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні», **антикризова політика менеджменту персоналу** організації (корпоративна кадрова політика) – це система науково обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми управління персоналом та кадрової роботи в умовах кризи, які приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією організації і спрямовані на збереження її життєздатності та розвитку в майбутньому.

На рис. 2.8 представлено основні характеристики антикризової політики менеджменту персоналу.

Антикризова політика менеджменту персоналу, на нашу думку, повинна будуватися на таких принципах, що є правилами, основними положеннями й нормами, яких мають дотримуватися керівники всіх рівнів та фахівці в сфері управління персоналом:

– реалістичність та творчість;
– комплексність;
– єдність і багаторівневість;
– раціональність і превентивність;
– демократичність;
– духовність і моральність;
– науковість;
– спадкоємність;

Рис. 2.8. Основні характеристики антикризової політики менеджменту персоналу

– урахування довгострокової перспективи;
– командна єдність;
– повага працівників, їх участь у прийнятті рішень;
– дотримання балансу інтересів керівників та підлеглих;
– індивідуальний підхід до кожного працівника організації.

6. Залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації

Діяльність будь-якої організації в системі стратегічного менеджменту скеровується генеральною стратегією розвитку, на основі якої з дотриманням принципу наступності будуються всі інші види стратегій. У навчальному посібнику «Управління людськими ресурсами: філософські засади» зазначено, що генеральна стратегія організації виражає концептуальну основу для її розвитку в цілому, а функціональна конкретизує її в розрізі функціональних сфер діяльності підприємства. Генеральна стратегія розвитку організації визначає її місію, стратегічні цілі та завдання, а також кроки щодо їх реалізації. Стратегія менеджменту персоналу, як функціональна, спрямована на ресурсне (кадрове) забезпечення цілей та завдань генеральної стратегії. А політика менеджменту персоналу, в свою чергу, є тактичним інструментом, що фактично створює умови для реалізації стратегії менеджменту персоналу. Отже, стратегія та політика менеджменту персоналу мають знаходитися з генеральною стратегії розвитку організації у безпосередньому ієрархічному зв'язку, що має бути очевидним для всіх суб'єктів стратегічного управління організацією.

Політика менеджменту персоналу визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом організації на довготривалу перспективу. Вона повинна бути розроблена враховуючи стратегічні цілі організації та всі можливі загрози з боку зовнішнього середовища (зокрема, економічну кризу), а також використовувати всі переваги підприємства з метою формування якісного трудового потенціалу та створення оптимальних умов його використання.

Вивчення наукової літератури та практичного досвіду в сфері стратегічного управління та формування кадрової політики дозволило констатувати, що залежність між політикою менеджменту персоналу та стратегією організації є взаємною та багатоаспектною.

Так, однією з важливих функцій політики менеджменту персоналу є кадрове забезпечення стратегічних цілей та завдань підприємства. Вона є інструментом реалізації кадрової стратегії, що ґрунтується генеральній стратегії. З одного боку, якість складових політики менеджменту персоналу визначає ступінь результативності персоналу та створює підґрунтя, або, навпаки, перешкоди для досягнення стратегічних цілей організації. Чинниками, що ускладнюють реалізацію стратегії за умов неефективної кадрової політики, можуть стати низька якість персоналу (недостатня кваліфікація, незадоволеність працею, неготовність до змін та організаційна інертність, безініціативність, неготовність приймати відповідальність, низький рівень креативності та інноваційності тощо), а також напружена атмосфера в колективі, несформованість корпоративної культури.

З іншого боку, орієнтири розвитку організації, що зафіксовані в генеральній стратегії, впливають на зміст політики менеджменту персоналу та визначають інструменти її реалізації. Отже, при формуванні політики менеджменту персоналу та визначенні її окремих складових (політики підбору персоналу, його оцінки, розвитку, політики оплати та стимулювання праці тощо) необхідно дотримуватися принципу відповідності їх змісту базовим положенням генеральної стратегії організації та завданням відповідного етапу її реалізації.

Для успішної реалізації політики менеджменту персоналу та стратегії організації важливе значення має професійне каскадування (декомпозиція) генеральної стратегії та цілей політики менеджменту персоналу на структурні підрозділи, відділи, окремих виконавців (рис. 2.9).

Науковці Маслак О. О. та Колодійчук А. В. наголошують, що для того, щоб бути реальною та ефективною, стратегія має стати не лише справою керівництва компанії, але й усіх її працівників.

Декомпозиція цілей має виконуватися за безпосередньою участю HR-фахівців, які мають чітке уявлення про цінність кожної посади для організації та функціональні обов'язки кожного з працівників. Вищевикладене забезпечить підприємству певні позитивні ефекти (поточні та довгострокові).

Серед ключових управлінських завдань щодо реалізації генеральної стратегії розвитку організації та стратегії менеджменту персоналу пропонуємо виокремлювати такі:

– формування необхідних компетенцій, можливостей та ресурсної бази;

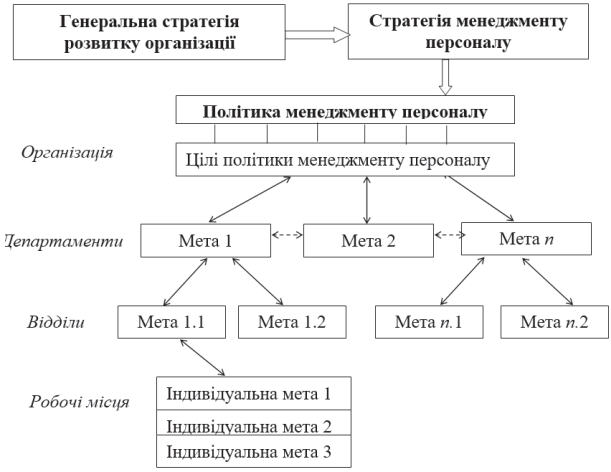

Рис. 2.9. Схема декомпозиції цілей політики менеджменту персоналу в контексті пріоритетів генеральної стратегії організації

– ресурсозабезпечення ланок ланцюжка цінності, що відіграють основну роль у реалізації стратегії;

– розробка політики на підтримку стратегії;

– впровадження провідного досвіду та безперервного вдосконалення;

– створення інформаційних і комунікаційних систем, робочих процедур, що допомагають персоналу в реалізації стратегії;

– стимулювання та заохочення за досягнення поставлених цілей;

– створення корпоративної культури та трудової атмосфери, що стимулюють реалізацію стратегії;

– стимулювання менеджменту компанії на підтримку реалізації стратегії.

Політика менеджменту персоналу організації у загальній стратегії її розвитку формує:

– вимоги до персоналу на стадії його пошуку та найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);

– відношення до інвестування у розвиток персоналу;

– відношення до стабілізації колективу;

– відношення до підготовки нових працівників, перепідготовки та підвищення рівня їх кваліфікації.

На завершення зауважимо, що у разі зміни окремих положень генеральної стратегії розвитку організації слід оцінити необхідність корегування стратегії менеджменту персоналу, а на наступному кроці –й відповідної політики. У разі розвитку технологій роботи з персоналом та модернізації політики менеджменту персоналу варто обов'язково перевірити, чи не «конфліктують» ці новації з генеральною стратегією.

Питання та завдання для перевірки знань

1. Назвіть чинники, які впливають на вибір певного виду стратегії менеджменту персоналу в організації.

2. Які ознаки внутрішнього середовища організації є підставою для запровадження антикризової політики менеджменту персоналу? (дайте розгорнуту відповідь).

3. Визначте, в якому порядку розробляються наступні стратегії та політики. Обґрунтуйте свою відповідь.

– Політика менеджменту персоналу
– Генеральна стратегія організації
– Стратегія менеджменту персоналу
– Політика оплати праці.

4. Запропонуйте набір підсистем політики менеджменту персоналу, що мають бути пріоритетними для ІТ-компанії, яка тільки виходить на ринок та має за мету формування команди мотивованих фахівців та створення унікальних продуктів.

5. Обґрунтуйте, чому для організації є важливим залучення працівників до розробки стратегії менеджменту персоналу і невдалим є варіант, коли стратегію розробляють тільки ТОП-менеджери або HR-фахівці.

6. Перенесіть в матрицю SWOT-аналізу наступні факти про організацію та її середовище:

– наявність потужної корпоративної культури
– зниження рівня життя в країні
– переважна більшість працівників – це молодь
– відкриття нового офісу в іншому місці
– висока плинність персоналу
– високий попит на спеціальності/професії, представлені в організації у навчальних закладах регіону
– прогнозоване зростання інфляції
– високий рівень диджиталізації HR-процесів
– низький рівень диверсифікації бізнесу
– введення в дію нової технології

– створення в регіоні бізнес-асоціації

– відсутність в організації департаменту стратегічного планування

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**

7. Заповніть таблицю щодо переваг та недоліків окремих типів політики менеджменту персоналу.

Тип політики	Переваги	Недоліки
Пасивна		
Превентивна		
Реактивна		
Активна		

Список джерел літератури

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Бей Г.В. Аудит персоналу: навчальний посібник. Вінниця, 2018. 216 с.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020, 212 с.
4. Воронкова В. Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К.: Професіонал, 2006. 576 с.
5. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2021. 290 с.
6. Горбачова І. В. HR-Стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 36. 2021. С. 65-69.
7. Громов О. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. URL: https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu

8. Дороніна О.А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.
9. Дороніна О.А., Алярова А.В. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. Економіка та суспільство. Випуск 42, 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1596/1535
10. Ефективна HR-стратегія як драйвер змін. URL: https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/news/412928/
11. Маслак О. О. Колодійчук А.В. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.6. С. 307–312.
12. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В.Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко,О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М.Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
13. Поддубна А. Як розробити HR-стратегію: алгоритм та рекомендації марчара. URL: https://budni.rabota.ua/ua/corporate-culture/kak-razrabotat-hr-strategiyu-algoritm-i-rekomendatsii-marchara
14. Подлужна Н.О. Економіка знань: проблеми та перспективи формування в регіонах України: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. 416 с.
15. Світлична В. Л. Теоретичні базис нової парадигми суспільства – економіки знань. Економіка: реалії часу. 2015. № 3 (19). С. 184-193.
16. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
17. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
18. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. Випуск №9. 2017. С. 712-715.

ТЕМА 3.
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Перелік питань для розгляду

1. Фундаментальні поняття корпоративної культури та її суть
2. Типологія корпоративної культури
3. Механізм формування й розвитку корпоративної культури
4. Оцінювання ефективності корпоративної культури

Вивчивши дану тему ви будете

знати:

– понятійно-категоріальний апарат корпоративної культури;

– основні функції корпоративної культури, принципи її формування та роль у системі менеджменту персоналу;

– основні види корпоративної культури та її типологію;

– фактори, які впливають на формування і розвиток корпоративної культури;

– механізм формування й розвитку корпоративної культури;

– особливості оцінювання корпоративної культури

вміти:

– виділяти специфічні особливості різних видів корпоративної культури ;

– оцінювати ефективність корпоративної культури;

– вибирати оптимальні стратегії формування і розвитку корпоративної культури;

– використовувати знання у процесі формування кодексів корпоративної культури ;

– проводити діагностику рівня і стану корпоративної культури в організації;

1. Фундаментальні поняття корпоративної культури та її суть

Корпоративна культура (КК) належить до феноменальних явищ і, з огляду наукового знання, є багатоаспектною категорією. Корпоративна культура у своєму змісті одночасно інтегрує кращі надбання менеджменту, філософії, психології, культурології, етнографії, соціології, історії. Специфіка корпоративної культури проявляється у її здатності поєднувати сутність буття та діяльність людини, організації й суспільства як цілісних феноменів. Багатоаспектність корпоративної культури проявляється і в тому, що, вона охоплює всі сфери життєдіяльності суспільства і виконує різнопланові функції.

Історія появи корпоративної культури як окремого виду бере свій початок із «родинного «гнізда культури в цілому, тому логічно звернутись до джерел і витоків. Отже, поняття «культура» вперше запропонував римський оратор Марк Тулій Цицерон для визначення філософії, як «культури ума». Термін «культура» походить від латинського «cultura», що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток. У давньому Римі воно вживалося у значенні «обробіток землі для забезпечення її родючості». Духовний розвиток людини, її здатність до самовдосконалення античні мислителі вважали справою такою ж важливою, як і розвиток агрокультури або інших промислових сфер суспільства. Тому, за Цицероном, філософія є культурою, що як і землеробство, обробляє розум для кращого плодоношення – тобто вироблення думок. Отож, глибинне значення слова «культура» стосується двох основних видів діяльності: матеріальної й духовної. Перша – це діяльність, спрямована на перетворення природи на благо людини (землеробство), друга – діяльність для вдосконалення духовних сил людини, її розуму й системи думання (філософія).

Підходи до вивчення культури як соціального явища представлені двома головними напрямками: філософським, в основі якого є цінності, а сутність культури розглядається через призму універсальної властивості суспільства. Другий – діяльнісний підхід, на основі якого появились різні моделі культури як цілісної системи, виділяючи такі пріоритети :бачення культури, як процесу творчої діяльності, у межах якої відбувається не лише духовне збагачення суспільства новими цінностями, але й саме творення людини як суб›єкта культурно-історичного процесу; розгляд культури як специфічного способу людської діяльності, що забезпечує збереження й відтворення цивілізації

в умовах мінливості навколишнього світу; визначення культури як суспільної практики, способу буття людини. Методологічноді-яльнісний підхід дає змогу досліджувати як локальні культури, так і типи культури, які історично склалися. Культура твориться людиною і вона сама творить людину, тобто, культура є своєрідним внутрішнім суб'єктивно-творчим актом. Культура віддзеркалює багатогранність людського досвіду, зберігає й передає новим поколінням знання, традиції, матеріальні й духовні цінності.

Як і у випадку з поняттям культури, до сьогоднішнього дня немає чіткої дефініції корпоративної (чи організаційної) культури, яка б мала всезагальне визначення і однозначне тлумачення.

Усі визначення корпоративної культури можна умовно поділити на три групи, що відображають якраціонально-прагматичний, так і феноменологічний підходи.

Перша група – визначення - характеристики діяльності організації та її членів.

Друга група – визначення, які зводяться до переліку елементів КК.

Третя група – визначення, які трактують КК як цілісну категорію, однак, доволі абстрактно.

Раціонально – прагматичний підхід передбачає розкриття змістовного наповнення корпоративної культури через артефакти: формально-ієрархічна структура організації, системи управління, лідерства й мотивації, поведінка персоналу, стиль спілкування, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, тощо. За *феноменологічною характеристикою* корпоративна культура сприймається не як атрибут, а як фактор, спроможний створити умови для гармонізації відносин всередині організації.

Появу концепції корпоративної культури в теорії управління відносять до початку 80-х років минулого століття. Однак, цій події передував тривалий період, пов›язаний із вивченням соціально-культурних факторів та їх ролі в житті ділової організації. Прийнято вважати, що термін «корпоративна культура» виник у США, коли дослідники почали вивчати параметри діяльності американських корпорацій, які забезпечували їх успішність і конкурентноздатність. Кожний із підрозділів корпорації, які часто розміщувалися у різних географічних регіонах, характеризувався власною культурою. У цьому контексті під корпоративною культурою розуміють культуру власне корпорації.

Серед головних причин існуючого плюралізму в поглядах на корпоративну культуру є те, що культура розглядається під різним кутом зору, маючи різні аспекти, описані на початку викладу

матеріалу. Через це, кожний погляд має право на існування і залежить від того, що конкретно цікавить того, чи іншого дослідника. Однак, якщо класична теорія менеджменту під терміном організація розуміє насамперед ділову організацію (корпорацію), то стосовно сфери бізнесу, організаційна культура одержала ще іншу назву – **«корпоративна культура».**

Змістовне визначення корпоративної культури важливе як із теоретичного, методологічного так і практичного огляду, оскільки від її трактування й сутнісного наповнення залежить вибір механізму її формування і розвитку.

Наводимо визначення корпоративної культури, які найповніше відображають її суть через склад елементів та через діяльнісний аспект.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д, які склалися в організації або її підрозділах, на час діяльності та які приймаються більшістю співробітників [7].

Корпоративна культура - це система взаємовідносин, які склалися в організації на основі прийнятих цінностей, базових уявлень і норм поведінки, необхідних для виконання її місії [2]. Це визначення відображає активний аспект корпоративної культури, оскільки цінності, норми поведінки і правила самі по собі є пасивними, якщо не проявляються через систему відносин.

Корпоративна культура тісно взаємопов'язана із діловою етикою, філософією бізнесу, організаційною поведінкою. Взаємозалежності означених категорій представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Взаємозалежності означених категорій

	Спільні базові елементи
Корпоративна культура	Цінності, переконання, традиції, норми, світосприйняття
Ділова етика	Норми, загальноприйняті правила
Організаційна поведінка	Якісні відносини на всіх рівнях
Філософія бізнесу	Світосприйняття

Корпоративну культуру можна розглядати як важливий складник нематеріальних активів, що формує інтелектуальний капітал організації, оскільки вона додає вартість до репутації організації (поняття додаткової вартості).У сучасному світі КК сприймається як тонкоплановий інструмент ефективного

управління. Інструментами КК є тонко-планові речі – віра, впевненість, переконання, відданість, тобто речі не матеріально-грошового характеру, а внутрішнього, що виходять із серця та душі людини. Внутрішні переконання є основоположними в характері поведінки людей як усієї сукупності, так і окремих індивідів.

У корпоративній культурі виділяють ефект спадковості – передаються цінності, традиції, як і знання, що говорить про вічну категорію, а не змінну (природа, ресурси, техніка, люди). Таким чином, КК є зв'язуючим фактором взаємодії людей у процесі діяльності, що охоплює: категорію часу, категорію стану (стабільність) і систему цінностей, отже, це ефективніший інструмент управління, перевірений часом.

Якщо розглядати корпоративну культуру і моделювання поведінки людей, то її можна вважати фактором психологічного впливу. Поведінка всередині організації відображає підхід до бізнесу, формує відносини на ринку.

Корпоративна культура відображає взаємопов'язану єдність керованої частини в системі менеджменту (об'єкта) і керуючої частини (суб'єкта). **Об'єктом формування і розвитку КК є соціально-економічні організації,** а всередині організації – сукупність структурних підрозділів, ще глибше – працівники, персонал організації. Суб'єктом є менеджери різного рівня, наділені відповідними правами і обов'язками щодо формування і розвитку корпоративної культури. Зв'язок між суб'єктом і об'єктом здійснюється за допомогою інформаційних потоків, які також попадають у поле корпоративної культури.

Предметом корпоративної культури є формування характеру гармонійних взаємовідносин як всередині організації, так із зовнішнім середовищем, а також формування основних цінностей організації.

Корпоративну культуру можна відобразити як єдність трьох її нерозривно пов'язаних аспектів: процесуального, що характеризує спосіб функціонування і життєдіяльності її організаційних ланок; предметного, що відображає результат (продукт) цієї діяльності, «генетичного», який є джерелом корпоративних змін. Із цих позицій можна стверджувати, що організація у своєму розвитку є одночасно об'єктом організаційно-інституціонального впливу, оскільки переймає корпоративну культуру від попередніх поколінь, і суб'єктом культурної творчості, оскільки включає в процес створення нові корпоративні норми, і також інституціональним носієм корпоративної культури.

Корпоративна культура є сучасним інструментом управління спрямованого на ефективне управління персоналом і розвиток організації.

Корпоративна культура одночасно є психологічним активом організації, який стимулює зростання її фінансових активів і забезпечує психологічну комфортність у відносинах між персоналом.

Корпоративна культура є об'єктом управління, що займає своє вагоме місце в системі управління загалом.

Основні завдання корпоративної культури у системі менеджменту персоналу:

1) створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації;

2) формування світоглядних позицій та філософії організації, яка забезпечить гармонізацію внутрішнього і зовнішнього середовища;

3) системне й багатогранне мотивування працівників організації до ефективної ділової активності;

4) формування усвідомленого ставлення кожного працівника до своєї ролі й місця в організації та суспільстві;

5) формування зовнішніх і внутрішніх комунікацій на основі доброчесної поведінки й відповідальності;

6) сприяння в розвитку персоналу, його креативній діяльності й емоційній продуктивності.

Структурно корпоративна культура має свою чітку ієрархію, що дає змогу розглядати певні рівні її побудови. Якщо розглядати структуру власне КК, то відомі науковці, зокрема Е. Шейн, виділяє три рівні організаційної культури: 1) поверхневий (артефакти); 2) підповерхневий (аксіологічний); 3) глибинний.

Артефакти (від лат. «artifact» – штучно зроблене) – характеризують самий поверхневий рівень, зовнішні прояви КК, тобто, це архітектура будівель, приміщень, мова, манери спілкування й одягу і т.п. Цей рівень КК є видимим, який людина може сприймати своїми відчуттями.

Підповерхневий рівень характеризує цінності, цілі, філософію й стратегію організації і належить до категорії моральноетичної. Сприйняття цінностей залежить від мотивації людей та одночасно формує їх мотиваційне ядро. Найчастіше дослідники обмежуються саме цим рівнем, оскільки глибинний рівень через свою природу складно піддається ґрунтовному аналізу.

Глибинний рівень (базові уявлення) відображає переконання, віру, поведінку, зокрема, в системі менеджменту-методи прийняття рішень. Цей рівень обумовлює поведінку людей на

підсвідомому рівні, допомагаючи їм сприймати видимі атрибути, що характеризують культуру. Глибинний рівень, незважаючи на здатність програмувати поведінку людини, однак, не обмежує її свободу вибору. У системі менеджменту та у практичній діяльності, зазвичай, вивчаються і практикуються поверхневий (видимий) рівень і підповерхневий (аксіологічний). Поверхневий рівень дає уяву про організацію і дає змогу одержати перші враження від середовища, в яке потрапляє людина. Підповерхневий рівень знайомить нас із філософією організації, яку пізнають поступово.

Загальна структура КК відображена на рис. 3.1., функціональна структура КК відображена у табл. 3.2.

Важливою характеристикою корпоративної культури є її функції, які відображають не тільки її сутнісну характеристику, напрями дослідження, але й значення у системі менеджменту для підвищення ділової активності організації.

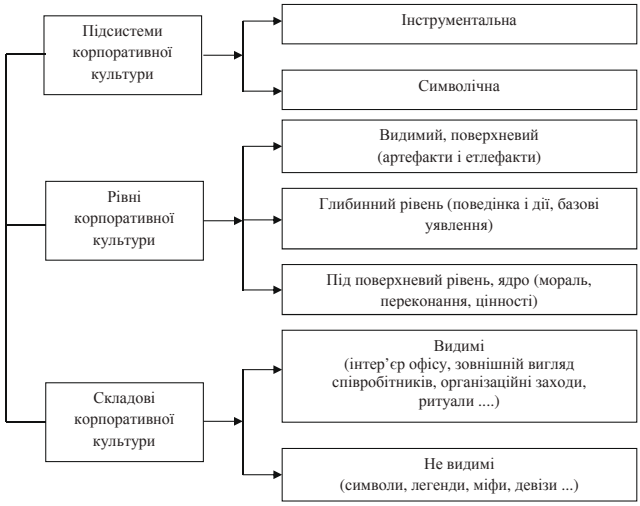

Рис. 3.1. Загальна структура корпоративної культури

Просвітницько-виховна функція полягає у тому, що за допомогою своїх елементів корпоративна культура виховує морально-етичні, економічні, інноваційні норми та певні орієнтири поведінки працівників. КК є носієм базових установок, які є наслідком певних традицій і яких намагаються дотримуватися в організації. Вона виховує той тип поведінки, який найкраще відповідає духу організації.

Мотиваційна функція надзвичайно актуальна в умовах визнання домінуючої ролі людського фактора, оскільки за умови збігу організаційної культури із життєвими принципами працівників організації, вона заохочуватиме їх до активної діяльності, стимулюватиме розвиток ініціативи, і зміцнення інноваційного потенціалу організації.

Стабілізуюча функція забезпечує психологічну відпірність працівників організації до кризових станів і особливоактуальна в умовах сучасних глобалізаційних викликів та непередбачуваних ситуацій.

Захисна функція – дає змогу пристосуватися до зовнішнього середовища за допомогою сильних конкурентних переваг організації. Ефективна корпоративна культура належить до числа конкурентних переваг і в багатьох організаціях є вирішальним фактором досягнення успіху.

Таблиця 3.2.

Функціональна структура корпоративної культури

Види	Елементи зовнішньої атрибутики
Артефакти	– Товарний знак, логотипи – Прапор – Вимпел – Емблема, символи, девіз, гасла
Імідж організації	– Рейтингова активність – Ринкова впізнаваність – Стабільність розвитку – Наявність своєї мови, сленгу – Інформаційна відповідальність
Якість персоналу	– Знання, професіоналізм,компетентність – Інноваційна активність – Креативність працівників – Соціальна активність
Система свят, ритуалів	– Святкування видатних та професійних дат і державних свят – Нагородження успішних працівників – Церемонія прийняття на роботу – Церемонія відправлення на пенсію – Церемонія підвищення на посаді
Якість послуг, які надаються організацією	– Дотримання певного стандарту якості – Надання послуг за принципом «одного вікна» – Швидкість надання послуг – Підтвердження номінації «краща послуга року»
Повага до історії	– Музей – Міфи, легенди – Герої
Фірмовий стиль	– Уніформа, поєднання кольорів – Архітектура (зовнішня та внутрішня)

Селективна функція забезпечує психологічну комфортність в організації шляхом ефективної кадрової політики (природний добір працівників, які сприймають цінності організаційної культури).

Системоутворювальна функція сприяє утворенню сучасних, нестандартних організаційних структур (атомістичні, едхократичні, франчайзингові тощо), в яких стимулюється нестандартне мислення, що сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень.

Оптимізаційна функція завдяки інтеграції попередніх функцій КК оптимізує складові елементи організації: структуру, поведінку, процеси. Разом з економічними показниками вона може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу та ефективності управління. Ця функція є дієвою, коли корпоративна культура відповідає місії організації та її ролі в суспільстві.

Інтегрувальна функція завдяки системі цінностей дає змогу об'єднати інтереси всіх рівнів організації та її працівників; розвиває у них відчуття цілісної єдності з організацією.

Регулювальна функція завдяки певним правилам, нормам поведінки (формальним і неформальним) КК упорядковує всі господарські, організаційні, інформаційні процеси, надаючи їм усталеного й узгодженого характеру. Вона зорієнтована на ефективні партнерські відносини й споживача та підвищення соціальної відповідальності суб'єктів ринку.

Функція управління якістю – оскільки корпоративна культура є якісною категорією, що характеризує якість середовища організації, то, відповідно, ця якість трансформується в якість праці і якісне виконання всіма працівниками своїх функцій.

Комунікативна функція забезпечує зв'язок із іншими культурами через подібні базові установки, цінності, а також зв'язок із зовнішнім середовищем організації.

Функція орієнтації на споживача – виконує роль регулятора взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, зокрема, ринком, на якому присутні споживачі зі своїми цінностями й нормами поведінки. Отже, враховуючи цілі , запити та інтереси споживачів, відображених в елементах культури, завдяки КК можна налагодити хороші і стабільні взаємовідносини з клієнтами.

Адаптивна функція забезпечує взаємне пристосування працівників до організації та організації до працівників на основі прийнятих цінностейінорм поведінки. Адаптивна функція також сприяє пристосуванню організації до різких коливань на ринку і підтриманню фінансової стійкості. Тоді вона доповнюється захисною функцією.

Економічна функція зумовлена вимогами часу і необхідністю управління змінами. Вона реалізовується завдяки популяризації креативних настроїв та інновацій в організації і сприяє посиленню свободи в діях усіх працівників та залученню їх до процесів управління. Економічна функція виховує у працівників почуття співучасті у всіх процесах, отже, почуття власності, розвиваючи бажання високої самореалізації.

Функція суспільної пам'яті - підкреслює необхідність збереження і примноження позитивного досвіду людських відносин в організації.

У результаті реалізації вище перелічених функцій культура організації об'єднує всі її складові елементи, тобто, структуру, поведінку, процеси.

2. Типологія корпоративної культури

Корпоративна культура є багатогранною категорією, має свої особливості прояву і може відрізнятися за своїм змістом у багатьох організаціях. З цієї причини наукові джерела пропонують різну класифікацію й типологію корпоративної культури. Типологія корпоративної культури є важливою також у практичному сенсі, адже, вирішуючи питання працевлаштування, люди цікавляться корпоративними цінностями та типом корпоративної культури.

У табл. 3.3. представлена класифікація видів корпоративної культури.

Суб'єктивна корпоративна культура передбачає, що всі працівники сприймають прийняті в організації цінності, норми, стандарти. Це і деякі елементи символіки й історія організації та її лідерів, міфи, табу, обряди, ритуали, мова спілкування, гасла. Суб'єктивна корпоративна культура є основою формування культури управління, тобто стилю керівництва і ухвалень рішень, делегування повноважень і участі в управлінні, відносин з клієнтами і постачальниками, системи мотивації персоналу тощо. Об'єктивну корпоративну культуру здебільшого пов'язують з видмим оточенням організації, природними умовами, особливістю архітектури і дизайну будівлі підприємства, устаткуванням, меблями, комунікаціями, інфраструктурою, дорогами, стоянками, кафетеріями і т.п. Ці елементи відображають організаційну структуру і є прозорим складником корпоративної культури.

Таблиця 3.3

Класифікація видів корпоративної культури

Класифікаційна ознака	Вид культури
Рівень вивчення	Суб'єктивна Об'єктивна
Психологія поведінки	Культура станів Культура дії
Структурна побудова	Цілісна (стійка) Хаотична
Ступінь розвитку	Розвинена Нерозвинена Зародкова
Мета створення	Стабілізаційна Розвивальна
Ступінь адаптації	Гнучка Негнучка, жорстка
Дієва сила	Життєдайна (стимуляційна) Нейтральна Гальмівна
Ступінь новизни	Традиційна Інноваційна

Культура станів відображає рівень свідомості, спрямованої на адаптацію до зміни дійсності і накопичення енергії для входження в цю нову дійсність. Цей вид культури актуальний для перехідних процесів і пов'язаний із психологічними чинниками, які в значній мірі регулюють поведінку людини. Мета – збереження рівноваги, коли є дисбаланс між виходом із звиклої ситуації та входом у нову. Завдання - зменшення опору до нововведень і змін. Інструмент дії - цінності, мотиви, знання, переконання, вірування, способи реагування, які впливаючи на свідомість людини, допомагають в критичних ситуаціях. Культура станів також поділяється на культуру стану окремої особи, тобто персональну, і культуру станів колективну, яка є відображенням загального стану конкретного колективу підприємства. Ці підвиди культури станів не завжди стикуються і збігаються, що дуже важливо для регулювання певних процесів на підприємстві та забезпечення ефективної роботи персоналу. Культура стану персональна є фактором впливу на емоційний стан працівника, коли він потрапляє в ситуацію змін, пов'язаною із невідомістю та, відповідно, ризиком. Прикладом культури стану колективного може бути стан конфліктності у певному

структурному підрозділі, стан незадоволення системою мотивації, стилем управління, тощо. Зазвичай, це опортуністичні стани, які знижують бажання персоналу підприємства працювати якісно, негативно відбиваються на продуктивності праці і не сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Культура станів непоспішна, це свого роду зупинка перед наступним підйомом, яка потребує концентрації сил і зосередження на важливих етапах підйому. Культура станів є вкрай необхідною у випадку кризового стану підприємства чи інших важливих віхах його життєвого циклу. З позиції менеджменту - це аналізування ситуації, в яку потрапляє людина чи підприємство, пошук стратегії виходу із цього стану (у випадку кризи) чи розвитку реального стану (інноваційна активність).Завдяки культурі стану легше адаптуватися до не передбачуваних змін, оскільки її внутрішнє ядро згладжує різкі негативи і не сприйняття нової ситуації, що в умовах особливо нестабільної економічної ситуації є важливо. Культура станів також допомагає моделювати нову ситуацію і нові процеси, тобто вона має активний імпульс, завдяки якому переростає у культуру дії.

Культура дії є динамічною за своєю сутнісною ознакою і відображає прогресивну діяльність, направлену на зміну дійсності та скеровування її в бажаному напрямку. Вона органічно продовжує культуру стану, оскільки стан вимагає дії, але завдяки елементам культури ця дія стає не хаотичною, а осмисленою і раціональною, як з позиції менеджменту, так і економічних показників. Отже, мета культури дії – раціоналізація процесів і функцій при переході в нову якість. Стан викликає певну дію, дія приводить до результату і так, за допомогою культури відбувається постійний кругообіг життєвого циклу підприємства. Перехід із певного стану до результату відбувається завдяки дії чи спонуки до дії. Результат, корисний для суспільства, досягається завдяки суспільним цінностям, що є елементом культури. Функції, які виконує культура дії: мотиваційна, інтегруюча, креативна, селективна, регулювальна, оптимізуючи, комунікативна. Інструмент дії - цілі, а мотивом є переконання, правила, норми поведінки, контакти, мислення.

Життєдайна культура наділена найбільшою дієвою силою, здатною розвивати ділову активність підприємства; цілісна культура завдяки своєї структури забезпечує реалізацію принципу системності в підвищенні якості праці; *розвинена культура* - здатна стимулювати внутрішнє прагнення персоналу підприємства до якісного виконання своїх функціональних

обов'язків; *гнучка культура* сприяє в підвищенні адаптивності підприємства до викликів часу. *За ступенем адаптації*, який відображає організаційну міцність виділяють гнучку, негнучку і жорстку корпоративні культури. За динамікою організаційних змін (ступінь новизни) КК поділяють на традиційну та інноваційну. *За ступенем спостереження і пізнання КК* поділяють на експліцитну та імпліцитну. Експліцитна частина (продукти людської праці), так і частину духовної КК, зокрема, звичаїорганізації. *Імпліцитна* – це невидима частина корпоративної культури, що складається із норм, цінностей, переконань, уявлень.

Пропонована класифікація видів корпоративної культури має практичну цілеспрямованість, оскільки дозволяє використовувати особливості кожного виду культури у процесі вироблення економічно вигідної управлінської дії, відповідно до конкретної виробничої ситуації. Для визначення впливу корпоративної культури на розвиток організації важливо враховувати її тип, тому далі подаємо типологію видів корпоративної культури, яка найчастіше зустрічається у наукових джерелах. Типології корпоративної культури поєднують національні особливості та механізми розподілу влади, структурні характеристики, домінуючі стилі керівництва і стратегії побудови бізнесу, тобто, менеджерські складові культури організації.

Типи організаційної культури за Дж. Сонефельдом

Культура «Бейсбольна команда» формується в умовах, коли зовнішнє середовище вимагає швидкого зворотного зв›язку та прийняття рішень, пов'язаних із високим ступенем ризику. Вона характерна для організацій, які працюють у динамічних галузях із значним ризиком. Майбутнє таких організацій визначається ступенем новизни продукту чи проєкту, тому поціновується талант, новаторство, креативне мислення.

Культура «Клубна» характеризується вірністю та приналежністю працівників до групи, від якої очікується поступовий повільний прогрес. На кожному рівні ієрархії працівники протягом тривалого періоду часу набираються досвіду та знань. Така культура сприяє розвитку гнучкості всередині організації, проте в очах оточуючих вона закрита, інертна до змін. Стимулювання має внутрішній характер.

Культура «Академія» ефективна у стабільному середовищі. Цей тип культури ґрунтується на спеціалізації працівника, що викликає в нього відчуття впевненості у своїй необхідності для організації, проте така культура обмежує розвиток персоналу

та взаємозв'язок між підрозділами організації. Основою для винагороди є сумлінна праця та професіоналізм, інноваційність не стимулюється.

Культура «Фортеця» зазвичай виникає під час кризових ситуацій, коли існує загроза навіть виживанню організації. З цієї причини персонал не має надійних гарантій збереження місця праці та можливостей професійного зростання, тому вона містить ризики для співробітників. Однак, цей тип культури відкриває великі перспективи для впевнених менеджерів, оскільки працівники, які досягли успіху в умовах пристосування до мінливого зовнішнього середовища, мають можливість підвищити свій репутаційний капітал та професійний імідж.

Типи організаційної культури за Р. Акоффом

Основою цієї типологія культури організації є два параметри:ступінь залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх досягнення, які визначають рівень влади в групі чи організації. Порівнюючи ці параметри, Р. Акоффвиділив чотири типи організаційної культури.

Корпоративна культура, яка характеризується низьким ступенем залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх досягнення. Це традиційно керована корпорація з централізованою структурою.

Консультативна культура, для якої притаманний високий ступінь залучення працівниківдо постановки цілей та низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення. Характерна для соціальних інституцій (медичні та навчальні заклади, тощо).

Партизанська культура, яка характеризується низьким ступенем залучення працівників до постановки цілей та високим ступенем залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення. Прикладом цього типу культури є творчі спілки, кооперативи, клуби та різні заклади культури.

Підприємницька культура, яка характеризується високим ступенем залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх досягнення.

Типи організаційної культури за Т. Ділом та А.Кеннеді

Ця модель запропонована у 1982 р. у книзі «Корпоративні культури. Звичаї і церемоніали корпоративного життя» і відображає думку авторів про те, що різноманітність організацій породжує різноманітність типів культур Для типології культури параметрами вибрано рівень ризику та швидкість отримання

зворотного зв›язку. Відповідно до цих критеріїв виділяють такі види культури:

– спекулятивна культура – культура високого ризику та швидкого зворотного зв'язку, ця культура є живильним середовищем для субкультури ділової людини. Робота в команді неважлива, ігнорується цінність співпраці; заохочується суперництво. Прикладом такої культури є інноваційні банки, інноваційні проєкти, нафтові компанії;

– культура торгівлі – культура низького ризику та швидкого зворотного зв›язку. Недоліком такої культури є домінування кількості над якістю, висока плинність кадрів, бажання тимчасового, але швидкого успіху. Культурі торгівлі притаманна командна спільнодія;

– інвестиційна (інноваційна)культура - культура високого ризику та повільного зворотного зв'язку із явно вираженою орієнтацією на майбутнє; велике значення має досвід, хоча й нові ідеї цінуються й заохочуються. Прикладом є фінансові, нафтові, інвестиційні компанії, будівельні організації;

– адміністративна культура (процесуальна) - культура низького ризику та низького зворотного зв›язку; основна увага звертається на процес і процедури, а не на результат. Прикладом цього типу культури є банки, страхові компанії, державні і комунальні підприємства.

Типи організаційної культури за М. Бурке (французська модель)

Ця типологія налічує найбільшу кількість типів культури; в основі цієї класифікації лежать змінні параметри, а саме:

– взаємодія із зовнішнім середовищем;

– величина і структура організації;

– мотивація персоналу.

Відповідно до перелічених параметрів виділяють такі типи культури:

– *культура «Оранжерея»* – бюрократична система, яка байдужа до змін зовнішнього середовища, із дуже слабкою мотивацією персоналу. Характерна для державних організацій і спрямована на збереження діючого стану організації.

– *Культура «Збирачі колосків»* – взаємодія із внутрішнім середовищем має випадковий характер. Вона характеризується слабкою мотивацією персоналу; основною цінністю є повага до керівництва. Характерна для малих та середніх підприємств, оскільки, як правило, ці підприємства перебувають у скрутному становищі.

– *Культура «Город'є* типовою для французьких підприємств моделлю культури, зорієнтованою на збереження домінуючих позицій на традиційному ринку; структура пірамідальна; мотивація низька.

– *Культура «Французький сад»* – метою є збереження домінуючих позицій на традиційному ринку. Притаманна великим корпораціям із бюрократизованою структурою і ставленням до людей як до «гвинтиків», необхідних для функціонування системи.

– *Культура «Великі плантації»* – передбачає постійне пристосовування до змін зовнішнього середовища. Ця культура притаманна переважно великим корпораціям із 3-4-х ієрархічними рівнями і високою мотивацією. Характерною ознакою є гнучкість персоналу, яка заохочується.

– *Культура «Ліана»* – характеризується орієнтацією кожного працівника на вимоги ринку, мінімальною кількістю керівників, високою мотивацією персоналу, високою відповідальністю на всіх рівнях.

– *Модель «Косяк риб»* – для неї характерна висока орієнтація на зміни ринку, гнучкість, маневреність; структура і поведінка організації змінюється залежно від змін ринку; високий рівень мотивації. Передбачає особливі вимоги до інтелектуальної гнучкості персоналу.

– *Культура «Кочівна орхідея»* – характеризується тим, що вичерпавши можливості одного ринку, переходять до іншого. Це переважно неформальна організація, структура якої постійно змінюється, а мотивація персоналу відносно низька. Мета цього типу культури організації – запропонувати єдиний у своєму роді товар.

Типи організаційної культури за Г. Хофштедом

Ця класифікація побудована на значних відмінностях у поведінці менеджерів та спеціалістів різних країн, зумовлених національною культурою, а також залежністю від місця в організації, професії віку та статі. Сумуючи найважливіші відмінності, дослідник Гірт Хофштед виділив 4 аспекти, які характеризують менеджерів, спеціалістів та організацію в цілому:

– індивідуалізм - колективізм;

– дистанція влади;

– прагнення уникнути невизначеності;

– чоловічність - жіночність.

Відносно цих характеристик і встановлено типологію корпоративних культур, за якою виділяють такі види:

– *індивідуалістична культура організації,* яка характеризується слабким впливом на працівників;

– *колективістська культура організації* відображає сильний вплив на працівників та їхню лояльність. Характеризується добре згуртованим колективом і психологічною комфортністю. Мотивація здійснюється залежно від почуття приналежності до групи.

– *культура з високим рівнем* дистанції влади передбачає директивний стиль управління, значний розрив між керівниками та звичайними працівниками;

– *культура з низьким рівнем* дистанції влади характеризується демократичним стилем управління, доступністю керівників, високою кваліфікацією робітників;

– *культура з низьким рівнем* уникнення невизначеностей – полягає у готовності персоналу жити сьогоднішнім днем, відображає прагнення працівників працювати у невеликих організаціях; має стійку мотивацію в досягненні цілей;

– *культура з високим рівнем* уникнення невизначеностей характеризується турботою працівників за майбутнє, характерна для великих організацій, де звертають увагу на кар'єру спеціалістів;

– *«чоловіча» культура організації* – відображає домінування чоловіків у будь-якій ситуації. Основна цінність в житті - успіх, прагнення до незалежності, перевага логіки під час прийняття рішень;

– *«жіноча» культура організації* – передбачає, що стать не впливає на кар'єрне зростання працівників. Основна цінність - якість життя, прагнення до солідарності, перевага інтуїції при прийнятті рішень.

Типи організаційної культури за Ч. Хенді

За цією класифікацією виділяють чотири типи організаційної культури. Ч. Хенді кожному з типів культури привласнив ім›я відповідного олімпійського бога. Класифікація культури організації передбачає порівняння особливостей структурної побудови і етапів життєвого циклу організації, особистих орієнтацій працівників, а також певних маркетингових характеристик.

Культура влади («Зевс») – базується на домінуванні влади вищого менеджменту, який для свого впливу і комунікації використовує переважно формально-ієрархічних каналах. Оцінка роботи здійснюється за результатами. Оскільки характер

топ-менеджера сильно впливає на весь менеджмент, то це може створити певну проблему. Культура влади передбачає також розподіл обов'язків за функціональними чи продуктовими підрозділами. Сильна сторона - швидкість прийняття рішень завдяки незвичайної форми комунікації - емпатії. Люди, які надають перевагу такому типу культури, схильні до інтуїтивного та цілісного мислення, але не схильні до логічного, аналітичного і послідовного навчання, вони вчаться за допомогою пошуку і помилок та моделювання. В цій культурі цінуються контроль за ресурсами та особиста харизма.

Культура ролі («Аполлон») - ґрунтується на раціональній бюрократизації, завдяки якій в організації між підрозділами і виконавцями є чіткий розподіл робіт, відповідно з яким формуються функції, повноваження та відповідальність. Прикладом такої культури є бізнес, функціонально диференційований на сегменти: фінанси, виробництво, маркетинг тощо. Координацію функцій (ролей) здійснює вузьке коло керівників вищого рангу. Ця культура пов›язана із визначенням ролі чи роботи, яку треба виконати, а не із особистістю, яка має відповідати їм. Культура ролі ефективна за умов стабільності й передбачуваності, усвідомлення необхідності навчання для набуття нових навиків та знань; процедурного характеру прийняття рішень.

Культура задачі («Афіна») – ґрунтується на утворенні в організації тимчасових груп і команд, які вирішують конкретні завдання чи проблеми, тому не має єдиного центру. Цій культурі властива адаптивність і висока гнучкість, однак знижується рівень контролю за діяльністю груп і розпорошується відповідальність за досягнення цілей. Основною метою управління є неперервне і успішне вирішення проблем. Роботі притаманні ентузіазм й почуття спільності при незначних конфліктах особистих інтересів. Навчання необхідне для кращого вирішення проблем, а люди розглядаються як індивідууми, що володіють певними ресурсами, які організація може використати у конкретний момент для вирішення проблемних ситуацій.

Культура особистості («Діоніс») - організація існує для того, щоб допомагати працівникам досягнути їхніх особистих цілей. Ця культура ефективна тоді, коли талант і навики окремих особистостей мають вирішальне значення для організації. Навчання відбувається шляхом набуття нового досвіду. Панує в організаціях, що об'єднують своїх членів виключно на основі взаємовигідних інтересів. Зв'язки між працівниками є відносно слабкими, а вплив і контроль топ менеджменту

– мінімальним. Прикладом такого типу культури є адвокатські контори, спілки архітекторів, різні консалтингові організації.

Типи корпоративної культури за Р. Куінном та Дж. Рорбахом

Класифікація проведена на основі рамкової конструкції конкуруючих цінностей, відповідно до яких виділено два основні виміри, що стали базою для побудови чотирьох груп культур. Перший вимір розділяє критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність та динамізм від критеріїв, які акцентують стабільність, порядок і контроль. Другий вимір розділяє критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію та єдність від критеріїв, які асоціюються з зовнішньою орієнтацією, диференціацією та суперництвом. Відповідно, виділяють такі види культур:

ієрархічна культура - формалізоване та структуроване місце праці, де діяльністю людей керують процедури. Організацію об›єднують формальні правила та офіційна політика. Домінує у великих організаціях та урядових органах;

ринкова культура - організація функціонує як ринок із орієнтацією на зовнішнє оточення. Основними цілями є конкурентоспроможність та продуктивність, які досягаються завдяки акцентуванні на зовнішніх позиціях та контролі;

кланова культура – характеризується загальними для всіх цінностями та цілями, згуртованістю, спільнодією, індивідуальністю. Організація тримається разом завдяки традиціям та відданості персоналу. В такій організації панує доброзичлива атмосфера, заохочується групова робота та залученість людей до процесів ;

адхократична культура – має адаптивний характер, є гнучкою. Для неї важливий творчий підхід до вирішення проблем в умовах невизначеності, двозначності чи перенасиченні інформацією. У організації з адхократичною культурою люди готові ризикувати та жертвувати собою, а ефективне лідерство полягає у вмінні передбачати, моделювати та проявляти креативність. Важливою рисою є внутрішня готовність до змін і сприйняття викликів часу.

Типи організаційної культури за Д.Коулом

Ця класифікація ґрунтується на теорії кадрового менеджменту і передбачає такі типи культур:

бюрократична культура - характеризується матеріальною мотивацією працівників та жорстким контролем. Працівники неініціативні, пасивні і потребують маніпулювання та контролю;

органічна культура – характеризується раціоналізацією виробництва, вузькою спеціалізацією, високим рівнем згуртованості. Працівники переймаються соціальними потребами і набувають почуття самоідентичності лише у взаємодії з іншими людьми, тобто, це соціально активний тип культури;

підприємницька культура – характеризується здатністю людей до напруженої праці, яка приносить їм відчуття самореалізації;

партиципативна культура характеризується тим, що працівники вмотивовані лише особистими цілями, а стандартні управлінські підходи не спрацьовують. Взаємодоповнюваність членів команди та спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навиків та вмінь.

Для української традиції характерні два типи культури: хліборобська та лицарська (козацька). Обидва типи культур відображають ментальність нації та інтегруються в шляхетно-рицарську культуру українців.

Риси культури хліборобської: м'якість, чуйність, гармонійність, поблажливість, працьовитість, щиросердечність, мрійливість, справедливість.

Риси культури лицарської(козацької) – діловитість, зосередженість, рішучість, наполегливість, вірність, точність, практичність, конкретність, справедливість. Тільки оптимальне поєднання цінностей обох типів культур може бути ефективним в сучасній системі українського менеджменту.

Українська культура повинна поєднати максимальну свободу і демократичність з максимальною дисципліною і відповідальністю, вона повинна узгодити хліборобську м'якість із лицарською жорстокістю, але найбільше вона повинна стимулювати творчий дух і прагнення кожного до найвищої самореалізації у межах цілого, тобто, організації.

3. Механізм формування й розвитку корпоративної культури

Формування корпоративної культури відбувається в часі й просторі і, відповідно, підвладне дії часово-просторовим законам. Попри специфіку кожної організації у виборі механізму формування корпоративної культури існують обов'язкові етапи цього процесу, до яких зазвичай відносять:

– вибір концептуально-філософських засад функціонування організації, що передбачає визначення її місії в ринковому

середовищі, встановлення головних базових цінностей і переконань організації ;

– вибір інструментарію формування КК, тобто, стандартів і норм поведінки персоналу організації на основі прийнятих базових цінностей і формування мотиваційних аспектів ;

– формування ритуально-символічної частини корпоративної культури, що передбачає запровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів (видимих елементів культури);

– нормативне закріплення перелічених вище складових у корпоративному документі (кодекс корпоративної культури, положення про корпоративну культуру, корпоративний кодекс етики, тощо);

– написання програми розвитку корпоративної культури організації та її поступове впровадження.

Процес розвитку корпоративної культури є безперервним, оскільки змінюється сам світ, змінюються цінності, появляються нові виклики і тенденції, які неминуче зачіпають корпоративну культуру. Зміна й розвиток корпоративної культури відбуваються у таких випадках:

– за умови зміни зовнішнього середовища, навіть окремих факторів, які мають суттєвий вплив на КК;

– у випадку виходу організації на міжнародний ринок;

– у випадку реорганізації організації у будь-якій форм (об'єднання, злиття, приєднання, виділення тощо);

– відповідно до стадії життєвого циклу організації, тобто, під час переходу одного стану в інший;

– у випадку зміни керівного складу чи визнаних лідерів організації.

Якщо зовнішнє середовище суттєво змінюється, то організація повинна адаптувати свою культуру або окремі її елементи до цих змін, щоб не було конфлікту між цінностями, які продукує зовнішнє середовище, і внутрішнім середовищем. Зовнішні фактори є проявом впливу зовнішнього середовища і тому відчутно впливають як на корпоративну культуру, так і на організацію в цілому. Зворотний зв›язок, необхідний для якісних змін, здійснюється саме через корпоративну культуру. В результаті зворотного зв'язку відбувається адаптація корпоративної культури до зовнішнього середовища, яке змінилося, а це, відповідно, потягне за собою зміни в різних аспектах діяльності підприємств. Зміни і розвиток корпоративної культури неминучі під час виходу організації у глобалізований простір, міжнародний ринок, де зустрічаються різні культури і стереотипи поведінки і необхідний діалог культур.

Фактори, які впливають на формування і розвиток корпоративної культури, представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на формування та розвиток корпоративної культури

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
Загально планетарний фактор (загально цивілізаційний)	Внутрішній стан організації, підприємства
Глобалізація	Стадія життєвого циклу
Політичний фактор	Психологічна готовність до змін
Економічні процеси	
Екологічний стан	Структура потреб персоналу
Інноваційні процеси та інтелектуалізація праці	Прийнята система менеджменту в організації
Позитивна соціокультурологічна динаміка	Ціннісна регуляція поведінки людини
Правове поле, система законодавства	Традиції, лідери, міфи, історія організації

У випадку об'єднання декількох організацій із різними корпоративними культурами потрібен час і значні зусилля для поєднання різних цінностей і у перспективі формування нової культури. Відповідні труднощі виникатимуть під час формування культури в організації, де працюють люди різних національностей чи віросповідання з огляду на різні світогляди й культурні цінності .

Корпоративна культура тісно пов'язана із життєвим циклом організації, оскільки становлення колективу відбувається на основі цінностей і вона формує його ціннісно-нормативний простір. На кожному етапі виникатимуть проблеми культурного поля, що вимагатиме пошуку відповідних механізмів їх вирішення. Ці періоди передбачають такі важливі віхи організації: створення організації і початок її зростання, функціонування організації (середина життя організації), розквіт, стабільність і занепад організації. Характеристика періодів ґрунтується на теорії розвитку, в якій виділяють такі ключові ознаки: покоління (династія) управлінців, складність і масштаби.

На стадії створення організації корпоративна культура формується відповідно до місії й стратегії організації. Базові цінності культури закладаються авторитетними лідерами, топ менеджментом організації чи власниками. На стадії зростання організації, в середині її життєвого циклу, коли виникають нові тенденції, появляються нові виклики та впливи, культура починає поволі урізноманітнюватися і менеджерам доводиться

вирішувати, які саме елементи культури варто змінювати. На цій стадії корпоративна культура уже вплетена у площину життєдіяльності персоналу організації. *На стадії зрілості та занепаду організації* культура частково набуваєдисфункціонального характеру, поступово втрачає свій потенціал активатора розвитку, тому вимагає змін, що відповідатимуть викликам часу.

Основні принципи формування,розвитку й зміни корпоративної культури відображені на рис. 3.2.

Принцип усвідомлення. Реалізація цього принципу передбачає визначення і відпрацювання ефективного механізму свідомого управління зміною станів та реального сприйняття необхідності змін усім персоналом організації. Створення дієвого механізму повинно відбуватися у різних напрямках із врахуванням інтересів усіх формальних і неформальних груп в організації.

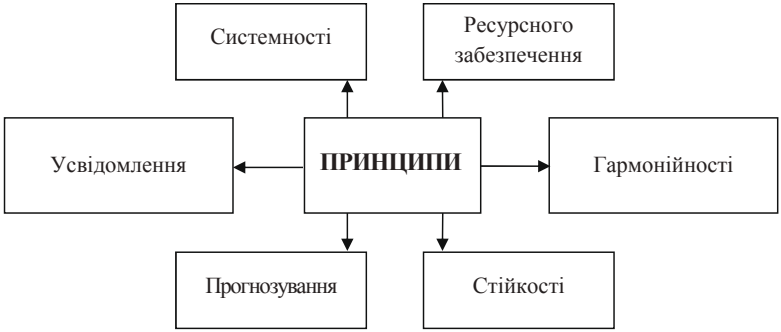

Рис. 3.2. Принципи формування, розвитку й зміни КК

Цьому принципу властива сила духу і осяяння, а не механічні структури. Осяяння вимальовує картину майбутнього і зміцнює віру в перспективу й незворотність змін, а сила духу додає енергії на ці зміни. Важливо запалити людей новою ідеєю й зарядити їх енергією на її реалізацію, тоді в середовищі менеджерів виникне творча атмосфера, згуртованість, що допоможе подолати опір до нововведень. *Принцип* системності доповнює попередній, оскільки також орієнтує на необхідність свідомої діяльності під час переходу від одного рівня культури до іншого, досконалішого. Його застосування передбачає певну систему діяльності, яка охоплює етап підготовки до зміни стану культури й етап реалізації цих змін. *Принцип ресурсного забезпечення* – передбачає обов'язкове інформаційне, кадрове, фінансове забезпечення процесів корпоративної культури

на кожному із основних етапів. *Принцип прогнозування* – ґрунтується на законі незворотної зміни середовища корпоративної культури, а також його адаптаційних можливостях. У цьому сенсі опірність середовища організації до нововведень, яка може набувати форми консервативних дій щодо нового, природна і навіть закономірна для збереження усталеності середовища як системи. Прийняття чи неприйняття нового можна розглядати з позицій якісного стану системи корпоративної культури, можливості або неможливості її збереження, усталеності й здатності до саморозвитку. Принцип стійкості проявляється в тому, що під час переходу від стихійних процесів до керованих посилюється адаптаційна здатність. Сучасний динамічний світ зумовлює зростання інновацій у всіх сферах і ланках суспільного життя, що приводить до суттєвих змін їх якості. Домінантою зміни якості процесів корпоративної культури є зростання їх стійкості. Принцип гармонійності передбачає узгодження інтересів всього персоналу в процесі зміни корпоративної культури в горизонтальному й вертикальному розрізах. Реалізація цього принципу сприятиме психологічній комфортності працівників організації і синхронному протіканню зміни корпоративної культури з організаційним розвитком підприємства в цілому. Дія цього принципу розкриває ефективність організації та управління процесом розвитку й зміни корпоративної культури.

Зміна культури – це насамперед зміна базових цінностей керівників, власників чи авторитетних лідерів, тому виникає потреба у створенні нової стратегії менеджменту. Для зміни КК необхідно окреслити шлях трансформації, тобто перехід із одного стану компетенції в інший, який повинен супроводжується збереженням попередніх здобутків, і викоріненням тих елементів, які заважатимуть розвитку.

Ефективність процесу формування й розвитку корпоративної культури гарантується відповідним корпоративним і управлінським забезпеченням.

Корпоративне і управлінське забезпечення формування корпоративної культури передбачає чітке визначення функціональних ролей і завдань кожного керівника і виконавця; забезпечення процесу необхідними ресурсами; складання наказів і розпоряджень про створення спеціального підрозділу (робочої групи) із управління формуванням і розвитком корпоративної культури. Формування корпоративної культури є новим процесом, однак для нього характерні загальні рекомендації для впровадження нововведень в організаціях і відповідного фінансового забезпечення для цього процесу.

Для ефективного управління формуванням і розвитком корпоративної культури доцільно створити спеціальну робочу групу — тимчасовий творчий колектив, проєктну команду чи групу консультантів, спеціальний структурний підрозділ організації, які виконуватимуть усі роботи, необхідні для підготовки до змін, - документальним, фінансовим забезпеченням, організацією, координацією і контролем за виконанням робіт із формування і розвитку корпоративної культури.

На сучасних підприємствах сформована корпоративна культура повинна орієнтувати персонал на постійний розвиток, соціальну відповідальність, активну інноваційність, креативність, що обумовлюється стрімким зростанням інформаційно-інтелектуального суспільства. Отже, значний обсяг роботи доведеться виконувати службі управління персоналом, яка повинна дбати за розвиток персоналу, управління талантами, організовувати тренінгові програми, заходи із адаптації персоналу.

Формування корпоративної культури як певної інституції, яка має також інституціональний характер, передбачає розроблення корпоративного кодексу чи іншого документу такого рівня. Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції: *управлінську регламентують поведінку* – персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки; *розвитку корпоративної культури в організації* – транслюють корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників; *репутаційну* – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість. Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини: ідеологічну та нормативну. В ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності). Вона містить у собі етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Нормативна частина містить у собі положення, які відображують принципи, стандарти і правила ділової поведінки у конкретній організації, регламентовані норми поведінки, спілкування та комунікування із навколишнім середовищем, та відповідальність.

Якщо організація закріпила свою філософію у вигляді кодексу, то для перетворення задекларованих принципів у життя потрібно, щоб: вище керівництво організації та менеджери на всіх рівнях щодня їх виконували, показуючи особистий приклад;

впровадження принципів тісно пов›язувалось із мотивацією працівників, системою матеріального та морального заохочення; обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім переносилася у зовнішнє середовище; філософія та місія організації доводилися до споживачів.

4. Особливості оцінювання ефективності корпоративної культури

Корпоративна культура належить до тонкопланових інструментів управління, з цієї причини доцільно виділити проблемні аспекти в оцінюванні її ефективності. **Перший аспект в оцінюванні ефективності корпоративної культури** пов'язаний із технічною складністю проведення такої оцінки через феноменальність самого поняття »корпоративна культура», його багатоаспектність та багатогранність. **Другий аспект** передбачає установлення залежності між впливом КК на розвиток організації та її фінансовими результатами. Виявити, яку саме частку займає у фінансових результатах організації корпоративна культура складно, тому можна говорити про деяку умовність і наближеність таких оцінок. Рівень корпоративної культури як такий, є не єдиним індикатором високої фінансової ефективності, проте розвинуті культури активніше сприяють формуванню позитивного іміджу і репутації організації. Завдяки цьому відбувається зростання продажу і, відповідно, зростають фінансові показники діяльності організації. **Третій аспект** полягає у виборі системи показників, за якими оцінюють ефективність корпоративної культури, а також окреслюють види ефективності (економічна, соціальна, етична, правова тощо).

Оцінюючи ефективність корпоративної культури, виділяємо два блоки питань:

1. Аналізування рівня корпоративної культури (діагностика КК).

2. Оцінювання її впливу на діяльність організації.

Для аналізування рівня корпоративної культури доцільно використовувати як кількісні, так і якісні показники та критерії. Критерії якості дають уяву про глибину і міцність процесів, які відбуваються в процесі формування й розвитку корпоративної культури, а також тих процесів, що відображають її вплив на ділову, соціальну, інноваційну активність підприємства. Для повноти аналізу критерії кількісні та якісні доповнюють *критеріями відношення і часу.* Критерії відношення відображають мотив поведінки персоналу під час формування

корпоративної культури. Критерії часу – відображають стійкість корпоративної культури у часовому вимірі, її потенціал та можливості розвитку.

Процес аналізування рівня корпоративної культури (діагностика КК) починається із етапу формування переліку функцій корпоративної культури, інформація про які широко представлена в різних літературних джерелах і описана в першому параграфі. Під час цього етапу експерти разом із представниками підприємства, керуючись принципом доцільності, можуть узгоджувати перелік функцій, доповнювати їх, але в межах загальноприйнятої класифікації. Для зручності процесу аналізування використовуємо табл. 3.5., в яку заносимо відповідні показники.

Наступний етап передбачає формування сукупності ознак для кожної функції, зміст яких повинен відображати їхню сутність. При цьому ознаки можна сформулювати у запитальній формі чи стверджувальній (судження). У табл. 3.5. ознаки функцій представлені як змістове наповнення, перелік яких також доцільно узгоджувати із досліджуваними підприємствами, виходячи із їхньої специфіки. Отже, під час формування анкети враховується думка підприємства, що забезпечує більшу об'єктивність дослідження. Мінімальне число запитань повинно бути не меншим, ніж три, максимальне – в межах розумного, частково беручи до уваги те, що респонденти не завжди охоче відповідають на анкети із великою кількістю запитань.

Третій етап аналізування корпоративної культури передбачає вибір системи оцінки кожного змістового наповнення функції. У пропонованій табл. 3.5. передбачається оцінювати якість функцій за бальною системою, проставляючи навпроти кожного судження бали від одного до п'яти, тобто, інструментарієм оцінки служить п'ятибальна система. Якщо респонденти вважають, що певний пункт, який характеризує зміст конкретної функції на його підприємстві не відповідає реальності, тобто, функція не працює, то проставляють 0 балів.

На четвертому етапі підсумовуємо результати кожного блоку функцій і виводимо загальний підсумок.

Таблиця 3.5.

Аналізування рівня КК на основі її функцій

Функції	Змістове наповнення функцій	Бали 1-5
1. Просвітницько-виховна	1. Персонал підприємства обізнаний із його історією і традиціями , знає його місію, сповідує загальні цінності	
	2. Персонал дотримується норм та правил поведінки, які відповідають духу підприємства і усвідомлює важливість взаємозв'язку із зовнішнім світом	
	3. Система цілей якісно впливає на поведінку персоналу, виховуючи у них почуття відданості корпорації	
Сума		
2. Мотиваційна	1. Присутній сприятливий клімат, в якому виникає бажання самовіддано працювати	
	2. Панує гармонія інтересів, оскільки цілі підприємства співпадають із особистісними цілями персоналу. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві та мають всі умови для самореалізації	
	3. На підприємстві діє ефективна система мотивації, яка поєднує моральні та матеріальні стимули	
Сума		
3. Комунікативна	1. Інформація зрозуміла працівникам, прозора і достатня для прийняття управлінських рішень	
	2. Добре розвинуті зовнішні та внутрішні комунікації, присутній обмін не тільки інформацією, але і поведінковими моделями, персонал вчасно повідомляють про всі події і заходи, які проходять на підприємстві	
	3. Працівників підприємства залучають до участі у всіх процесах і до вирішення будь – яких проблем	
Сума		
4. Стабілізуюча	1. Незалежно від ситуації персонал підприємства згуртовується для виконання місії та відчуває себе цілісним колективом	
	2. На підприємстві налагоджені ефективні партнерські відносини. Цінується командна робота і практика соціального партнерства	
	3. Великий рівень взаємної довіри, вміння підтримувати психологічну комфортність і конструктивно вирішувати конфлікти	
Сума		
5. Адаптивна	1. КК сприяє швидкому подоланню виробничих та міжособистісних проблем	
	2. Персонал є висококваліфікований , підвищує свій професійний рівень та компетенцію для забезпечення стійкості і конкурентоспроможності. підприємства	
	3. Цінності допомагають ефективно працювати за будь-яких обставин	
Сума		
6. Регулювальна	1. Наявні чіткі інструкції , необхідні для виконання функціональних обов'язків працівників та правила поведінки всіх категорій персоналу	
	2. Норми та інструкції не порушуються персоналом підприємства	
	3. Існують високі стандарти якості, яких персонал підприємства дотримується	
Сума		
7. Інноваційна	1. Інноваційні ідеї заохочуються і стимулюються.	
	2. Панує високий рівень креативного мислення.	
	3. Кар'єра службового зростання залежить від інноваційної активності.	
Сума		
Загальна сума		

П'ятий етап передбачає вибір шкали, за якою оцінюватиметься рівень корпоративної культури: низький, тобто, незадовільний, середній (задовільний), достатній і високий рівень. За необхідності можна ввести проміжну оцінку, яка відображатиме допустимий рівень корпоративної культури.Пропонуємо таку шкалу оцінювання рівня корпоративної культури: до 20 балів – корпоративна культура відсутня; 21 – 40 балів - низький рівень корпоративної культури; 41 – 60 балів – середній рівень; 61-80 –достатній рівень корпоративної культури; 81 – 100 балів - високий рівень корпоративної культури. Відповідно до шкали, тобто кількісної інтерпретації рівня корпоративної культури, пропонуємо характеристику цих рівнів, відображену в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Характеристика рівнів корпоративної культури підприємства

Шкала оцінювання, бали	Рівень КК	Характеристика рівнів КК
1	2	3
До 20-ти	Відсутня корпоративна культура	На підприємстві відсутні власні традиції, історія підприємства, базові цінності, мотивація персоналу, стандарти якості. Як наслідок - погана дисципліна, часто виникають конфлікти, низька інноваційна активність, конкурентоспроможність і адаптативність як до внутрішніх, так і зовнішніх викликів.
21-40	Низький рівень корпоративної культури	На підприємстві не звертається увага на просвітницьку роботу серед персоналу, оскільки про історію підприємства та певні традиції не повідомляється. Базові цінності не мають значного поширення серед колективу, панують індивідуалістичні настрої, персонал байдужий до загальних цілей підприємства, а система мотивації не заохочує до продуктивної праці. Комунікації неефективні , відсутні стандарти якості, часто виникають конфлікти і не стимулюється підвищення професійного рівня персоналу. Низька адаптативність і відсутня інноваційна активність.

Продовження табл. 3.6

1	2	3
41-60	Середній рівень КК	Підприємство має свої традиції та історію, які підтримуються колективом. Підприємство прагне сформувати базові цінності і розгортає роботу для їхнього поширення. Присутній сприятливий клімат, хороша дисципліна і задовільна система мотивації, однак недостатня для стимулювання інноваційної активності персоналу. Задовільний рівень комунікативних зв'язків, розробляються стандарти якості та заходи для підвищення адаптації до викликів ринку.
61-80	Достатній рівень КК	На підприємстві цінуються традиції, власна історія та культивуються базові цінності. Діє ефективна мотиваційна система, яка забезпечує позитивну інноваційну динаміку. Персонал заохочується до підвищення професіоналізму й розширення компетенції. Налагоджена хороша комунікативна система і панує доброзичлива атмосфера. Підприємство має хороший адаптивний потенціал і поєднує регулювальні процедури із креативністю.
81-100	Високий рівень КК	Підприємство має свої традиції, історію, систему цінностей, якої дотримується увесь персонал і які допомагають досягати бажаних цілей підприємства , що співпадають із особистісними цілями працівників. Працівники усвідомлюють свою важливість на підприємстві і долучаються до вирішення проблем; діє ефективна система мотивації, яка стимулює інноваційну активність. Ефективні комунікації сприяють у вирішенні будь-яких проблем, присутнє ефективне поєднання регулювання процесів із великою взаємодовірою і свободою творчості. Панує атмосфера згуртованої родини, існують стратегії розвитку, які підвищують адаптаційні можливості підприємства і забезпечують йому стабільну конкурентоспроможність на ринку.

На шостому етапі виводимо на основі середніх величин інтегральну оцінку рівня корпоративної культури, порівнюючи фактичні результати із нормативними відповідно до запропонованої шкали оцінювання.

Представлені в табл. 3.6. блоки змістового наповнення функцій дають змогу одержати інформацію про рівень корпоративної культури та інтенсивність виконання нею своїх функцій. Результати аналізу відповідей на запитання чи підтвердження суджень про ту чи іншу функцію сумою проставлених балів і порівняння їх із табл. 3.6. допоможуть менеджерам підприємства

об'єктивно оцінити свою корпоративну культуру і побачити її слабкі сторони, виявити деконструктивні функції (дисфункції), над якими варто попрацювати в майбутньому. Крім того, методика дозволяє оцінювати не тільки корпоративну культуру загалом, але й ґрунтовно вивчити дієвість всіх її функцій. До переваг методики можна віднести також її доступність, технологічну й корпоративну простоту, оскільки її проведення не вимагає особливої підготовки, і відсутність будь-яких прив'язок до типів чи профілів тих корпоративних культур, які пропонують західні методики. Пропонована методика зменшує абстрактність дослідження, оскільки тематичне наповнення функцій узгоджується із представниками об'єкту дослідження, що надає їм конкретного характеру. Зменшується формальність процедури аналізування корпоративної культури, оскільки оцінювання не завершується констатацією факту, а передбачає продовження аналізу, тобто, з'ясування причин, які зумовили той чи інший стан корпоративної культури.Однак, ця методика також не позбавлена суб'єктивізму, закладеного вже в самій процедурі анкетування, і частково зумовлена вибором шкали оцінювання, яку встановлюють експерти. У зв'язку з тим, що оцінки мають наближений характер, її доцільно поєднувати із іншими методиками або використовувати як проміжну діагностику стану корпоративної культури на підприємстві.

Оцінку ефективності можна розглядати як оцінку якості корпоративної культури. Це роблять за допомогою кваліметрії – науки про вимірювання якісних властивостей об'єкта. Технологія кваліметрії передбачає виділення властивостей досліджуваного об'єкта (КК), із наступним встановленням взаємозв'язків між ними та оцінювання цих властивостей за відповідними показниками. Якісне оцінювання корпоративної культури кваліметричним способом відбувається поетапно: спочатку проводиться структуризація об'єкта якості КК, тобто вичленування його властивостей, потім вибирається система показників, які визначатимуть виділені властивості, далі визначається важливість виділених властивостей, тобто встановлюється вагомість кожної властивості, що дозволить відповідно її оцінити й, завершується цей процес розрахунком узагальненого показника якості корпоративної культури. Крім якісних показників для оцінки ефективності КК треба використовувати показники, які мають кількісний характер. Їх доцільно згрупувати у відповідні блоки: показники економічної ефективності, показники інноваційної ефективності, показники соціальної

ефективності. *І. Показники економічної ефективності* представлені загальновідомими показниками: рентабельність виробничої діяльності підприємства; рентабельність продажу; річний приріст продуктивності праці; конкурентоспроможність продукції, та інші. *ІІ. Показники інноваційної ефективності* – становлять другий блок, на основі якого можна оцінювати рівень корпоративної культури та її вплив на інноваційну активність організації. Сюди відносять такі показники: частка інноваційної продукції в загальному обсязі; відсоток персоналу, який займається інноваційною діяльністю; показники раціонаторської активності; показники, які характеризують рівень інтелектуальної складової інноваційного потенціалу організації (підприємства), та інші. Показники І і ІІ блоку широко застосовуються на практиці. *ІІІ. Показники соціальної ефективності* є важливим блоком у системі показників ефективності, оскільки відображають вплив корпоративної культури на соціально-психологічні настрої персоналу та визначають соціальний ефект заходів із удосконалення корпоративної культури. Серед цієї групи показників можна виділити такі: зниження плинності кадрів; підвищення трудової дисципліни; зростання освітнього і професійного рівня персоналу; підвищення рівня оплати праці; збільшення числа претендентів на отримання місця праці в даній організації і т. п.

Зниження плинності кадрів характеризує *коефіцієнт стабільності персоналу підприємства,* Відомо, що висока плинність кадрів небажана, оскільки приводить до значних економічних втрат, зокрема, за рахунок зростання витрат на підбір, навчання і підвищення професійної підготовки персоналу, тому коефіцієнт стабільності (Кст.) розраховується із врахуванням коефіцієнта середньої плинності кадрів (Кпл) за формулою:

$$Кст = 1 – Кпл. \quad (3.1)$$

У цій групі показників важливим є *коефіцієнт трудової дисципліни,* для оцінювання якого ведеться облік таких показників: кількість прогулів; кількість випадків запізнень на роботу; кількість випадків передчасного виходу з роботи (до закінчення робочого дня); кількість випадків порушень встановленого часу перерв на обід; кількість порушень громадського порядку; плинність персоналу; кількість рекламацій (кількість скарг клієнтів на погану якість послуг); кількість виходів з ладу технологічного устаткування через провину працівників і ін. Рівень

трудової та виконавської дисципліни, як інтегральний показник, характеризує ступінь виконання персоналом своїх посадових і суспільних зобов'язань, дотримання режиму праці й відпочинку, норм і правил поведінки, прийнятих на підприємстві. Позитивне значення цього показника може становити 75-100%. Важливим є також коефіцієнт задоволення від роботи, який має комплексний характер. Аналіз і оцінка цього параметру здійснюється на основі прагнення працівників покинути місце трудової діяльності. При цьому враховується не тільки бажання працівника покинути організацію, але і його прагнення перейти в інший підрозділ усередині підприємства. Збір початкових даних здійснюється за допомогою анкетування.

Крім того, до цієї групи відносять показники, які характеризують рівень покращення соціально-психологічного клімату, рівень організаційної прив'язаності (відданості), рівень активності персоналу, рівень розвитку персоналу тощо. Задоволення від роботи можна визначити за допомогою як множини об'єктивних показників, зокрема: величина оплати праці, величина премій, бонусів тощо, так і суб'єктивних показників, отриманих методом анкетування. Загалом, це інтегральний показник якісного характеру. *Інтегральним показником є також рівень покращення соціально-психологічного клімату в організації,* який визначається на основі анкетного опитування персоналу організації за відповідно встановленою шкалою (наприклад, десятибальною). *Коефіцієнт конфліктності* ґрунтується на аналізі класифікації організаційних конфліктів за рівнями: міжособовий, між особою і групою, внутрішньогруповий, міжгруповий, внутрішньоорганізаційний.

Рівень організаційної «відданості» визначається на основі анкетного опитування персоналу щодо його бажання працювати в організації, відданості загальній меті, довіри до керівництва тощо. Бажане значення може коливатися в діапазоні 75-100%. Рівень активності персоналу належить також до інтегральних показників і характеризує креативність працівників, їх освітній рівень і працездатність. Визначається за допомогою анкетування й тестування, може коливатися в діапазоні 75-100%. Рівень розвитку персоналу є ще одним інтегральним показником, який визначають на основі оцінювальних тестів і який характеризує кваліфікаційно- професійний стан працівників, стан комп'ютерної грамотності, комунікабельності, етичності поведінки та інтелекту, визначеного за допомогою карти знань.

Для повноти картини показники соціальної ефективності корпоративної культури доповнюють показниками

ефективності корпоративного іміджу. Цю групу показників складають: рейтинг підприємства, рівень ділової репутації, рівень інвестиційної привабливості та інші. Зокрема, рейтинг організації як інтегральний показник засвідчує її місце (чи результатів її діяльності) у загальних зведеннях ділових експертних центрів. Рівень ділової репутації свідчить про враження, яке справляє ця організація на ділові й суспільні кола та суспільство в цілому. Рівень інвестиційної привабливості організації визначається крізь призму її конкурентоспроможності на основі оцінки фінансового стану за допомогою коефіцієнтів абсолютної, поточної і загальної ліквідності та фінансової незалежності. Вплив рівня корпоративної культури на підвищення ефективності роботи підприємства оцінюють за допомогою зростання ефективності управління персоналом підприємства загалом. Ефективність системи управління персоналом визначається ступенем досягнення поставленої мети. Причому, ця мета повинна відображати не тільки вирішення економічних проблем (ефективність, якість і т.д.), але і чинники мотивації, соціального клімату та інші компоненти корпоративної культури.

Про ефективність корпоративної культури можна судити, використавши моделі, які пропонують у наукових джерелах, і які відображають вплив КК на всі аспекти діяльності організації.

Американський соціолог Т. Парсонс розробив узагальнену модель взаємозв'язку корпоративної культури і результатів діяльності організації, яку представляють як модель AGIL. У цій моделі виділяють низку функцій, які будь-яка соціальна система, у тому числі організація, повинна виконати, щоб вижити і домогтися успіху, це: адаптація; досягнення мети; інтеграція; легітимність (перші букви англійських назв цих функцій в абревіатурі ACIL). Для виживання і успішної діяльності організація повинна володіти адаптаційною здатністю до умов зовнішнього середовища, досягти поставленої мети, і бути цілісною, добре структурованою. Цього можна досягти завдяки тим ціннісним орієнтаціям, які властиві корпоративній культурі організації.

Головне полягає у тому, що ці функції, а точніше, їхня ефективна реалізація, залежить від вибору пріоритетних напрямів формування інтелектуального капіталу підприємства. Якщо персонал поділяє думку керівництва щодо адаптації, досягнення мети та інших аспектів організаційної ефективності, підприємство зможе стати успішним. Можна у цьому зв›язку згадувати про соціальні аспекти цієї моделі, оскільки лише інтелектуально розвинений працівник у змозі зрозуміти завдання, які стоять перед підприємством.

Існують різні підходи до виокремлення набору змінних, з використанням яких можна виявити вплив корпоративної культури підприємства на його діяльність. Це може бути такий набір: підприємство – зовнішнє середовище: відносини груп персоналу між собою на підприємстві; індивідуум – підприємство. Причому для кожного рівня – індивідуума, їх угрупування, підприємства – можна вимірювати як ефективність їх функціонування з позицій інтересів підприємства, так і задоволеність персоналу Крім того, кожну із змінних можна розглядати як у короткостроковому періоді, так і на перспективу. Проте така модель складна для практичного застосування.

Ідеї Т. Парсонса знайшли своє продовження у дослідженнях Р. Куїнна Дж. Рорбаха, які запропонували свою модель під назвою "Конкуруючі цінності і організаційна ефективність". Суть моделі зводиться до того, що вплив корпоративної культури розглядається через призму вимірювань, названих конкуруючими цінностями. Ця модель має такі складові:

1. Рівень інтеграції – диференціації; що визначає ступінь контролю (стабільності, порядку, передбачуваності ситуації) або гнучкості (перевагу віддають нововведенням, змінам і адаптації).

2. Внутрішній – зовнішній фокуси; тут домінують інтереси до внутрішніх проблем організації або до зміцнення позицій організації у зовнішньому середовищі.

3. Засоби / інструменти – результати / показники, які характеризують зосередженість на процесах (планування, встановлення цілей) і процедурах (продуктивність, ефективність, тощо).

Наведена модель визначає цінності корпоративної культури підприємства у тісному зв›язку із кожним підходом до визначення ефективності і зіставляє перспективу одного підходу з усіма іншими. Досягнення певного рівня ефективності діяльності господарюючого суб›єкта зумовлено поширеністю практики застосування нематеріальних активів, використання й розвитку професійних даних працівників, зміцнення стосунків зі споживачами. Це входить до складу інтелектуального капіталу.

Дослідники Г. Шварц та С. Девіс розробили модель впливу корпоративної культури на ефективність організації, яка підтверджує вплив на ефективність організації чотирьох чинників корпоративної культури: залучення, узгодженості, адаптивності та місії. На думку дослідників під ефективною організацією розуміється організація, здатна вирішувати проблеми як внутрішньої інтеграції, так і зовнішньої адаптації.

Залучення – це стан, при якому працівники відчувають, що їх діяльність тісно пов'язана з метою організації, що вони наділені повноваженнями, і цінується робота в команді, а пріоритет віддається розвитку людським здібностям.

Адаптивність – стан, при якому організація гнучко реагує на вимоги споживачів, приймає ризики, вчиться на своїх помилках і здатна до змін.

Місія – опис мети і напрямків стратегічного розвитку організації, виходячи з уявлення в організації про майбутнє.

Застосовуючи таку матрицю (модель), можна розробити дійові заходи щодо виконання кожного із завдань як за умов узгодженості, так і за розбіжностей стратегії та корпоративної культури.

Розглядаючи вплив корпоративної культури на результативність діяльності організації, науковці пропонують виділяти чотири рівні результативності: результати першого рівня – кінцеві результати діяльності організації; результати другого рівня – характеристики кінцевого продукту, створеного організацією; результати третього рівня – характеристики ефективності процесу створення кінцевого продукту; результати четвертого рівня – характеристики раціонального формування і розвитку самої організації. Корпоративна культура є п'ятим, фундаментальним рівнем, основою всієї решти рівнів.

Науковці вважають, що корпоративна культура впливає на всі чотири рівні, оскільки результати діяльності визначаються орієнтирами діяльності і цінностями. Характеристики кінцевого продукту також залежать від корпоративної культури: якщо вона зорієнтована на споживача, то буде створений продукт, що відповідає попиту; корпоративна культура встановлює пріоритети у властивостях продукту (висока якість, низька ціна і т.д.). Ефективність процесу створення кінцевого продукту залежить від ефективності використання потенціалу організації, яка, також, визначається цінностями і орієнтирами діяльності. Раціональність формування і розвитку самої організації буде зростати із зростанням орієнтації потенціалу організації на максимізацію кінцевих результатів її діяльності.

Розглянуті вище моделі впливу корпоративної культури на діяльність організації мають важливе наукове і практичне значення, оскільки підтверджують роль КК в розвитку ділової активності організації

Отже, корпоративна культура на внутрішньо корпоративні процеси: спілкування, ухвалення рішень, кар'єри, соціалізації, виробництва і трудовий процес, та зовнішні комунікації і позиціонування організації в суспільстві.

Питання для перевірки знань.

1. У чому проявляється феноменальна сутність корпоративної культури?
2. Які основні компоненти характеризують корпоративну культуру?
3. У чому проявляється роль КК у системі менеджменту організацій?
7. Які типологічні схеми корпоративної культури Вам відомі?
8. За якими ознаками класифікують види корпоративної культури?
9. Які фактори впливають на формування і розвиток корпоративної культури?
10. Яку роль відіграє в організації кодекс корпоративної культури?
11. Із яких основних етапів складається процес формування корпоративної культури?
12. Які принципи впливають на формування та розвиток корпоративної культури?
13. За яких умов виникає необхідність змінювати корпоративну культуру?
14. Для чого проводять діагностику корпоративної культури?
15. Як оцінити ефективність впливу корпоративної культури на діяльність організації?

Список джерел літератури

1. Дюк О. М. Теоретико-методичні основи оцінки стану корпоративної культури. *Науковий вісник Ужгородського університету.* Вип.2 (52). 2018. С.115-119.
2. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. Корпоративна культура: навчальний посібник. Львів, «Новий Світ -2000», 2011. 342 с.
3. Захарчин Г. М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів Видавництво Львівської політехніки, 2011. 348с.
4. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П. Фактор корпоративної культури та емоційний інтелект в управлінні персоналом. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип 48, ч.3. С.22-26.

5. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 . 166 с.
6. Копитко М. І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. *Причорноморські економічні студії.* 2016. Вип. № 9-1. С. 86-91.
7. Корпоративна культура та етикет: навчальний посібник / Уклад. А.М. Зленко. Переяслав-Хмельницький: К.С.В., 2019. 324 с.
8. Корпоративна культура: навч. посібник. Під ред. Г. Л.Хаєта. Київ. Центр навчальної літератури. 2003. 403 с.
9. Лихолат С. М., Гапій І. Б. Етика бізнесу : навч. Посібник. Київ, 2013. Розд. 12. Корпоративна культура : [поняття корпоративної культури]. С. 216-239.
10. Подольська Є. А., Лихвар В. Д., Іванова К. А. Культу-рологія: навчальний посібник [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. Київ: Центр навчальної літератури. 2005. 392 с.
11. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка та управління підприємствами.* Вип.27. 2018. С.13-14.
12. Юрченко В.В., Мельник Ю.В., Богданова Н.В. Корпоративна культура організації. Навчально-методичний посібник. Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України. Київ. 2014. С.44.

ТЕМА 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Перелік питань для розгляду

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

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– теоретичний базис соціально-психологічних методів менеджменту персоналу, необхідних при прийнятті управлінських рішень;

– основні концепції й сучасні наукові підходи в царині досліджень стресу;

– передумови виникнення стресових ситуацій, форми прояву та алгоритми дій для гармонізації професійних стосунків;

– практики й активні прийоми подолання стресу та застереження щодо негативних станів при ньому;

– узагальнені погляди щодо аргументації у справах оцінки стресостійкості особистості;

– особливості комунікації, а також функції, засоби, види та форми комунікативного процесу в організації.

вміти:

– критично аналізувати взаємовідносини у колективі та їх подальший розвиток;

– зберігати та підсилювати духовні, культурні, емпіричні цінності і здобутки людства на основі розуміння методик управління ними;

– аналізувати, налагоджувати й проєктувати міжособистісні, групові та організаційні комунікації;

– орієнтуватися в галузі сучасного комунікативного менеджменту через парадигму теоретичних знань, поглядів і алгоритмів, реалізовуючи їх в реальному управлінні;

– провадити ефективну комунікаційну стратегію і ділову комунікацію в професійній діяльності завдяки вербальним, паралінгвістичним й невербальним сигналам спілкування;

– об'єктивно сприймати й оцінювати співрозмовника комунікативного процесу із врахуванням його ділових та особистих характеристик, з розумінням ставитися до нього;

– використовувати прийоми індивідуальної та групової профілактики стресу задля зростання адаптивності ресурсів організму;

– маніфестувати і структурувати причинно-наслідкові зв'язки між економічними подіями й процесами у сфері управління людськими ресурсами.

1. Завдання соціально-психологічного забезпечення менеджменту персоналу.

Менеджмент персоналу як цілеспрямоване соціальне явище та специфічна сфера управлінської діяльності, що використовує особистість як суб'єкт і об'єкт управління, вимагає врахування соціальних аспектів й психологічних особливостей формування її поведінки з метою реалізації цілей функціонування будь-якої організації, поставлених перед нею.

Труднощі управління людьми обумовлені виключною складністю поведінки самого індивіда. Для управління підприємством в умовах глобалізації, посиленої ринкової конкуренції, діджиталізації, прискорення науково-технічного прогресу, збільшення виробничих потужностей, зміни форми власності й виробничого потенціалу слід застосовувати креативний підхід у керівництві, ініціюючи тим самим активну участь усіх працівників у вирішенні виробничих і господарських завдань. Мотивування творчої праці економічними, адміністративними чи правовими методами впливу на робітників сьогодні є зовсім недостатньо. Трудова активність та розвиток їхньої творчої ініціативи значною мірою залежать від уміння керівника рахуватися з соціально-психологічними методами управління й раціонально використовувати їх на практиці.

Соціально-психологічні методи менеджменту персоналу – це:

– сукупність специфічних способів впливу на особисті взаємини та зв'язки, котрі виникають у трудовому колективі;

– сукупність цільових методів й засобів соціального та психологічного впливу на колектив й окремих індивідів всередині організації задля підвищення їхньої трудової активності і творчої залученості, формування ціннісних орієнтацій і емоційно-психологічного настрою;

– інструмент дії на соціальні групи людей і окрему особу.

Дані методи засновані на законах психології та соціології. Одним із найважливіших результатів використання **психологічних методів** є мінімізація особистісних конфліктів та формування в колективі сприятливого емоційного середовища, яке має значний вплив на підвищення трудомісткості праці, життєдіяльності працівника та виробничої програми. Крім того, за їх допомогою можна керувати кар'єрою кожного робітника, формувати систему установок і цінностей на основі образу ідеального працівника. **Соціологічні методи** допомагають знайти місце кожного в трудовому колективі, виявити неформальних лідерів, вирішити виробничі конфлікти. Вони ґрунтуються виходячи з моральних стимулів до праці та відгукуються індивідом за допомогою психологічних прийомів заради перетворення поставленого завдання на усвідомлений обов'язок чи внутрішню потребу людини.

Головною метою соціально-психологічних методів менеджменту персоналу є формування всередині колективу атмосфери доброзичливості і турботи, завдяки якій вирішуватимуться виховні, організаційні та економічні завдання. Іншими словами, людина як окремий індивід колективу виступає мірилом ефективності досягнення поставлених цілей і завдань перед ним та мірою трудової активності й соціальної небайдужості.

Важливість застосування соціально-психологічних методів керівництва при управлінні організацією є цілком зрозумілою, оскільки вони дають змогу вчасно враховувати мотиви діяльності та потреби робітників, реалістично зважувати перспективи зміни конкретної ситуації, приймати ефективні управлінські рішення.

Соціально-психологічні методи зобов'язують керівника бути рішучим задля ефективності прийняття рішень, розуміючим у питаннях своїх підлеглих, адаптивним для гнучкості управління трудовим колективом та лідером щодо стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Успіх діяльності керівника

прямо залежить від оперативності та дієвості застосування соціально-психологічних методів впливу, які зрештою сформують здорові міжособистісні відносини. Відкритість й довіра, постійна та правдива інформація про виробничо-економічну ситуацію на підприємстві, зміни, очікувані перспективи, заплановані дії та їх результати у системі «керівник – підлеглий» є передумовою досягнення успіху й втілення усіх задумів.

Особистість – це індивід із виявленими соціально значущими розумовими, емоційними, вольовими та фізичними властивостями, проєкція яких має відголос у культурі спілкування, повсякденній поведінці та професійній діяльності. Контекстуально бачення сучасної особистості трактується як біосоціальна істота, суб'єкт пізнання, активний діяч і творець суспільного розвитку. Типи особи як такі, що характеризують внутрішні природні задатки людини і її загальну скерованість до виконання різновиду робіт й сфер діяльності, розрізняють:

– організаторський;
– аналітичний;
– інженерний;
– творчий;
– інтуїтивний.

Індивідуальність – це самобутнє, виняткове, сингулярне поєднання психологічних характеристик людини: характер, темперамент, особливості розвитку психічних процесів, а також неповторність її мотивацій і спрямованості.

Структуру особистості можна розглядати через зіставлення різних поглядів і бачень. Одні фахівці визнають лише психологічні компоненти (пізнавальні, емоційні, вольові, спрямованість), інші зважають на необхідність врахування й біологічної складової (типологічні особливості вищої нервової діяльності людини, вікові патології організму, стать), якими не можна нехтувати при управлінні поведінкою індивіда.

Побудова системи управління персоналом повинна передбачати, що у структурі особистості існує щось типове (загальне і повторюване, що властиве кожній людині й характеризує особу загалом) та індивідуальне (те, що конструює окрему людину, тобто індивідуальні відмінності однієї особистості від іншої) (рис. 4.1).

Здібностями вважається сукупність ознак, необхідних для продуктивного втілення рівнів певного роду діяльності. За спрямованістю здібності бувають технічними, організаційними, педагогічними та ін. Також виділяють здібності, які пов'язані

з певною сферою або видом діяльності – інтерсоціальні, які цілеспрямовані на кооперацію людей й конструктивні, котрі не вимагають тісного спілкування з оточуючими та орієнтовані на створення визначених об'єктів в тих чи інших сферах діяльності. Здібності характеризують глибинні перспективи розуміння, мислення свідомості людини та є необхідними для особистісного зростання і самоствердження, оцінювання людей, визначення цілей професійного розвитку й успішного планомірного, систематичного просування по службовій драбині.

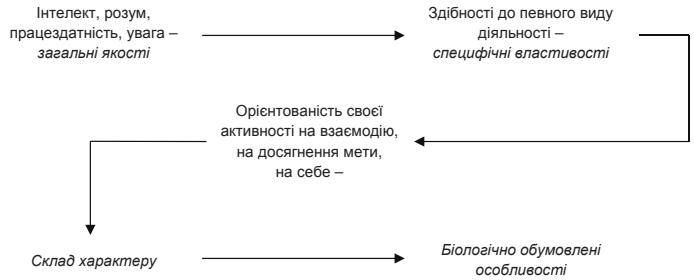

Рис. 4.1. Компонентні складові структури особистості

Спрямованість створює стійке орієнтування поводження людини незалежно від конкретної ситуації, визначає його цілі та мотиви. Виділяють наступні типи спрямованості особистості: на потреби, інтереси, мотиви, переконання, світогляд.

Тип поведінки зі спрямованістю людини на оточення або на себе і власне світоутворення визначає тип темпераменту особистості.

Темперамент – це психологічна характеристика особи задля окреслення призначення й місця кожного працівника в колективі, розподілу психологічних завдань та психологічних прийомів роботи з конкретною людиною. Темперамент впливає на характер індивіда, стиль його роботи, відносини з оточенням. Як формулює давньогрецький вчений і лікар Гіппократ, «гуморальна теорія темпераменту вирізняє чотири його типи: холеричний – переважання в організмі людини жовтої жовчі, що робить її занадто імпульсивною; сангвінічний – людина має в організмі більше крові та вирізняється рухливістю й веселістю; флегматичний – в організмі людини є більше лімфи (флегми, слизу), що характеризує її як спокійну й повільну особистість; меланхолійний – переважає чорна жовч, що робить людину сумною і боязкою».

Також важливою рисою особистості є ***характер***, тобто сукупність стійких, індивідуальних особливостей людини, що визначають типову їй поведінку. Характер людини проявляється в манерах, ставленні до оточення, своїх обов'язків, самого себе чи власності. Окреслення характеру особи передбачає стійке виявлення конкретних її рис в життєвих ситуаціях, а також значеннєва вага виразності цього вияву, співвідношення з іншими особливостями тощо. Сьогодні науковою думкою не вироблено єдиної класифікації характерів, а поділ людей на типи значною мірою є умовним.

Емоціями вважають затяжну, довготривалу відповідь, котра виникає не тільки як реакція на події, що відбулися у формі узагальненої суб'єктивної оцінки, але переважно на передбачувані або згадувані. «Чистими» емоціями людини виступають настрої, почуття, афект, пристрасть, стрес, фрустрація.

Настрої – це найтриваліші емоційні стани, які забарвлюють всю поведінку людини та відбивають загальну установку прийняття чи неприйняття світу.

Почуття – це стійкі емоційні стани, котрі виражають суб'єктивне ставлення індивіда до конкретних подій або людей, тобто мають предметний характер.

Найбільш потужною емоційною реакцією є афект – це сильне, бурхливе й нетривале емоційне переживання, що швидко оволодіває психікою людини, супроводжується істотними змінами в роботі внутрішніх органів та визначає єдину реакцію на ситуацію в цілому.

Пристрасть – це сплав емоцій, мотивів й почуттів, що зустрічаються тільки в індивіда та на деякий час визначають спрямованість його думок і дій.

Стрес – це захисна відповідь організму людини на будь-який вид загроз, які порушили його рівновагу.

Фрустрація – це емоційний стан особи, який викликано осмисленням неможливості досягнення нею поставлених цілей через об'єктивно реальні нездоланні труднощі або ж суб'єктивно сприймані нею як непереборні загрози.

У кінцевому підсумку пізнання й розуміння, людина конструює певне емоційно-ціннісне ставлення себе, що проявляється у самооцінці – це оцінка своїх природних задатків й хисту, психологічних якостей, дій і вчинків, життєвих помислів та можливостей їх досягнення, а також власного місця у соціумі. Самооцінка особистості може бути заниженою, завищеною та адекватною, інакше кажучи, нормальною.

2. Психологічні методи управління трудовим колективом.

Психологічні методи як різновид засобів управління трудовим колективом відіграють важливу роль у роботі з персоналом. Здебільшого вони мають конкретизований, строго персоніфікований, індивідуальний характер та спрямовуються на внутрішній узгоджений світ людини – інтелект, відчуття, образ і поведінку з метою скеровування її внутрішнього потенціалу на вирішення конкретних завдань підприємства. Метою психологічних методів управління є керування психічною діяльністю кожної особистості для доцільного регулювання його поведінки та міжособистісних взаємин у трудовому колективі, а також формування на цій основі оптимального морально-психологічного клімату з метою пожвавлення діяльності членів колективу. Використовуючи психологічні методи управління на підприємстві відбувається налагодження міжособистісних стосунків між працівниками й керівником, а також між членами трудового колективу підприємства загалом. В процесі здійснення трудової активності людина проходить встановлення себе як особистості, розвиваються її професійні здібності, розкриваються здобуті знання, трудові навички й вміння, а також демонструються моральні якості та мотиви діяльності.

Психологічні методи управління охоплюють такі основні групи:

– методи формування і розвитку трудового колективу, котрі здійснюють оптимальне укомплектовування групи працівників шляхом врахування їхньої кількості й психологічної сумісності для регулювання трудових відносин всередині колективу. Розрізняють психологічну (адекватність психологічної реакції людей у процесі діяльності) і соціально-психологічну сумісність (оптимальне поєднання типів поведінки особи);

– методи гуманізації праці у трудовому колективі – це методи, що спрямовані на створення оптимальних стосунків між працівниками та керівником, утвердження принципів соціальної справедливості, налагодження робочого місця шляхом поліпшення його дизайну, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення і сучасних технічних засобів праці з урахуванням допустимих ергономічних й санітарно-гігієнічних умов праці, а також правил техніки безпеки. Для впливу на особистість через колектив формується особлива організаційна культура та мікроклімат, які орієнтують поведінку людини у необхідному напрямі;

– методи психологічного спонукання (мотивації), що формують в працівників прагнення до високопродуктивної і якісної праці завдяки розвитку ініціативи та підприємництва, оскільки ґрунтуються на внутрішніх особистих стійких мотивах кожного працівника. Мотив – це внутрішній імпульс та явне спонукання людини до певних дій у конкретній життєвій ситуації та за певних умов;

– методи професійного відбору і навчання покликані з'ясувати відповідність психологічних характеристик людини зі специфікою визначеної посади. Практично кожна здорова особа може опанувати будь-яку професію, але скільки часу і сил на це затрачатиметься у різних людей визначається по-своєму. Ці обставини необхідно враховувати при доборі кадрів та виборі різних професій.

Психологічні методи управління персоналом здійснюють гармонізацію відносин серед працівників у трудовому колективі, дають змогу ефективно проаналізувати внутрішній світ особи та можливість побудувати її психологічний портрет за умови наявності на підприємстві гнучкої системи менеджменту й розуміння керівництвом основ психології людини. На практиці психологічні методи управління поділяються на ***методи прямого впливу*** (зосереджують всі необхідні й дозволені прийоми дії на людей задля погодження трудової цілеспрямованості) та ***методи непрямого впливу*** (керівником наперед створюється певна ситуація, таким чином не порушується повсякденна праця працівників), реалізація яких відбувається із застосуванням множини засобів і прийомів.

До групи психологічних способів дії відносять:

• ***навіювання (сугестія)*** – це бездоказова, не аргументована й цілеспрямована психологічна дія однієї людини на іншу до певних очікувань і переконань завдяки переважаючому емоційно-вольовому розвитку;

• ***переконання*** – це свідомий, обґрунтований і логічний вплив на психіку людини чи групи людей завдяки словесній формі подання поглядів аби досягнути поставлені цілі, уникнути розвитку конфліктів у колективі чи змінити ставлення щодо нього;

• ***наслідування*** – це універсальний, неусвідомлений спосіб впливу одного індивіда на іншого шляхом засвоєння чужого досвіду, манери діяльності, емоцій;

• ***залучення*** – це психологічний метод, завдяки якому перед працівником з'являється можливість стати співучасником трудового або суспільного процесу;

• ***спонукання*** – це позитивний варіант морального впливу на людину, коли підкреслюються його кращі якості, уміння, навички, значущість на підприємстві;

• ***прохання*** – це спосіб комунікації між колегами, працівниками і керівником, що характеризується простотою, ввічливістю, можливістю відмови;

• ***похвала*** – це позитивне й щире схвалення дій особи;

• ***порада*** – це психологічний метод, котрий поєднує у собі прохання і переконання та найчастіше застосовується у відносинах колег, керівників;

• ***примушення*** – це сукупність прийомів морального впливу на людину, навіть проти її волі задля виконання певної роботи;

• ***засудження*** – це метод психологічного впливу на людину, яка допускає відхилення від моральних норм в колективі або результати праці і якість роботи якого украй незадовільні;

• ***вимога*** – це висловлювання очікувань з позицій влади й авторитету;

• ***заборона*** – це гальмуюча дія на особу під впливом заборон сформованих соціумом;

• ***«плацебо»*** – це метод навіювання, який ґрунтується на вірі людини;

• ***осуд*** – це метод психологічної дії, ефективність котрого досягається лише за умови ідентифікації працівника із керівником, і іншому випадку сприймається як повчання і замах на свою самостійність;

• ***командування*** – це прийом психологічного впливу, використання якого здійснюється для отримання швидкого виконання і при відсутності часу на роздуми;

• ***комплімент*** – це комунікативний посил однієї особи до іншої без вчинення кривди, а при акцентуванні її перевг;

• ***метод Сократа*** – це організований діалог із перехопленням ініціативи від співрозмовника задля уникнення негативної відповіді;

• ***натяк*** – це прийом непрямого переконання за допомогою жарту, іронії і аналогії;

• ***обдурене очікування*** – це метод психологічної дій, коли співбесідник без заперечень сприймає пропоновану йому ідею через розгубленість сформовану іншою стороною;

• ***«вибух»*** – це специфічний метод швидкої перебудови особи та її поглядів під впливом сильних емоційних потрясінь.

3. Комунікативний процес.

Комунікація – це:

– обмін інформацією між індивідами завдяки загальній системі символів;

– з'єднувальний процес в управлінні персоналом, дієвість котрого залежить від впливу суб'єктивного чинника;

– процес людської взаємодії, при якому індивідууми в особистому спілкуванні, групах, організаціях, суспільстві створюють і інтерпретують повідомлення з метою пристосування до навколишнього світу та один до одного;

– спілкування та передача інформації, засобів формування світогляду й громадської думки широких мас, пропаганда, реклама та агітація;

– сутнісний спосіб чи акт соціальної взаємодії між двома або більше соціальними об'єктами через особисте спілкування й обмін інформацією;

– соціально спричинений, багатоплановий процес передачі та сприймання інформації між двома або більше людьми за допомогою різних каналів і комунікативних засобів з метою сприйняття й розуміння іншої особи.

Всі елементи комунікативного процесу (відправник інформації, повідомлення, засоби передачі інформації, отримувач інформації) взаємодіють між собою на фоні конкретної соціально-психологічної ситуації, яка здійснює формування особливостей елементів комунікативного процесу і способи їх взаємодії, тим самим підвищуючи ефективність комунікацій корелюючи інтереси учасників, або ж, навпаки, спотворює їх через суттєвий вплив особистісного чинника.

Ефективність будь-якого процесу комунікації залежить від структурних компонентів (сторін) професійного спілкування:

1) комунікативна компонента передбачає взаємообмін інформацією між партнерами, що спілкуються;

2) інтерактивна компонента розглядає взаємодію партнерів по спілкуванню, обмінюючись не лише інформацією, а й діями, завдяки яким відбувається спілкування, контроль і взаємодопомога у вирішенні спільного завдання;

3) перцептивна компонента – це взаємосприйняття і стосунки партнерів по спілкуванню. Одним із механізмів пізнання і розуміння іншої людини є ***ідентифікація***, котра відбувається через свідоме чи несвідоме уподібнення (ототожнення) себе значимого іншим. При цьому необхідно розрізняти ідентифікацію та

емпатію. ***Емпатія*** – це розуміння іншої людини, її емоційного стану та співпереживання їй через чуттєво-емоційну сферу. Перцептивне спілкування обумовлюється й таким явищем, як рефлексія (усвідомлення особою себе, своєї поведінки і дій, власного духовного світу й набутого життєвого досвіду, того, як вона насправді сприймається і оцінюється партнером по спілкуванню); таке уявлення є суб'єктивним. Отже, ***рефлексія*** – це механізм осмислення людиною власних дій, станів, знань і вчинків, а також самоаналіз особистості через внутрішню роботу, роздуми над власним душевним станом. Результат комунікації залежить від симпатій та егоцентризму у відносинах між учасниками взаємодії. ***Симпатія*** – це стійка, схвальна емоційна прихильність індивіда до інших людей, котра спонукає до спілкування і сприяє створенню здорової психологічної атмосфери. ***Егоцентризм*** – концентрування людини тільки на особистих інтересах й почуттях, у результаті чого немає розуміння іншої людини.

Будь-яке міжособистісне спілкування відбувається задля виконання заданих виробничих завдань або задоволення певних виробничих потреб. При цьому на достовірність й точність отримання інформації у спілкуванні «особа-особа» впливає ***низка бар'єрів розуміння:***

– соціально-культурні – виникають на основі відмінностей національного, релігійного, політичного, професійного, статево-вікового характеру, тобто складнощі ділового спілкування представників різних статей, віку, посад, професій та рівнів кваліфікації;

– психологічні, що виникають шляхом виявлення індивідуально-психологічних відмінностей між особами в процесі міжособистісного спілкування, тобто невідповідність за ціннісними орієнтаціями та основної мотивації, істотні розбіжності у темпераменті та манері розмови;

– бар'єри у відносинах, які виникають на основі сформованих у людей міжособистісних антипатій чи суб'єктивних настанов, тобто вплив недовіри до інформації на основі сформованого негативного ставлення до співрозмовника;

– семантико-фонетичні, пов'язані з відмінністю у професійному лексиконі, наявністю порушення звуковимови у співрозмовника, тобто нерозбірлива дикція, погана артикуляція, спотворення граматичної побудови висловлювань, шум в процесі передачі інформації.

Перша модель комунікативного процесу була запропонована давньогрецьким філософом Аристотелем, який у праці

«Риторика» писав: «Мовлення складається із трьох елементів: із самого оратора, предмета, про який він говорить і з особи, до якої він звертається».

Комунікативний процес є сполучним багатоплановим процесом в управлінні персоналом, і ефективне виконання управлінських функцій котрого (планування, організація, мотивація, контроль) забезпечується вдалим врахуванням соціально-психологічної специфіки ділового спілкування, яка проявляється у характері взаємодії індивідів, рівні їх сприйняття та готовності до сприйняття, розуміння та емоційності.

Вид комунікацій – це різновид мовного спілкування – розмова, ділова розмова (обговорення нових проєктів, співбесіда з роботодавцем), бесіда, обговорення, спір, полеміка, дискусія, дебати, диспут, переговори, торги.

Розмова як контактний метод, невіддільний від ситуаційної поведінки, має чітко обґрунтовані і мотивовані компоненти задля глибокого розуміння суті проблеми, формулювання власної думки і заперечень щодо неї. В розмові варіюють чітко продумані цілі, інтуїтивні причини та неусвідомлені мотиви. В правильній організації розмови чітко виділяють дві сфери: когнітивну (сфера пізнання та усвідомлення) і афектативну (розуміння, що розмова є психологічним контактом).

Бесіда – це предметна розмова з метою обміну інформацією, думками й почуттями, та котра має різні форми прояву: бесіда рівних за становищем партнерів, колег, керівника й підлеглого, вчителя та учня. ***Ділова розмова*** – це форма спілкування з колегами й партнерами, клієнтами й замовниками, суперниками й конкурентами задля швидкого вирішення певних задач і стимулювання діяльності шляхом обміну інформацією, думками, пропозиціями. Як правило, відправлена інформація ніколи не збігається повністю з інформацією отриманою. Те, що збігається, називається «зоною попадання», а те, в чому є розбіжності, – «зоною розбіжності». Виділяють декілька моделей обговорення:

1) «круглий стіл» – це традиційне ділове обговорення, метою якого є визначення ідей і думок відносно проблеми, яка обговорюється, або суперечливого положення;

2) «мозковий штурм» – це невпорядковане обміркування, в котрому перевага віддається не порядку й організації, а генеруванню максимуму ідей від найпростіших до божевільних;

3) командна ділова гра – це перша практична апробація ідеї. Тут ідеї набувають не тільки форми проєктів, але й своїх прибічників і супротивників.

Спір – це вираз ділового спілкування, що широко застосовується при обговоренні спірного положення за відсутності консенсусу між сторонами: коли один учасник процедури стверджує, що певна думка вірна, а другий – що вона помилкова. Таким чином, відбувається обмін твердженнями, у котрому опонент бореться за власну тезу і спростовує тезу супротивника.

Дискусію як вид ділового спілкування часто порівнюють із полемікою та спором. Однак, на відміну від спору, дискусія не веде до відстоювання своєї правоти, а передбачає публічний управлінський діалог людей на основі доказів та аргументів з метою з'ясування істини і пошуку вірного рішення шляхом всебічного зіставлення власних позицій. Дискусія як ефективний спосіб переконання, як правило, заздалегідь планується, організовується, а потім аналізується колективом для ретельного осмислення істини та підведення тез під спільну основу.

Полеміка виражає такий вид обміну думками, який характеризується непримиренністю основ та основними рисами якого є:

1) полеміка – це ідейна конфронтація, конфлікт думок;

2) в полеміці протистояння думок аргументується мотивами;

3) полеміка – це предметна суперечка сторін;

4) полеміка – це врахування позитивних моментів другої сторони сутички, а не поверхневе заперечення й відсторонення;

5) в полеміці немає компромісів, є лише рішучість, принципові позиції, антагонізм та протилежність основ;

6) полеміка регламентується узгодженнями типу «круглого столу», політичного діалогу в передвиборчій компанії, «відкритої трибуни»;

7) полеміка є найбільш адекватною формою обговорення питань щодо відстоювання загальнолюдських значущих і другорядних цінностей та прав людини.

Диспут – це публічний усний спір, предметом якого є суспільно-значуща проблема та у якому не тільки прояснюється основа, але й затверджуються позиції тих, хто сперечається.

Дебати як одна із форм спору, призначені для публічного обміну думками між сторонами для з'ясування відносин з актуальної теми виступу.

Торги – це специфічна форма укладання юридичної угоди з будь-якою особою, що запропонує найвигідніші умови на основі взаємних, обґрунтованих поступок. Сам факт торгів означає, що сторони шукають поступки, і пошук йде в напрямку знаходження найбільш вигідного рішення, що зазвичай не є тотожним максимальним вимогам учасників.

4. Стресові фактори і управління ними

Стрес (англ. «stress» означає тиск, напруга) – це стан напруження, що виникає на різноманітні подразники і зумовлює мобілізацію захисних психофізіологічних реакцій організму людини у відповідь на вплив несприятливих чинників (реальних чи уявних), які порушили її рівновагу.

Найперше термін «стрес» використовував у своїх роботах В. Кеннон ще у 1932 році, назвавши реакцію організму людини на стрес – «реакцією боротьби» чи «реакцією втечі».

За фізіологічною теорією стресу відомого канадського дослідника й ендокринолога Г. Сельє ***стрес або загальний адаптаційний синдром*** визначається як «фізіологічна реакція організму, яка переживається як емоційний стан, що виникає в умовах ризику, викликає необхідність швидко і самостійно приймати рішення, реагувати на загрози й несподіванки».

Психологічна теорія стресу Дж. Грінберга стверджує, що «***стрес*** є комбінацією стресорів (чинників, здатних потенційно викликати стресову реакцію) та стресової реактивності (зміною психічного та фізіологічного стану організму)».

Згідно з когнітивною теорією стресу (Р. Лазарус), ***стрес*** розглядається як «індивідуальне сприйняття складної ситуації, результатом якого є формування оцінки загрози – оцінювання можливих негативних наслідків ситуації, яка впливає на індивіда».

На рис. 4.2 подано характеристику моменту виникнення стресу до його подолання.

Стресова реакція як неспецифічна відповідь організму людини виступає підсумком взаємин між ознаками висунутої вимоги та наявними у людини ресурсами для її посиленого подолання.

Стресор – це фізико-хімічний або емоційно-психологічний стимул, який викликає фізіологічну або психологічну напругу у людини і може провокувати реакцію боротьби або втечі. Якщо говорити узагальнено, то стрес – це напруга, а стресор виступає збудником, що його провокує та спричинює порушення гомеостазу.

Вирізняють фізіологічний (виникає внаслідок дії подразника через сенсорний чи метаболічний процес – надмірне фізичне навантаження, висока або низька температура, надмірно виражені запахи, високий рівень шуму) і психологічний стрес, котрий своєю чергою може бути інформаційним і емоційним. Інформаційний стрес виникає під час інформаційних перевантажень, коли людина не справляється з поставленими задачами, чи від інформаційного вакууму. Емоційний стрес розвивається у ситуаціях самозахисту, загрози, критицизму, гніву, образи, зіткнення протиріч потреб і мотивів особи тощо.

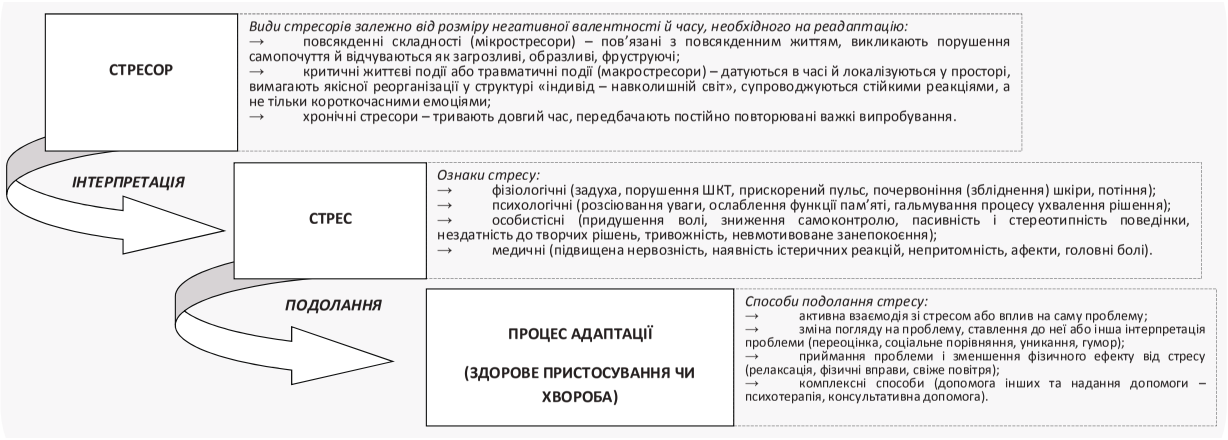

Рис. 4.2. Природа виникнення стресу та управління ним

Кожна людина у міру того, як вона співдіє зі стресовою ситуацією з огляду на процес її пізнання, оцінку наявних сигналів та вироблення тактики поведінки, має свою форму відповіді на стресогенну дію. При інертній, неспішній та стриманій дії зовнішніх факторів вагомість особистісної реакції індивіда є більш помітною. Тимчасова послідовність різних фізіологічних і біологічних реакцій більшою мірою спричинена індивідуальними особливостями суб'єкта. Не сама дія є першопричиною подальшої відповіді організму, а ставлення до неї, її оцінка, зокрема негативна, заснована на неприйнятті стимулу з біологічною, психологічною, соціальною й інших точок зору індивіда. Якщо особа не буде оцінювати стимул як потенційно небезпечну загрозу, за умови що вона такою і є, він все одно не буде визначатися для неї стресором. Таким чином, не екзогенні, а ендогенні персоніфіковані чинники й процеси є важливими для характеру і способу реагування організму людини.

Однакові стресові ситуації та стресори можуть по-різному діяти на різних людей. Основними характеристиками, що впливають на реакцію на стрес є сила і тривалість стресової події, відношення до неї (позитивне чи негативне), масштаб майбутніх перемін, ступінь осмислення ситуації, статево-вікові ознаки, рівень переживань людини, передбачуваність появи стресової події, можливість контролю над ситуацією, достатність ресурсів стресостійкості та ін..

Симптоми, які виявляються після дії джерела стресу, можна розділити на індивідуальні та організаційні. ***Індивідуальні симптоми*** виражаються в погіршенні власного здоров'я – головний біль, біль в серці, пригнічений стан, дратівливість і як наслідок захворювання нервової, серцево-судинної систем та ін. ***Організаційні симптоми*** пов'язані зі зниженням продуктивності праці, порушенням мікроклімату в колективі, що впливає на всю організацію і приводить до плинності кадрів, частих нещасних випадків на робочому місці та не досягненні поставлених цілей.

Стан стресу пов'язаний із поступовим вичерпанням резервів організму людини, який намагається пристосуватися до нових умов.

Зазвичай вважається, що стрес завжди породжує неприємні наслідки і є руйнівною силою, проте він може мати й протилежну дію та виступати рушійною силою у роботі активізуючи пристосувальні захисні механізми організму. Під його впливом людина спроможна на відкриття, досягнення вершин і виконання заповітних бажань, чого в спокійному, урівноваженому стані було б не під силу здійснити.

Для життя людини, її психічного та фізичного здоров'я, важливим є уміння долати стреси, адже на практиці стрес є завжди і не обов'язково він є чимось поганим. Важливо навчитися керувати власною реакцією на стрес-фактор і виходити із ситуацій з мінімальними втратами. Є безліч позитивних подій, які можуть також провокувати в людини стресоподібні фізіологічні реакції. Людина – це єдиний вид на планеті, який здатен трансформувати стрес у власний потенціал зростання й розвитку. На практиці розрізняють два види стресу – ***дистрес (деструктивний)***, котрий пов'язаний з негативними емоційними реакціями та виникає на стадії виснаження і спричинений недостатньою кількістю ресурсів для осилення, має руйнівний характер для фізичного та психічного здоров'я людини і сповіщає її про небезпеку, і ***еустрес (конструктивний),*** який характеризується позитивним емоційним відголосом, – коли особа має достатньо засобів для поборення стресу, і діючи, подразники напружують організм для подальшого розвитку і зростання.

Для того, щоб стрес прийняв характер еустрес, необхідна наявність таких умов як погодження поведінки людини з боку соціуму, наявність достатніх ресурсів для відновлення особистісної рівноваги, стабільний фізичний і емоційний стан здоров'я, сукупність знань й умінь для розв'язання подібних проблем в минулому й позитивне передбачення майбутнього.

Виникнення дистресу в управлінні можуть спровокувати чинники як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру.

Об'єктивними чинниками виникнення дистресу є умови життя та роботи (побутові проблеми, інформаційне перевантаження, погана екологія); взаємодія з оточенням (емоційність відносин з рідними, колегами чи просто з незнайомими людьми); політичні чинники (високі податки, неефективна політична влада); економічні фактори (низький рівень доходу, значні витрати, високі ціни) та надзвичайні обставини (природні, техногенні й соціальні надзвичайні ситуації, економічні збитки, заподіяння у сфері здоров'я).

До суб'єктивних чинників розвитку стресових ситуацій відносять необґрунтовані підсвідомі переконання людини; неможливість задоволення власної актуальної потреби, що призводить до фрустрації; неефективна комунікація; неадекватна реалізація умовних реакцій організму; когнітивний дисонанс; стресова напруженість через реалізацію нав'язаних батьківських програм; невміння поводитися з часом; використання стратегій психологічного захисту для збереження звичної картини ілюзорної реальності.

За тривалістю стрес можна класифікувати на ***гострий стрес,*** який виникає як реакція на раптову травматичну подію та має несерйозні наслідки для здоров'я людини, ***гострий стресовий розлад*** – це поодинокі або повторювані стресові й психотравмуючі ситуації та ***хронічний стрес***, котрий викликає сумарна реакція на тривалі стресові стани, що поступово ослаблюють ресурси і можуть стати причиною розвитку захворювань.

Будь-яка стресова ситуація впливає на психічний та фізичний стан особи, який провокує такі реакції організму як:

1) реакція стресу. Людина старається адаптуватися до нової ситуації, що склалася, далі виникає фаза пристосування після якої, або знаходиться рівновага і позитивні моменти даної ситуації, або організм не здатен все сприйняти і тоді виникають негативні наслідки, що викликає ряд небажаних реакцій в психічному або фізичному стані;

2) пасивність. Організм не здатен протистояти стресу і створюється негативна реакція, що ускладнюється безпорадністю, безнадійністю чи депресією;

активний захист від стресу. Особа йде від стресової ситуації убік, намагаючись знайти щось корисніше і цікавіше для себе, що не доставляє дискомфорту і не пригноблює її;

3) активна релаксація. Людина намагається розслабитися і не піддатися стресору, закритися і не підпускати близько до себе, що дозволяє раціонально ухвалювати рішення і вдало пристосуватися до ситуації, що склалася, а також втримати гармонію як психічну, так і фізичну.

5. Стресостійкість в менеджменті персоналу.

В сучасних умовах життя особистість задля комфортності свого існування повинна вміти ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями шляхом удосконалення психічних процесів власного мислення. Сприйняття світу людиною є надзвичайно суб'єктивним і кожен з нас реагує на навколишню дійсність, яка формується на перетині значимих соціопсихологічних феноменів, винятковим чином. Тому основною метою управління персоналом в умовах стресу є підвищенні його ***стресостійкості*** – здатності витримувати чималу фізіологічну та психологічну напругу зі збереженням високої працездатності і продуктивності.

Стресостійкість являє собою сукупність особистих якостей, що забезпечують оптимальну асиміляцію до стресової ситуації без негативних наслідків для персональної діяльності індивіда та оточення.

На підприємстві стрес може виникати через трудові дії і особисті проблеми людини. Накопичення таких стресів зумовлює їх посилення і руйнівні наслідки у професійній діяльності особи. Самі по собі особисті негаразди можуть позначатися на результатах роботи працівника, при цьому існує можливість нівелювання негативу завдяки успішним професійним результатам. Регулювання стресів, спричинених суб'єктивними негараздами працівника, з погляду управління стає можливим тільки у випадку створення умов для запобігання професійним стресам.

Усі стресові ситуації на підприємствах можна поділити на такі, які необхідно уникати, і такі, які можна спрямовувати у сприятливе русло. Виділимо стреси, які в процесі регулювання можуть дати позитивний результат.

Перш за все, до таких стресів можна віднести надмірне навантаження працівника, котре з одного боку можна розглядати як спонукання особи до отримання кращого трудового результату докладаючи при цьому максимум своїх зусиль, а з іншого – перевантаження працівника може спровокувати неможливість одержання позитивного результату, що в результаті супроводжуватиметься стресом. Тому така ситуація потребує відчуття тієї межі, яка не дасть втратити зацікавленість до роботи і водночас не спровокує виникнення стресу.

Окремо можна виділити стресові ситуації, котрі стаються через обмеженість повноважень працівника або ж внаслідок відсутності контролю з боку керівництва. У першому випадку, коли працівник на роботі відчуває обмеженість власних повноважень щодо виконання поставлених перед ним задач, існує імовірність виникнення стресу, що позначиться на ефективності роботи працівника. В другому випадку, абсолютна відсутність контролю з боку керівництва може бути розцінена як байдужість до результатів виконання поставлених завдань і також може зумовити стресову ситуацію. У цьому випадку необхідна збалансованість повноважень та контролю у виконанні важливих завдань.

Ще одним видом стресу, котрий в процесі регулювання може дати позитивний результат, є стрес спровокований незрозумілістю завдань поставлених перед працівником. Така ситуація може розглядатися особою як отримання певної свободи у розв'язанні задач, однак при цьому незрозумілим залишається результат такої діяльності. Тому важливим є збереження керівником чіткості при постановці корпоративних і структурних цілей. Працівникам важливо знати, що ті завдання, котрі вони виконують та те, що вони роблять для організації зокрема, є вагомим у досягненні

загальних цілей підприємства. Це породжує зростання ефективності роботи підлеглих і позитивно впливає на їх стресостійкість.

Також вартим уваги є стрес, який спричинений недостатньою компетентністю працівника для виконання дорученої йому роботи. Працівник має мати усі можливості задля підвищення власної кваліфікації й здобуття нових компетенцій, а також повинен розуміти власні перспективи в організації. Зі свого боку, керівнику важливо створити сприятливі умови, в яких кожен працівник розумів би корпоративну стратегію, конкретні наміри, власні завдання та цілі. Відповідно, головним засобом для конструктивного вирішення стресових ситуацій на підприємствах є відмінний менеджмент, який сприятиме зростанню ефективності роботи персоналу і зниженню виникнення стресів.

Основними завданнями керівника за умов зниження стресостійкості персоналу є визначення завдань, ресурсів і цілей, а також контроль результатів роботи; добір кадрів на вакантні місця; прийняття рішень та відповідальність за них; розв'язання конфліктів; оцінка персоналу та його мотивування; узгодження дій із роботою інших керівників; спостереження за процесами інших підрозділів й підприємств, а також своєчасне реагування на них.

Розрізняють чотири групи працівників за стресостійкістю: ***стресостійкі*** (завжди готові до змін і з легкістю приймають їх); ***стресонестійкі*** (важко пристосуватися до змін, поміняти свою поведінку, установки чи погляди), ***стресотренируючі*** – працівники готові до змін, але лише до поступових, локальних та ***стресогальмуючі*** – така група працівників трудового колективу не буде мінятися під впливом зовнішніх обставин, адже вони мають сталі позиції і сформований на їх підґрунті світогляд.

Професійний стрес – це (рис. 4.3):

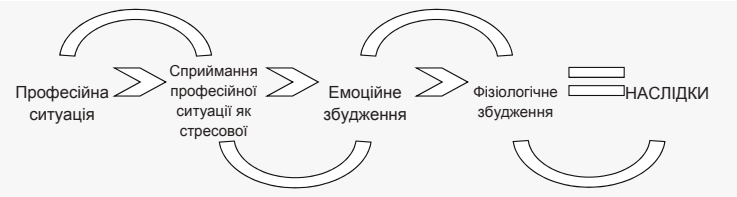

Рис. 4.3. Модель виникнення професійного стресу в організації

–багатоаспектне явище, котре проявляється у психічних і фізичних відповідях з огляду на напружені ситуації у трудовій діяльності;

– реакція на професійну ситуацію, яка сприймається з прикрістю та образою та яка виникає внаслідок негативного впливу на працівника факторів, пов'язаних із професією, родом чи видом діяльності.

Основними характеристиками професійного стресу є:

– емоційне вигорання, яке знижує трудову продуктивність працівника;

– деперсоналізація працівника, котра характеризується неадекватним сприйманням людиною свого «Я», прагненням формалізувати роботу, відчуженням від самого себе;

– зниження професійної самооцінки, гідності й самоповаги.

Організаційний стрес – це психічна напруга, пов'язана з негативним впливом особливостей конкретної організаційної структури (політики та стратегії адміністрації, організаційного процесу та структури), в якій працює суб'єкт діяльності.

Робочий стрес проявляється унаслідок комплікацій, пов'язаних із робочим середовищем (особливості робочого місця, умов праці).

Успішні лідери інтуїтивно вибирають стратегії дій, які знижують рівень їх стресу незалежно від того, що відбувається навколо, і додають йому короткочасний характер. Деякі з цих дій можуть здатися очевидними і банальними, але в емоційні моменти багато хто забуває про них.

На сьогодні не існує єдиної загальноприйнятої класифікації ресурсів стресостійкості особистості (рис. 4.4) та здебільшого їх поділяють на внутрішні та зовнішні.

6. Управління стресом на робочому місці.

Стрес, як природний наслідок індивідуальної траєкторії реального життя людини, слід розглядати у двох аспектах – окремо для індивіда та організації. Оскільки велику частину життя людина проводить на роботі, а отже все, що відбувається усередині організації, має відбиток на її зовнішнє оточення, взаємодію з іншими людьми та ефективність її діяльності. Якщо у державі, виробничих організаціях і сім'ях існує соціальна гармонія, сприятлива робоча атмосфера, то стресові ситуації пом'якшуються. Головним завданням будь-якої організації є забезпечення доброзичливого клімату на робочому місці для збереження душевної рівноваги працівника та особистого підходу до кожного. У іншому випадку, стрес на роботі дорого коштує – збільшуються витрати на досягнення цілей, знижується рівень життя працівників, зменшується ефективність виконання завдань, зростає кількість внутрішньоорганізаційних конфліктів.

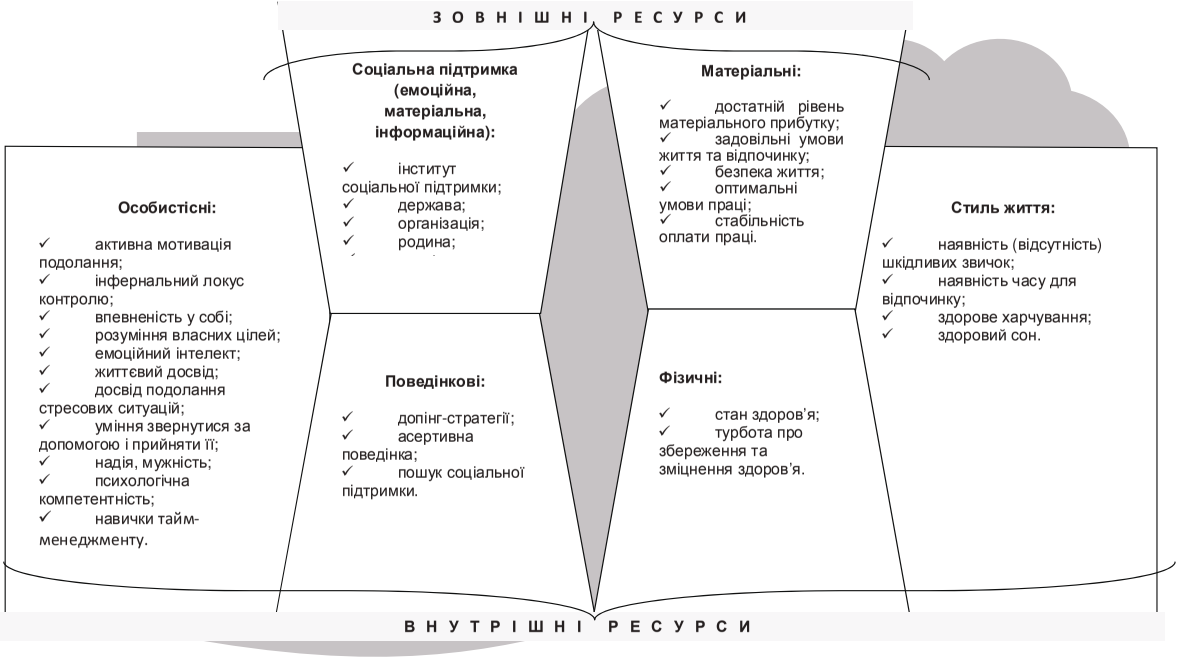

Рис. 4.4. Ресурси стресостійкості

Примітка: джерело [22]

Виділяють чотири основні чинники, що найчастіше провокують стрес – недолік часу, міжособові конфлікти, ситуаційний чинник та очікування неприємностей.

Що стосується безпосередніх причин, то їх існує безліч, оскільки вони всі залежать від особистого сприйняття окремого індивіда, та до найбільш поширених можна віднести:

1) необхідність ухвалювати відповідальні рішення;
2) перевантаження або недостатня завантаженість;
3) недостатньо чітке визначення посадових обов'язків;
4) нечіткі межі повноважень;
5) незрозумілі усні інструкції;
6) невизначеність сфери відповідальності;
7) брак професійного спілкування;
8) неможливість отримати консультацію щодо проблематичних питань;
9) недоступність керівника;
10) недостатня освітленість робочого місця;
11) тісне приміщення;
12) погана вентиляція і некомфортна температура на робочому місці;
13) недоступність потрібних для роботи ресурсів;
14) погано обладнане робоче місце;
15) недостатня захопленість роботою;
16) рутинна, одноманітна робота;
17) слабка задоволеність виконаною роботою;
18) дуже високий або дуже низький темп роботи;
19) безперспективне майбутнє організації;
20) методи роботи, що конфліктують з системою цінностей;
21) незадоволеність розвитком кар'єри;
22) відсутність перспектив професійного зростання;
23) загроза передчасного звільнення або переведення на менш оплачувану роботу;
24) мізерна оплата праці;
25) відсутність нематеріальних стимулів;
26) нездатність адаптуватися до змін;
27) неадекватні стратегії поведінки в складних ситуаціях;
28) впровадження нових технологій;
29) відсутність бажання вчитися й розвиватися;
30) конфлікт роботи з особистим життям;
31) низька опірність стресу та ін.

Важливим є правильне визначення причини стресу (для вживання заходів щодо покращення атмосфери в організації)

та ознак стресової напруги – неможливість зосередитися, часті помилки у роботі, погіршення пам›яті, постійне відчуття втоми, підвищена збудливість та іноді агресивність, несамовитий тиск вчасно закінчити роботу, досить часті болі (голова, спина, область шлунку), підвищена чутливість до шуму або запахів, порушення сну та інше.

У більшості випадків людина не здатна повністю ізолюватися від поточних проблем. Найефективнішим методом лікування від нервових стресів є заняття спортом. Оскільки щоденні фізичні вправи сприяють уникненню тривожного стану. Це пояснюється тим, що при безперервних фізичних навантаженнях організм людини виділяє ендорфін, котрий дарує їй радість, гарне здоров'я і спокій на увесь день. Будь-які види фізичних вправ дають змогу якомога швидше позбутися від стресового стану, наповнити м'язи киснем і вивести з них молочну кислоту.

Римський філософ Епіктет говорив, що «людей турбують не події, а то, як вони до них відносяться», і він мав рацію. Дійсно одна і та ж ситуація може виникнути у маси людей, але результат у всіх буде іншим. Це пояснюється тим, що кожен порізному сприймає обставини, які виникають і знаходить шляхи виходу із них. Стресори в повсякденному житті з'являються безупинно і уникнути їх майже неможливо, тому варто працювати над своїми особистими якостями аби виробити в собі таку стресостійкість, яка допоможе урівноважено й ефективно справлятися зі всіма задачами, що запропонує життя. При психологічному консультуванні тих, хто страждає від надмірного стресу на робочому місці можна пропонувати такі поради:

1. Розробіть систему пріоритетів у своїй роботі, що дозволить економити час і робити все вчасно.

2. Навчіться казати «ні», навіть коли всі стверджують протилежне, якщо границя допустимості вашого професійного навантаження досягнута і ви не можете узяти на себе більше роботи.

3. Владнайте особливо плідні, результативні та надійні контакти з вашим керівником.

4. Не йдіть на поступки з ніким, хто ставить суперечливі вимоги.

5. Доводьте до відома керівника, коли відчуваєте невизначеність ролей.

6. Повідомте керівника за умови зменшення зацікавленості до виконання поставлених перед вами завдань.

7. Забезпечте кожного дня час для релаксації.

Управління стресами на робочому місці можна розглянути за допомогою трьох стратегій поведінки, які дозволяють справлятися зі стресами, породженими різними причинами (рис. 4.5).

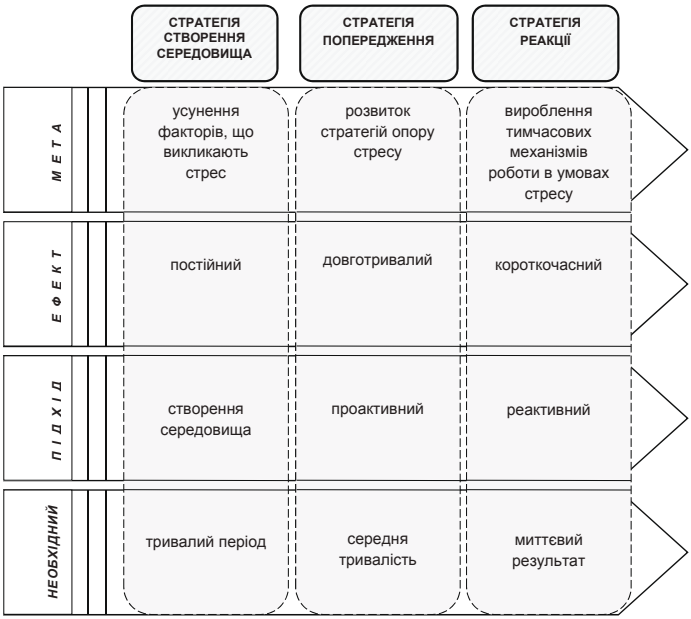

Рис. 4.5. Стратегії управління стресом на робочому місці

Примітка: джерело [5]

При виборі стратегії необхідно враховувати час, який має у своєму розпорядженні особа. Так, ***стратегія створення середовища*** дозволяє отримати ефект, що постійно діє, перешкоджаючи виникненню стресу, проте на її реалізацію потрібно багато часу. Хоча вона і дозволяє створити континуум для усунення чинників, що викликають стрес. ***Стратегія попередження*** сприяє протидії виникнення надмірного стресу. Вона може бути вироблена швидше, проте на освоєння прийомів попередження стресів необхідно значний час. До таких стратегій належить правильне планування часу, яке дозволяє уникнути стресу браку часу. ***Стратегія реакцій*** дозволяє без збитку для індивіда працювати деякий час в умовах надмірного стресу. Вона припускає, що людина уміє себе

правильно поводити в стресовій ситуації. Однією з реакцій на стрес є самоаналіз. Якщо людина виробила звичку аналізувати стан своєї психіки, то при виникненні відчуття пригніченості або дискомфорту, вона перш за все виявить причину стресу, потім вирішить чи можна щось зробити, щоб усунути її. Якщо така можливість є, то нею слід обов'язково скористатися, адже вже саме рішення щось зробити, дозволяє заспокоїтися. Але бувають випадки, коли зробити нічого не можливо, тоді потрібно просто витіснити стресора зі свідомості.

Будь-який стрес, включаючи професійний, переживається особистістю через структуру стресового епізоду, який є складовою складної життєвої ситуації. Розуміння його складових дозволить навчитися адаптивно реагувати на стресові події та контролювати свою поведінку під час них. Подолання стресу починається з суб›єктивної оцінки проблеми та аналізу власних ресурсів. Сприймаючи стрес як можливість, яку можна успішно використати в житті, ми відкриваємо доступ до додаткових резервів власного організму. У результаті такого сприйняття формуються емоції, пов›язані зі стресом, і розвиваються адаптивні реакції (копінг).

Структура стресового епізоду характеризується наступними елементами (рис. 4.6): розуміння стресора та його оцінка; порушення гомеостазу та когнітивні процеси; адаптивні реакції; результат копінгу та нова оцінка ситуації.

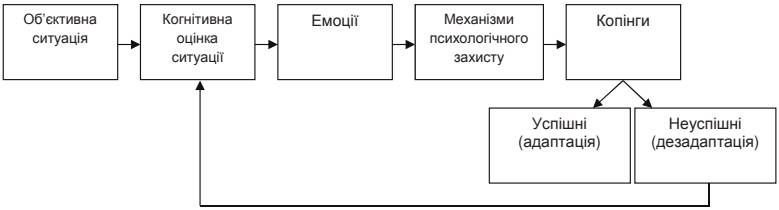

Рис. 4.6. Структура стресового епізоду
Примітка: джерело [22]

Під ***об'єктивною ситуацією*** розуміється стресор, котрий провокує стан стресу. Одна і та сама причина може супроводжуватися відмінною реакцією у різних людей виходячи із загальної характеристики обставин, які склалися й особливостей проживання стресового епізоду. До прикладу, доросла людина переживаючи стрес відчуває сильне емоційне переживання, однак утворена емоція у неї не є в чистому вигляді – вона забарвлена когнітивними процесами. Бувши основою,

когнітивна оцінка ситуації стосується аналізу «себе самого» й обставин, які виникли, та впливає на всі структури стресового епізоду обумовлюючи тим самим характер рефлексії особистості для осмислення її поведінки. ***Емоції*** є біологічно обґрунтованими первинними засобами реагування людини, але у процесі входження нею у суспільство вони починають опосередковуватися когніціями (або когнітивними схемами мислення). ***Механізмами психологічного захисту*** є послідовне спотворення когні-тивної та афективної складових реальної події з метою ослаблення емоційної напруги, що загрожує індивідові у випадку, коли ситуація була вирішена в гранично можливій для неї відповідності з реальністю. Після того, як зняте гостре емоційне напруження, людина починає аналізувати, рефлексує, ставить запитання у зв'язку з подоланням стресової ситуації. Такі дії отримали назву ***копінг*** (англ. «соре» означає перебороти, впоратися, подолати) – це психологічний спосіб подолання особою стресової ситуації, який поєднує когнітивні, емоційні й поведінкові зусилля, що спрямовані на подужання труднощів людини у процесі її самоздійснення та взаємодії з оточенням. Адекватне реагування протягом усього процесу проживання стресового епізоду дасть змогу використати ефективну копінг-стратегію і, як наслідок максимально успішно пристосуватися до стресових ситуацій. Неуспішні копінги, своєю чергою, повертають людину до повторної когнітивної оцінки ситуації й процес повторюється, доки ситуація не буде вирішена.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Схарактеризуйте основні якості особистості.
2. На яких принципах формуються позитивні соціально-психологічні відносини у трудовому колективі?
3. Які чинники обумовлюють соціально-психологічний клімат у трудовому колективі?
4. Котрими формами управлінського спілкування характеризується комунікативний процес?
5. Яке місце займають комунікації в процесі менеджменту?
6. Які відмінності існують між поняттями «комунікація» та «інформація». Що об'єднує ці поняття?
7. Дайте характеристику зворотному зв'язку у процесі комунікації.
8. Поясніть сутність міжособистісних та організаційних комунікацій.

9. Схарактеризуйте перешкоди на шляху до ефективної комунікації у трудовому колективі.

10. Чому керівник повинен мати можливості для ефективного обміну інформацією з працівниками вищими за рангом, з рівними собі та з підлеглими?

11. В чому полягає природа стресу.

12. Перерахуйте методи ухилення від стресу.

13. Дайте характеристику процесу управління стресами.

14. Які умови переходу стресу в еустрес?

15. Яке значення у виникненні стресу мають щоденні життєві події?

16. Перелічіть методи оцінки психомоторних реакцій організму людини при стресі.

Список джерел літератури

1. Greenberg J.S. Comprehensive stress management. (7th ed.). New York : McGraw-Hill; 2002.
2. Lazarus R.S. Psychological Stress and the Coping Process. New York : McGraw-Hill, 1966. 466 p.
3. Lazarus R.S., Launier R. Stressbezogene Transaktion zwischen Person und Umwelt; In Nitsch J.R. (ed) : *Stress : Theorien, Untersuchungen, Massnahmen. Bern* : Huber, 1981. P. 213-259.
4. Selye H. Stress and disease. *Science.* 1955. Vol. 122, No. 3171. P. 625-631.
5. Бабаєв В.М. Прийняття рішень : конспект лекцій для студентів спеціальності 7.000003 «Управління проектами». Харків : ХНАМГ, 2007. 185 с.
6. Базалійська Н.П., Гук А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2016. Т. 21, Вип. 2. С. 56-60.
7. Балабанова Л., Сардак В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
8. Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.
9. Буняк Н.М., Коленда Н.В., Черчик Л.М. Менеджмент. Практичний курс : навч. посіб. Луцьк : Терен, 2017. 278 с.
10. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.

11. Головченко В.О. Проблеми формування соціально-психологічного клімату в малій групі. *Сучасні суспільні проблеми у вимірі соціології управління.* 2014. №. 15, Вип. 281. С. 560-565.
12. Гончар М. Сутність та характеристика інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 1. Т. 17. С. 60-64.
13. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Ємельяненко Л.М., Сімоходська О.В. Управління конфліктами : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.
15. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом : підручник. Частина ІІ. Одеса : Одеський національний університет імені І.І. Мечникова, 2017. 560 с.
16. Карпенко О.О., Матліна М.М. Сучасне діловодство : навч. посіб. Харків : Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2009. 75 с.
17. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
18. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
19. Корольчук В.М. Психологічні засади дослідження стресостійкості особистості. *Наукові студії із соціальної та політичної психології. 2011.* Вип. 26. С. 183-192.
20. Костишина Т.А. та ін. Управління персоналом : теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2014. 603 с.
21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 296 с.
22. Лебідь Н. Стресостійкість як особистісна властивість керівників-лідерів закладів середньої освіти : навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 36 с.
23. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканєвич Ю.В. та ін. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
24. Наугольник Л.Б. Психологія стресу : підручник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.
25. Никифоренко В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., виправ. та доп. Одеса : Атлант, 2013 р. 275 с.

26. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія професійної комунікації : навч. посіб. Чернівці : Книги-ХХІ, 2010. 528 с.
27. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
28. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. Київ : Кондор, 2013. 218 с.
29. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. та ін. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
30. Сайт Всеукраїнського загальнополітичного освітянського тижневика «Персонал Плюс». URL : http://www.personal-plus.net
31. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій : гендерні аспекти / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. Київ : Міленіум, 2004. 264 с.
32. Фромм Е. Революція надії. Сучасна зарубіжна соціальна філософія : Хрестоматія. Київ : Либідь, 1996. 384 с.
33. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 608 с.
34. Черчик Л.М. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Теоретичний курс : підручник. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2014. 410 с.
35. Черчик Л.М. Менеджмент персоналу : конспект лекцій. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2019. 146 с.
36. Черчик Л.М., Бортнік С.М. Менеджмент персоналу та підприємницької діяльності : конспект лекцій. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2016. 70 с.
37. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
38. Шушпанов П.Г. Психологія управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2013. 196 с.

ТЕМА 5.
ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Перелік питань для розгляду

1. Суть і значення етики ділового спілкування
2. Етика ділових комунікаційних процесів в організації
3. Етика колективних форм ділової взаємодії
4. Культура ведення ділових переговорів, телефонних ділових розмов та ділового листування
5. Етика ділового спілкування з іноземними партнерами

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– моральні та психологічні аспекти сутності ділового спілкування;

– особливості формування стадій та процесів ділового спілкування;

– суть і значення етики ділового спілкування;

– загальну класифікацію зборів і нарад за їхнім призначенням

вміти:

– застосовувати етичні й психологічні механізми для організації успішного ділового спілкування;

– використовувати в практичній діяльності навики культури ведення ділових переговорів, телефонних ділових розмов та ділового листування;

– застосовувати етику ділового спілкування з іноземними партнерами;

– визначати колективні форми ділової взаємодії;

– встановлювати комунікаційні зв'язки для міжособистісної взаємодії.

1. Суть і значення етики ділового спілкування

Сучасні економічні та соціальні умови сприяють розвитку комерційної та підприємницької діяльності, що супроводжується залученням дедалі більшої кількості людей до цього процесу: у ділові відносини вступають підприємства всіх форм власності, приватні особи. Ця обставина зумовлює необхідність підвищення комунікативної компетентності, оскільки саме від неї безпосередньо залежить успіх будь-якої справи галузі науки, мистецтва, виробництва чи торгівлі. Для менеджерів, підприємців, організаторів виробництва чи управлінців комунікативна компетентність є найважливішим чинником професійної діяльності.

Для ефективного вирішення проблем діловим людям недостатньо лише професійних знань. Бувають частими випадки, коли партнери не можуть домовитися про співпрацю, хоча розуміють її необхідність, а керівникам складно ефективно управляти колективом висококваліфікованих працівників, тільки тому, що не можуть знайти спільної мови з ними. Дейл Карнегі стверджував, що успіх людини у фінансових справах на 15% залежить від професійних знань і на 85% – від уміння спілкуватися з людьми.

Спілкуючись у діловій співпраці зі своїми підлеглими, керівником або колегами, кожен так чи інакше, свідомо чи несвідомо керується етичними нормами, які є основою регулювання стосунків між людьми.

Успіх управлінської діяльності заключається не тільки у наявності в менеджера високого рівня професійних знань, умінь та навичок, а й від його здатності налагоджувати ефективні взаємостосунки з колегами по роботі, діловими партнерами, підлеглими, що можливе за умови високого рівня його комунікаційних умінь та дотримання етики ділового спілкування.

Спілкуючись у діловій співпраці зі своїми підлеглими, керівником або колегами, кожен так чи інакше, свідомо чи несвідомо керується етичними нормами, які с основою регулювання стосунків між людьми. Проте залежно від того, як людина розуміє ці норми, який зміст у них вкладає і чи взагалі враховує їх у спілкуванні, вона може як спростити ділове спілкування, зробити його більш продуктивним, допомогти у вирішенні визначених завдань і досягненні цілей, так і ускладнити спілкування або навіть унеможливити.

Саме у спілкуванні з іншими виявляється і проявляється реальна людська моральність. Оскільки у повноцінному спілкуванні

людина постає як суб'єкт двостороннього процесу, завжди актуальною є проблема морального самовизначення партнерів один стосовно іншого. Потрібно зазначити, що в основному із розуміння ролі і знання механізмів спілкування виник менеджмент як функція з керівництва людьми і галузь людського знання, що допомагає здійснити цю функцію. Менеджер, керівник витрачають на спілкування 50-90% робочого часу, аби реалізувати свою роль у міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні та процесі прийняття рішень і виконання управлінських функцій планування, організації та контролю. Тому спілкування для них – процес, який пов'язує всі основні види управління, 75% американських, 63% англійських і 85% японських підприємців вважають, що неефективне спілкування є основною перешкодою на шляху досягнення позитивного результату в їхній діяльності, тобто нерезультативне спілкування – одна з основних причин виникнення проблем у їхній роботі.

Етика ділового спілкування передбачає відповідну культуру спілкування, що зумовлюється характером суспільного ладу і ґрунтується на здобутках минулого й сучасного. Водночас ця культура має індивідуальний характер і виявляється у способах спілкування, що їх обирає суб'єкт у певних ділових ситуаціях стосовно конкретних людей. Схематично культуру спілкування в широкому розумінні можна зобразити так:

$$КС = КУ+З+В \qquad (5.1)$$

де КУ – моральні та комунікативні установки:

З – знання з етики та психології;

В- вміння застосовувати ці знання на практиці.

Інакше кажучи, культура спілкування - це цілісна система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур, кожна з яких вносить своє в характеристику цілого, це високо розвинута компетенція, що полягає у здійсненні комунікацію відповідно до усталених норм лінгвістичних, моральних, культурних, правових.

2. Етика ділових комунікаційних процесів в організації

Успіхи ділової взаємодії керівника та підлеглого визначаються етичними нормами і принципами, які використовує керівник щодо своїх підлеглих, і проявляються насамперед у його справедливості та об'єктивності. Проте слід брати до уваги, що ефективність

спільної взаємодії залежить від обох сторін. Цей фактор необхідно враховувати при формуванні колективу: потрібно зважати на психологічну сумісність людей, намагатись не поєднувати в одному колективі абсолютно протилежних особистостей.

У взаємодії керівника з підлеглим слід дотримуватись певних етичних норм і принципів.

Ефективне використання влади. Керівник не має переоцінювати своєї влади та посади (впливати на підлеглого можна не тільки за допомогою адміністративних методів, а й шляхом виявлення особистих якостей).

Коректність. Важливо пам'ятати, що хвалити працівників потрібно при всіх, а критикувати наодинці. При виникненні проблем і труднощів, пов'язаних з недобросовісністю, керівникові слід з'ясувати її причини. Робити зауваження слід віч-на-віч – необхідно поважати гідність і почуття людини. Критикувати потрібно дії і вчинки, а не особистість. Доречним може бути прийом «бутерброда» – заховування критики між двома компліментами. Завершувати розмову необхідно на дружній ноті і незабаром знайти час поговорити з людиною, щоб підтвердити своє доброзичливе ставлення.

Справедливість. До всіх співробітників потрібно ставитись як до рівноправних членів однаково.

Професіоналізм. Якщо керівник хоче зберегти повагу підлеглих, ніколи не слід давати їм можливості відчути, що він не володіє ситуацією.

Підтримка. Керівник зобов'язаний заохочувати свій колектив, навіть у тому разі, якщо успіх досягнутий переважно завдяки успіхам керівника.

Довіра. Довіра до співробітників і визнання власних помилок у роботі підвищують авторитет керівника. Приховування помилок – вияв слабкості й непорядності.

Відданість. Якщо керівник захищатиме підлеглих перед вищим керівництвом, навіть у разі їхньої неправоти, вони відповідатимуть йому тим самим.

Субординація. Керівник зобов'язаний витримувати дистанцію у спілкуванні з підлеглими, розмежовуючи особисте і службове, не допускаючи панібратства.

Відсутність дискримінації. Привілеї, які керівник робить собі, мають поширюватись і на інших членів колективу.

Привітність. Керівнику слід звертатися до підлеглих на «Ви», за іменем і по батькові, що свідчитиме про його високу культуру та повагу до того, до кого він звертається.

Турбота. Забезпечення охорони здоров'я та техніки безпеки працівників, застосування програм оздоровлення та стрес-менеджменту.

Рівень рівноправного партнерства передбачає вирішення ділових проблем за умови однакових можливостей. При цьому дуже важливо знайти правильний тон і прийнятні етичні норми взаємодії із однаковими за статусом співробітниками з інших підрозділів. Якщо йдеться про спілкування і відносини всередині одного підприємства, колеги часто є суперниками в боротьбі за успіх і просування по службі, забуваючи, що вони належать до однієї команди. Тому у спілкуванні між собою колегам слід дотримуватися етичних норм і принципів.

Рівність. Потрібно пам'ятати про рівнозначність становища і не вимагати до себе особливого ставлення або привілеїв.

Чітке розподілення прав і відповідальності. Важливим є досягнення чіткого розподілу прав і відповідальності у виконанні загальної роботи. Якщо обов'язки збігаються і керівник їх не розмежовує, слід це зробити самим працівникам.

Чесність. У взаємовідносинах між колегами з інших відділів керівникові слід брати відповідальність за свій відділ на себе, а не звинувачувати підлеглих.

Взаємодопомога. Не можна приховувати від колег важливу для них інформацію чи спеціально створювати перешкоди при вирішенні виробничих проблем.

Порядність. Не можна ставитись до своїх колег упереджено, необхідно відкидати забобони і плітки в спілкуванні з ними.

Привітність і доброзичливість. Використання різних прийомів і засобів для створення сприятливих відносин із співбесідником забезпечують результативність вирішення справи.

Адекватність. Не слід перебільшувати власну значущість і ділові можливості.

Відповідальність. Не давайте обіцянок, які не можете виконати.

Повага. Колегу по роботі необхідно розглядати як особистість, яку потрібно поважати, а не як засіб для досягнення власних цілей.

У словесному етикеті ділових людей велике значення мають компліменти – та найприйнятнішими у випадку ділової взаємодії є опосередкований комплімент, приємні слова, які передають схвалення, позитивне оцінювання професійності партнера, а не фізичних даних. Під час ділового спілкування можна застосувати компліменти, оскільки вони надихають

ділового партнера, надають йому впевненості, підбадьорюють, особливо у випадку взаємодії з початківцем, який ще не достатньо впевнений у своїх силах.

3. Етика колективних форм ділової взаємодії та прийоми успішної комунікації

Найпоширенішими формами колективного обговорення ділових питань є наради і збори. У теорії менеджменту існує наступна загальна класифікація зборів і нарад за їхнім призначенням:

– інформативна співбесіда, на якій кожен учасник коротко інформує про стан справ керівникові, що забезпечує можливість кожному учасникові дізнатись стан справ в організації;

– збори з метою ухвалення рішення являють собою координування думок учасників з різних відділів, підрозділів підприємства, для ухвалення рішення з конкретної проблеми;

– творча нарада проводиться з метою використання нових ідей, розробки перспективних напрямків діяльності.

Щодо етико-організаційних підходів визначають наради диктаторські, автократичні, сегрегативні, дискусійні та вільні.

На диктаторській нараді керівник інформує присутніх своє рішення з певних питань або знайомить зі своєю позицією чи розпорядженням. Дискусії не проводяться.

Різновидом диктаторської є автократична нарада, на якій керівник ставить почергово запитання учасникам наради і вислуховує їхні відповіді. Обговорення не проводиться.

На сегрегативній нараді (лат. «відокремлення») доповідає керівник або призначена ним особа, учасники можуть виступати в дебатах тільки за вказівкою головуючого.

Демократичний характер має дискусійна нарада, на якій відбувається вільний обмін думками, після чого рішення ухвалюється загальним голосуванням з подальшим затвердженням керівником або приймається керівником без голосування з урахуванням висловлених думок і пропозицій.

Вільне засідання проводиться без чітко сформульованого порядку денного.

Основним елементом зборів або наради є дискусія з питань, що вирішуються. Головна мета дискусії пошук істини. У дискусії необхідне шанобливе ставлення до чужої думки, навіть якщо вона здається абсурдною. Для порозуміння із співрозмовником чужу думку необхідно терпеливо вислухати, мобілізувавши насамперед

увагу. Слід обговорювати проблему предметно, не допускати перетворення дискусії на конфлікт. Якщо виникла суперечка, потрібно шукати шляхи для зближення думок чи знайти загальні рішення. І навіть у найгострішій дискусії не можна використовувати лайливу лексику, однак безапеляційні слова сприйматимуться без образ і принижень опонентами. Головна зброя у дискусії – факти та їхня інтерпретація. Визнання власної неправоти – це не слабкість, а сила, тому що вияв благородності дає можливість зберегти репутацію. Дискусія як форма колективного обговорення відрізняється від полеміки та диспуту.

Необхідно вказати на таку форму обговорення, як полеміка, тобто конфронтація ідей, поглядів, думок, що передбачає не досягнення згоди в суперечці, а перемогу над опонентом. Саме тому учасників полеміки найчастіше називають противниками, а не опонентами, як у дискусії.

Для публічного захисту наукової позиції або з метою самовизначення у життєво важливих (найчастіше моральних) ситуаціях, що спрямовані переважно на вирішення особистісно значущих моральних проблем, використовують диспут.

Наприкінці 1930-х рр. активізувалася творча думка в напрямку використання засобів, що дають змогу знизити критичність і самокритичність людини, що зумовило виникнення такого виду спілкування, як «мозковий штурм», який заключається у генерації якомога більшої кількості ідей, при цьому – на першому етапі записуються усі ідеї, навіть, на перший погляд, недоречні – критика повністю забороняється. На другому етапі вибирається оптимальна ідея, дальше група розділяється на дві групи, які аналізують вибрану ідею наводячи всі аргументи «за» й «проти». Ця форма ділового спілкування базується на абсолютному дотриманні учасниками загальноприйнятих етичних норм.

Вимоги до проведення «мозкового штурму»:

- на розгляд виноситься лише одна проблема;
- кількість учасників щонайбільше 12 осіб;
- для відчуття рівноправності учасники розміщуються по колу;
- час обговорення до 30 хвилин.

Ділове спілкування – це насамперед комунікація, тобто обмін інформацією, потрібною для учасників спілкування. Комунікація має бути ефективною, сприятливою для досягнення мети учасників спілкування.

У діловому, як і в іншому спілкуванні, важливим є поєднання нерефлексивного і рефлексивного слухання. До прийомів рефлексивного слухання належать такі:

– ехо-техніка – повторювання висловленої партнером по спілкуванню думки, твердження, почуття з метою уточнення інформації;

– повідомлення про сприйняття іншого – за допомогою цієї техніки можна допомогти співбесіднику виразити його емоції, сприяти виникненню у нього відчуття психологічного комфорту, а отже – підвищити ймовірність отримання достовірної інформації;

– розвиток ідеї – це виведення логічних зв'язків зі слів партнера з метою уточнення суті сказаного та отримання інформації без прямих запитань;

– резюмування – відтворення у загальному вигляді низки висловлювань партнера і коротке формулювання найбільш суттєвого в них;

– розпитування – постановка зрозумілих запитань до співрозмовника з метою активізації комунікаційного процесу, уточнення інформації та з'ясування суперечностей.

Нерефлексивне слухання – спосіб уважного зосередженого слухання без власних мовних реакцій. Цей вид слухання передбачає невтручання в хід висловлювання думок співрозмовника. При цьому допускається використання немовних засобів: кивок головою, наближення до партнера по спілкуванню і т. ін.

У спілкуванні потрібно уникати типових помилок слухача, серед яких можна визначити такі:

1) перебивання співрозмовника під час спілкування;

2) вироблення поспішних висновків, що провокує співрозмовника застосувати оборонну позицію і спричинює виникнення бар'єрів для успішного спілкування;

3) поспішне заперечення часто виникає при непогодженні з висловлюваннями співрозмовника;

4) надання непотрібних порад, зазвичай, це роблять люди, не здатні реально допомогти.

Невміння впливати на інших, слухати, переконувати уповільнює будь-який організаційний процес.

Необхідним навиками для ефективної комунікації є:

1. Використання різноманітних каналів зв'язку. Передавання повідомлення декількома різними способами підвищує ймовірність того, що воно буде правильно сприйняте отримувачем.

2. Представлення повної та конкретної інформації. Коли суть повідомлення являє собою нову і незрозумілу отримувачу інформацію, відправнику слід доповнити його, представляючи обґрунтування і роз'яснюючи при необхідності дрібниці.

3. Прийняття на себе відповідальності. Відправнику слід брати на себе відповідальність за почуття і оцінки, про які йдеться в повідомленні, стверджуючи це вживанням особових займенників а, моя, мій.

4. Конгруентність. Словесні повідомлення повинні відповідати невербальній мові. Неспівпадання між словами і мовою тіла викликає у слухачів стурбованість

5. Висловлювання зрозумілою мовою. Неспеціалістам незрозумілий професійний жаргон. У більшості організацій співробітники використовують особливу мову – арго – позначаючи умовними словами чи фразами людей, події і факти.

Часто підлеглі працюють, не маючи зворотного зв'язку з керівником, а його оцінки, якщо і є, то абсолютно формальні.

Зворотний зв'язок – це відповідь отримувача на повідомлення відправника.

Метою запиту і отримання зворотного зв'язку є переконання в тому, що повідомлення отримане і правильно розтлумачене. Якщо ж наявні спотворення – є можливість внести роз'яснення і переконатись про правильне розуміння інформації.

Навичками необхідними для отримання зворотного зв'язку є:

1. Запит у отримувача зворотного зв'язку. Це дозволить переконатись в тому, що вас зрозуміли правильно.

2. Відмова від звинувачень. Якщо ви сумніваєтесь у достовірності отриманого зворотного зв'язку, раціоналізуєте свої дії і критикуєте почуття й сприйняття отримувача, це анулює його бажання співпрацювати з вами.

3. Підведення підсумків почутого, коротке повторення слів отримувача. Інакше кажучи, надайте зворотний зв'язок отримувачу, щоб переконатися в тому, що правильно зрозуміли його зворотний зв'язок, адресований вам.

4. Перевірка прихованих припущень. Якщо зворотний зв'язок, отриманий вами від співбесідника, говорить про те, що вас неправильно зрозуміли, причина може бути у наявності в отримувача скритих припущень про ваші наміри, очікування і мотивацію. Проясніть ситуацію, задаючи отримувачу прямі запитання чи підкреслюючи, що це всього лиш ваші припущення, пропонуючи отримувачу підтвердити їх чи спростувати.

5. Відслідковування невербальних сигналів співбесідника. Люди виражають своє позитивне чи негативне сприйняття інформації за допомогою мови тіла, що є надійним зворотним зв'язком і дозволяє робити висновки про реакцію на ваші висловлювання.

6. Уточнюючі запитання. Уточнюючі запитання дозволяють позбавитись від будь-якої неточності у сприйнятті, допомагають зрозуміти висловлювання, прояснити всі вербальні, звукові і візуальні сигнали.

4. Культура ведення ділових переговорів, телефонних ділових розмов та листування

Культура ведення ділових переговорів

Складовою ділового життя ділових людей є ведення ділових переговорів, які проводяться для встановлення контактів, обговорення проектів майбутніх угод, вирішення ділових питань і т. ін.

Найбільш оптимальними днями для переговорів є вівторок, середа і четвер. Найбільш сприятливий час дня - через півгодини чи годину після обіду, коли голод не відволікатиме від вирішення ділових питань.

Переговори мають офіційний, конкретний характер і передбачають підписання документів, що визначають взаємні зобов'язання сторін (договорів, контрактів і т. ін.).

На практиці, як правило, застосовують чотири стратегії ведення ділових переговорів.

1. Жорсткі переговори: кожна із сторін відстоює власну позицію, не виявляє ініціативи щодо досягнення компромісу.

2. Перспективні переговори: стратегія застосовується, коли особливих надій на успіх у переговорах немає, але їхні результати можуть бути базою для майбутніх відносин.

3. Лояльні переговори: щодо більшості питань сторони ідуть на поступки, враховуючи майбутню вигоду від практичного використання результатів переговорів.

4. Принципові переговори: базуються на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб'єктів і передбачають високий рівень відкритості. При цьому партнери не торгуються, а шукають точки дотику інтересів. Щодо позицій, за якими існують неузгодження, розробляються рішення, що обґрунтовуються об'єктивними нормами, не залежними від жодної із сторін

Після вибору стратегії ділових переговорів необхідно визначитись із тактикою їхнього проведення. Тактика - це методи і механізми досягнення цілей переговорів, вирішення завдань. На практиці використовуються коректні та некоректні прийоми ведення ділових переговорів.

Коректними тактичними прийомами ведення ділових переговорів є такі:

1) нарощення складності питань;
2) використання інформації про перспективи своєї організації;
3) пошук спільної зони рішень;
4) поділ проблеми на складові;
5) пакетування;
6) застосування відкритих статистичних даних;
7) взаємні поступки.

До некоректних тактичних прийомів ведення переговорів належать:
1) завищення вимог;
2) шантаж;
3) оманливі пропозиції;
4) затягування переговорів;
5) ультимативність вимог;
6) вимагання;
7) подвійне тлумачення інформації;
8) надання неправдивої (неповної) інформації.

Етика спілкування по телефону

Незважаючи на будь-які обставини, ділові люди завжди мають залишатися професіоналами. Однією із вагомих складових ділової взаємодії є вміння вести ділові розмови по телефону. Воно є важливим для будь-якої ділової людини, оскільки демонструє її компетентність, тактовність, володіння прийомами ведення бесіди, здатність ефективно вирішувати проблеми.

Необхідними складовими ділової розмови по телефону є:
– представлення;
– ознайомлення співрозмовника з предметом розмови;
– лаконічність, точність та вичерпність інформації, яка подається;
– послідовність викладання думок і пропозицій;
– правильність дикції та культура мовлення;
– стриманість емоцій;
– ввічливість:
– доброзичливість:
– компетентність;
– підбиття підсумків розмови.

Порушенням норм ділового етикету при телефонній розмові вважають:
– видавати себе за близького друга певної особи лише для того, щоб швидше з'єднатися з потрібною людиною;

– не зателефонувати, якщо дзвінка чекають (навіть коли змінилися обставини і ділова потреба у дзвінку відпала, необхідно зателефонувати і повідомити, що питання вирішено);

– розпочинати тривалу ділову розмову, не поцікавившись, чи вигідний цей час для ділового партнера;

– займатися сторонніми справами під час ділової телефонної бесіди чи відволікатися на інші розмови;

– висловлювати співрозмовнику прямі заперечення.

Будь-які відхилення віл норм стики спілкування по телефону призводять до втрати авторитету організації та негативно позначаються на її справах, оскільки такий вид спілкування працівників організації зі своїми партнерами чи клієнтами є вираженням не лише власного іміджу, а й іміджу всієї організації.

Правила ділового листування

У діловому спілкуванні нерідко доводиться вдаватися до ділового листування. Правильно написаний діловий лист сприяє покращенню взаєморозуміння між партнерами.

До різновидів ділової кореспонденції належать: діловий лист, телеграма, рекомендаційний лист.

Виділяють такі загальноприйняті правила ділового листування:

1. Службові листи пишуть на фірмових бланках лише з його лицьової сторони.
2. Якщо лист більший ніж одна сторінка, то в кінці аркуша треба зазначити «далі буде» (continued over).
3. Кожна сторінка, крім першої, нумерується.
4. Вихідна інформація офіційного характеру не має містити будь-яких позначок, ініціалів того, хто писав, номерів телефонів.
5. У тексті листа не допускають виправлень.
6. Розмір конверта має відповідати розміру листа (ділові листи бажано не перегинати, менш офіційні можна складати текстом всередину).
7. На офіційних вітальних листівках ставиться тільки підпис.
8. На діловий лист треба давати відповідь протягом 10-ти днів. Якщо з певних причин це неможливо, то протягом 3-х днів слід повідомити. що лист прийнято до відома, і згодом дати остаточну відповідь.

Одержавши лист у присутності стороннього, необхідно відкласти його читання до завершення розмови. Якщо ж лист терміновий, потрібно вибачитись перед співбесідником, відійти убік і проглянути послання якнайшвидше.

Поганим тоном вважається при сторонніх читати вголос листи, призначені тільки вам (це ображає людину, що послала лист). 1 зовсім недопустимою є манера розкривати і читати чужі листи (навіть якщо цей лист адресований дружині або чоловікові), непристойно і цікавитися змістом записки, адресованої іншій особі, яка перебуває у вашій компанії.

5. Етика ділового спілкування з іноземними партнерами

Отримання етичних норм і правил у діловій взаємодії дає змогу прогнозувати поведінку партнера і тим самим ефективно організувати співпрацю. Та особливої уваги потрібно надавати вивченню норм і правил ділової поведінки у міжнародному бізнесі, оскільки у кожній країні є ряд національних правил, важливих для ділових відносин. Тому у якій країні не довелось би працювати діловій людині слід пам'ятати основне правило – гостям необхідно дотримуватись встановлених тут норм і правил поведінки, так вони викажуть увагу, інтерес до країни в якій перебувають, пошану до місцевих звичаїв. Тим самим викликують повагу і до себе як до професіонала і вихованої людини. Тому перед діловою поїздкою у ту чи іншу країну необхідно ознайомитись з основними вимогами щодо поведінки, ділових зустрічей, прийомів, тощо.

Визначають такі особливості ділового усного спілкування з іноземцями, що виявляються в ситуаціях знайомства, вітання, вручення візиток, створення іміджу, обміну подарунками та проведення ділових переговорів:

1. Загальноприйняті норми представлення під час знайомства: чоловіка представляють жінці, молодших за віком - старшим, гостей - господарю. Проте на сферу ділових знайомств ці норми не поширюються; вони відходять на другий план, а на першому - службове становище (нижчих за становищем представляють першими) та посадовий статус;

2. Якщо приймаюча сторона влаштовує зустріч на честь приїзду гостей, приймаючи запрошення, важливо пам'ятати, що етика ділового спілкування передбачає також вечерю «на прощання», яку має організувати від'їжджаюча сторона, тому слід не забути запросити всіх, хто сприяв вирішенню справ гостей, з ким укладено домовленість про ділове співробітництво;

3. Невербальні форми вітання: уклін, погляд, потиск і цілування руки:

– при зустрічі із знайомим на вулиці чоловік за три кроки до нього має трохи підняти капелюха та вклонитись. Якщо руки зайняті, це може бути уклін і посмішка-вибачення. На таке вітання жінка також відповідає легким нахилом голови та посмішкою для близьких. У ситуації, коли знайомий, який зустрічається на прийомі - ровесник, можна не підводитись, а обмежитись легким поклоном. Коли це люди старші за віком (або жінки), треба підвестися з місця. Коли підходить жінка, потрібно встати і не сідати, поки вона не сяде або не відійде;

– потиск руки практикується переважно у чоловіків (серед жінок - за взаємною згодою). Це одна з універсальних форм ділового вітання, оскільки при цьому партнери не тільки вітаються, а й вступають у фізичний контакт, відчуваючи настрій один одного. Отже, чоловіки, підлеглі, молодші за віком мають очікувати, коли їм подадуть руку для привітання;

– цілування руки виражає особливе шанування, повагу, вдячність і здійснюється лише щодо заміжніх жінок та близьких родичів, і винятково у приміщенні. У Німеччині та Австрії така форма вітання не дуже поширена, у Польщі – навпаки.

4. Візитна картка є ефективним засобом не тільки представлення партнерів, а й ділового спілкування взагалі.

Ділова візитна картка оформлюється згідно зі встановленими стандартами: папір має бути достатньо цупким, розмір – відповідати розміру кейса для візиток, поверхня може бузи матовою чи глянцевою, а шрифт – чітким; угорі по центру вказується назва фірми, у правому кутку – робочий номер телефону, текст нерідко дублюється англійською мовою.

Візитні картки використовують у таких типових випадках:

– інформація під час знайомства,

– інформація про себе для налагодження контактів,

– підтримання ділових контактів з партнерами, поздоровлення;

– висловлювання подяки, співчуття та супроводження квітів і подарунків.

Існують основні правила користування візитними картками, яких треба дотримуватись для забезпечення взаєморозуміння в діловому спілкуванні:

1. Направлення візитної картки рівнозначно візиту.
2. Ввічливо залишати візитну картку особисто.
3. Відповіді на візитну картку даються протягом доби також карткою;

4. Послідовність вручення візитної картки така сама, як і при представленні.

5. У резиденції одруженого чоловіка неодружений чоловік залишає візитки для чоловіка та його дружини.

6. У приміщенні одруженого чоловіка жінки своїх карток не залишають.

7. Після знайомства з жінкою чоловік має протягом тижня направити свою картку її чоловікові.

8. Жінки обмінюються картками за тими самими правилами, що й чоловіки.

9. Після ділового обіду чи вечері запрошені направляють картки господарям протягом тижня.

10. Високопоставлена особа (іноземець), яка перебуває в країні проїздом, має залишати свої візитні картки партнерам протягом доби. Такий самий строк для відповідей.

У словесному етикеті ділових людей велике значення мають компліменти, проте найбільш прийнятними у випадку ділової взаємодії є опосередкований комплімент, приємні слова, які передають схвалення, позитивне оцінювання професійності партнера, а не фізичних даних. Під час ділового спілкування можна застосувати компліменти, оскільки вони надихають ділового партнера, надають йому впевненості, підбадьорюють, особливо у випадку взаємодії з початківцем, який ще не достатньо впевнений у своїх силах.

Дотримання етичних норм і правил у діловій взаємодії дає змогу прогнозувати поведінку партнера і тим самим ефективно організувати співпрацю. Проте особливу увагу потрібно приділяти вивченню норм і правил ділової поведінки у міжнародному бізнесі, оскільки у кожній країні є національні правила, важливі для ділових відносин. В якій країні не довелось би працювати діловій людині, слід пам'ятати основне правило - гостям необхідно дотримуватись встановлених норм і правил поведінки, оскільки цим вони викажуть увагу, інтерес до країни, в якій перебувають, пошану до місцевих звичаїв. Відповідно викличуть повагу і до себе як до професіонала і вихованої людини. Тому перед діловою поїздкою у ту чи іншу країну необхідно ознайомитись з основними вимогами щодо поведінки, ділових зустрічей, прийомів тощо.

Рекомендації щодо етичної поведінки у різних країнах світу:

Англія

Характерні риси народу: Діловитість, педантичність, стриманість, яка спонукає їх бути замкнутими і нетовариськими

з незнайомими людьми. Англійські традиції передбачають стриманість у думках, як знак пошани до співрозмовника, тому схильні уникати категоричних тверджень або заперечень.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки: Старанно уникають у розмовній мові будь-яких особистих моментів, тобто всього того, що може здатися вторгненням у чуже приватне життя. Головною перевагою людського характеру вони вважають самовладнання, тому їхнє мовчання не означає згоду і переконаність у правоті партнера. Коли людина дуже багато говорить, бажаючи заповнити паузи у розмові, це вважається нетактовним і у англійського партнера виникають підстави не довіряти надто балакучому партнеру.

Німеччина

Характерні риси народу: Старанність, раціональність, організованість, педантичність, прагнення до впорядкованості пунктуальності.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки: Поважають пунктуальність і точність, тому своєю пунктуальністю «по-німецьки» партнер відразу заслуговує на повагу німецьких колег, що, сприяє відповідному мікроклімату розмови.

Іспанія

Характерні риси народу: Серйозність, відкритість, галантність, володіння великим почуттям гумору і здатністю працювати в команді.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки: Загальноприйнятими є спізнення на зустріч на 15-20 хвилин. Надають перевагу переговорам між рівноправними партнерами. Оскільки іспанці дуже люблять багато говорити, то регламент зустрічей часто не дотримується.

Америка

Характерні риси народу: Наполегливість, уміння ставити цілі і досягати їх, жорстко обстоювати інтереси своєї компаній.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки: У діловому спілкуванні енергійні, налаштовані на інтенсивну роботу, концентрують свою увагу на проблемі, причому прагнуть виявити і обговорити не лише загальні можливі підходи до рішення, але і деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Не люблять манірності, віддають перевагу зручному, повсякденному одягу, звертаються один до одного просто, неофіційно, навіть якщо між співрозмовниками велика різниця у віці і суспільному становищі. Певну настороженість може викликати той факт, що вони ставлять багато питань, у тому числі дуже особистих, але саме так, зазвичай, проявляється їх щирий інтерес до конкретної людини.

Швеція

Характерні риси народу: Старанність, пунктуальність, акуратність, серйозність, порядність і надійність в стосунках.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки: Люблять планувати справи заздалегідь, тому і про ділові зустрічі краще домовлятися завчасно, а не в останню хвилину. На зустріч потрібно приходити в точно призначений час, відхилення не має перевищувати 3-5 хвилин. У великих шведських компаніях дотримується сувора дисципліна і субординація відповідно до займаного становища. Кожен учасник переговорів має право висловити власну думку, але лише тоді. коли йому буде надано слово. Дружні зв'язки і стосунки у Швеції відіграють особливу роль у розвитку бізнесу.

Франція

Характерні риси народу: Галантність, скептичність і обачливість, водночас довірливість, великодушність.

Особливості привітання: рукостискання і обмін візитними картками.

Особливості ділової поведінки: майстерно, навіть з витонченістю, обстоюють свої принципи чи позиції, та не схильні до торгу, тому часто доволі жорстко ведуть переговори і вибирають конфронтаційний тип взаємодії.

Китай

Характерні риси народу: яскраво виражені високі моральні принципи, етичність, відданість роду, відповідальність, відчуття обов'язку, ввічливість, чесність.

Особливості привітання: при обміні рукостисканнями, спочатку тиснуть руку більш високопоставленої особи.

Особливості ділової поведінки: Великої уваги надають зовнішньому вигляду партнерів, манері їхньої поведінки, стосунків усередині делегації. Китайці намагаються визначити статус кожного з учасників зустрічі, щоб надалі орієнтуватися на людей з вищим статусом (офіційним чи неофіційним). Окрім того, в делегації партнера виокремлюються люди, які виражають симпатії китайській стороні, для того, щоб згодом саме через них вплинути на позицію протилежної сторони. На переговорах китайський партнер першим не висловить свою точку зору і не зробить пропозиції. Якщо зустріч проводиться на китайській території, вони можуть послатися на те, що за їхніми традиціями «гість говорить першим». Спроби отримати спочатку відомості від них часто виявляються безрезультатними: інформація зводиться здебільшого до загальних положень. Китайська сторона робить поступки зазвичай під кінець переговорів, після того, як оцінить можливості протилежної сторони, врахує і вміло використає на свою користь помилки, допущені партнером під час зустрічі. Причому тоді, коли здається, що переговори зайшли в безвихідь, китайці раптом вносять нові пропозиції, що допускають поступки. У результаті – переговори поновлюються.

Японія

Характерні риси народу: працьовитість, яскраво виражені естетичні відчуття, дисциплінованість, відданість авторитету, відчуття обов'язку, ввічливість, акуратність, допитливість, прагнення до узгоджених дій у групі.

Особливості привітання: рукостискання не прийняте, найважливішим елементом правил хороших манер є уклін. Причому для тривіального вітання досить вклонитися п'ятнадцять разів. Щоби справити хороше враження, потрібно кланятися сорок п'ять разів, а найповажнішу особу вітають, вклонившись дев'яносто разів підряд. При представленні необхідно вручати і отримувати візитні картки обома руками; на знак пошани потрібно уважно прочитати їх. Картка подається так, щоби було легко прочитати на ній написане, так само потрібно давати і свою.

Особливості ділової поведінки: під час першої ділової зустрічі з представниками японських фірм прийнято обмінюватися письмовими матеріалами про свої підприємства. Такі матеріали мають містити наступну інформацію: профіль фірми,

основні дані про неї, текстові і графічні матеріали, які б давали уявлення про продукцію, технології і послуги, що пропонуються японському ринку. Крім того, потрібно надати додаткову інформацію про специфіку пропонованої продукції стосовно відповідного товару конкурентів.

Таким чином, ділове спілкування із зарубіжними партнерами має певні особливості, основою яких є культурологічні чинники. Щоб зрозуміти специфіку спілкування із зарубіжними партнерами і підтримати імідж організації на високому рівні, необхідно враховувати традиції та норми (правила), на яких базуються відносини між людьми (у т. ч. ділові).

Питання для перевірки знань

1. У чому полягає сутність етики ділового спілкування?
2. З якою метою і які форми колективного обговорення слід використовувати в певних ситуаціях?
3. Які особливості позиційного торгу і принципових переговорів? Який результат переговорів кращий і як його досягти?
4. Чим відрізняються дискусія, полеміка та диспут? Що є у них спільного?
5. Яких етичних норм і правил етикету мають дотримуватися учасники колективного обговорення, щоб досягти позитивного результату?
6. У чому полягають особливості ділового спілкування з іноземними партнерами?

Список джерел літератури:

1. Лесько О. Й. та ін. Етика ділових відносин: навчальний посібник.; Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.
2. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування: навч. посіб.; 6-е вид., виправл. і доповн. К.: Знання, 2007. 230 с.
3. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підруч. для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
4. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 356 с.
5. Трухін І. О. Соціальна психологія спілкування: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2006. 336 с.

ТЕМА 6.
РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Перелік питань для розгляду:

1. Нормативно-правова база системи менеджменту персоналу
2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу
3. Інформаційне та комунікаційне забезпечення менеджменту персоналу
4. Кадрове забезпечення системи менеджменту персоналу
5. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення системи менеджменту персоналу

Вивчивши дану тему ви будете

знати:

– призначення і напрями використання нормативно-правових актів в менеджменті персоналу;

– зміст і призначення кваліфікаційних характеристик професій працівників;

– перелік і призначення документів, які належать до нормативно-правової бази та використовуються для науково-методичного супроводу менеджменту персоналу;

– кадрове забезпечення служби управління персоналом;

– склад і призначення технічних засобів, які застосовують під час розв'язання завдань з менеджменту персоналу.

вміти:

– застосовувати законодавчі акти та методичні документи, норми і положення під час розв'язання завдань з менеджменту персоналу в сфері менеджменту, економіки;

– використовувати Класифікатор професій ДК 003:2010 за призначенням;

– визначати завдання з менеджменту персоналу, вирішення яких має ґрунтуватися на положеннях Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників;

– визначати перелік документів, потрібних для регламентації процедур і методів виконання функцій з менеджменту персоналу;

– встановлювати комунікаційні зв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями з метою прийняття ефективних рішень;

– визначати потребу в технічних засобах необхідних для ефективного виконання функцій з менеджменту персоналу.

1. Нормативно-правова база менеджменту персоналу

Ресурсне забезпечення системи менеджменту персоналу є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства в умовах, які характерні для сучасних організацій. Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі менеджменту персоналу є однією із важливих умов забезпечення належної ефективності діяльності підприємства. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, науково-методичного, інформаційного, комунікаційного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення.

Менеджмент персоналу в організаціях безпосередньо пов'язаний із процесами працевлаштування, переведення і звільнення з роботи, а також із організацією оплати праці й регулюванням робочого часу, організацією процесу підвищення кваліфікації, створенням сприятливих умов праці, проведенням оцінювання персоналу. Відповідно ефективне управління персоналом вимагає регламентації як прав, так і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Саме тому державними органами влади в Україні розроблені та прийняті відповідні законодавчі акти та науково-методичні документи які регулюють трудові відносини.

До основних законодавчих актів, що регулюють вітчизняні трудові відносини, відносяться:

1. Кодекс законів про працю (КЗпП). Даний документ визначає правові гарантії й засади здійснення українськими громадянами права розпоряджатися власними здібностями до творчої та

продуктивної праці. У даному документі вказано, що він регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Кодекс законів про працю складається з наступних розділів:

– загальні положення – цей розділ окреслює завдання Кодексу, основні трудові права працівників, рівність цих прав, регулювання трудових відносин, характеризує склад законодавства про працю, визначає поняття професії, трудової функції, професійної кваліфікації, часткової професійної кваліфікації, реєстру кваліфікацій, професійних стандартів тощо;

– колективний договір – розділ визначає сферу укладення колективних договорів; характеризує суб'єктів колективного договору; окреслює зміст колективного договору, який визначається сторонами у межах їхньої компетенції; регулює порядок ведення колективних переговорів, а також регламентує процес реєстрації колективних договорів та строки їх чинності;

– трудовий договір – даний розділ визначає сутність поняття трудового договору; характеризує контракт, як особливу форму трудового договору; регламентує укладення трудового договору із нефіксованим робочим часом; визначає гарантії при укладанні, зміні й припиненні трудового договору; описує процес укладання трудового договору; регламентує обмеження спільної праці родичів в установі, на підприємстві, в організації; розглядає правомірність застосування випробування при прийнятті на роботу; характеризує терміни та результати випробування, визначає обов'язки роботодавця та працівника, а також встановлює правила переведення й тимчасового переведення працівника на іншу роботу; визначає підстави розірвання та припинення трудового договору;

– забезпечення зайнятості вивільнених працівників – розділ ІІІ-А регламентує порядок вивільнення працівників, а також шляхи забезпечення зайнятості персоналу скороченого через ліквідацію, реорганізацію підприємств, зміну форм власності або ж часткове зупинення виробництва; розділ ІІІ-Б характеризує особливості застосування спрощеного режиму для регулювання трудових відносин;

– робочий час – цей розділ встановлює норми тривалості робочого часу; визначає підстави для застосування скороченої

тривалості робочого часу; встановлює тривалість щоденної роботи при п'ятиденному та шестиденному робочому тижні; регламентує тривалість роботи в нічний час, а також напередодні святкових та вихідних днів; визначає засади організації позмінної роботи; окреслює процес формування гнучкого режиму робочого часу; характеризує та регламентує такі форми організації праці, як надомна та дистанційна робота, встановлює обмеження та заборони стосовно здійснення надурочних робіт;

– час відпочинку – розділ регламентує надання працівникам перерви для відпочинку і харчування; встановлює правила надання робітникам вихідних днів та визначає тривалість щотижневого безперервного відпочинку; визначає порядок нарахування компенсацій за роботу у вихідні та святкові дні; регламентує порядок надання і тривалість щорічних основних відпусток; встановлює умови надання творчих та додаткових відпусток; визначає правила нарахування грошової компенсації за невикористані щорічні відпустки; регламентує надання працівникам відпусток без збереження заробітної плати;

– нормування праці – даний розділ визначає сутність поняття норми праці; регламентує процеси запровадження, заміни і переглядання норм праці; визначає термін дії норм праці;

– оплата праці – розділ визначає сутність поняття заробітної плати; порядок встановлення мінімальної заробітної плати; порядок здійснення індексації; характеризує системи та форми оплати праці; регламентує оплату праці на підприємствах, в установах та організаціях (в тому числі і тих, які фінансуються з бюджету); визначає порядок оплати роботи в надурочний, в нічний час, у святкові та неробочі дні тощо.

– гарантії і компенсації – розділ регламентує надання гарантій для працівників, обраних на виборні посади; встановлює порядок надання гарантій і компенсації працівникам при переїздах на роботу в іншу місцевість (при службових відрядженнях та для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації); забороняє здійснення відрахувань із вихідної допомоги, компенсаційних й інших виплат;

– гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації – розділ характеризує загальні підстави та умови матеріальної відповідальності персоналу; означує обов'язки роботодавця і працівників стосовно збереження майна; визначає випадки обмеженої та повної матеріальної відповідальності працівників; окреслює межу матеріальної відповідальності у випадку, коли

фактичний розмір шкоди перевершує її номінальний розмір; встановлює правила визначення розміру та порядок покриття шкоди, здійсненої працівником;

– трудова дисципліна – в розділ визначені обов'язки працівників та роботодавця; подані методи забезпечення трудової дисципліни; подані правила внутрішнього трудового розпорядку і положення про дисципліну; регламентовано порядок застосування заохочень та стягнень; визначено порядок оскарження та зняття дисциплінарного стягнення;

– охорона праці – розділ присвячено створенню безпечних і нешкідливих умов праці; регламентовано дотримання вимог стосовно охорони праці при проектуванні, будівництві й реконструкції підприємств, об'єктів та засобів виробництва; закріплено обов'язки роботодавця щодо оздоровлення і полегшення умов праці працівників; визначено засоби контролю за дотриманням вимог нормативних актів, що стосуються охорони праці; подано процес формування заходів щодо охорони праці та визначено необхідні для цього кошти; регламентовано порядок видачі працівникам спеціального одягу й інших засобів індивідуального захисту (мила та знешкоджуючих засобів); закріплено обов'язкові медичні огляди працівників певних категорій; подано обов'язки роботодавця стосовно розслідування і обліку аварій, нещасних випадків і професійних захворювань на виробництві; регламентовано відшкодування шкоди у випадку ушкодження здоров'я працівників;

– праця жінок – в розділ визначені роботи, на яких заборонено застосовувати працю жінок; регламентовано обмеження праці жінок на роботі у нічний час; заборонено залучення вагітних жінок й жінок, які мають дітей у віці до трьох років, до надурочних, нічних робіт, робіт у вихідні дні, а також направлення їх у відрядження; регламентовано переведення на легшу роботу вагітних жінок й жінок, що мають дітей віком до трьох років; встановлено відпустки в зв'язку із вагітністю, пологами та по догляду за дитиною; подано порядок надання відпустки по догляду за дитиною, а також зарахування її до стажу роботи;

– праця молоді – в розділі охарактеризовано права неповнолітніх в трудових правовідносинах; регламентовано вік, із настання якого допускається прийняття працівника на роботу; визначено необхідність ведення обліку працівників, які не досягли вісімнадцяти років; визначено роботи, на яких заборонено застосування праці осіб молодших вісімнадцяти років; регламентовано заборону залучати працівників молодших вісімнадцяти

років до надурочних, нічних робіт та робіт у вихідні дні; подано порядок встановлення норми виробітку для молодих працівників; визначено порядок надання молоді першого робочого місця; окреслено обмеження щодо звільнення працівників молодших вісімнадцяти років; регламентовано участь молодіжних організацій у обговоренні питань праці й побуту молоді;

– пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням – в розділі регламентовано створення необхідних умов та заохочення працівників, що поєднують роботу із навчанням; подано рекомендації для здійснення виробничого навчання у робочий час; встановлено порядок оплати праці за час перекваліфікації, виробничого навчання або ж навчання за іншими спеціальностями; регламентовано скорочення робочого часу із збереженням зарплати для працівників, що навчаються у середніх загальноосвітніх школах; передбачено додаткову відпустку в зв'язку із навчанням в закладах середньої освіти; визначено час надання щорічних відпусток працівникам, що навчаються у закладах освіти; передбачено пільги працівникам, які здобувають вищу освіти;

– індивідуальні трудові спори – в розділі визначено органи, які можуть розглядати трудові спори; встановлено порядок розгляду трудових спорів для ряду категорій працівників; регламентовано врегулювання трудових спорів із допомогою медіації; передбачено організацію та визначено компетенції комісій по трудових спорах; окреслено строки звернення до комісії по трудових спорах й подано порядок прийняття заяв працівників; охарактеризовано порядок та терміни розгляду трудових спорів спеціальними комісіями; затверджено порядок прийняття та виконання рішень комісій по трудових спорах; передбачено процес розгляду трудових спорів в місцевих загальних судах; визначено трудові спори, які підлягають лише безпосередньому розглядові в місцевих загальних судах; передбачено відшкодування роботодавцем моральної шкоди працівникам;

– професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами, установами, організаціями – розділ визначає права громадян на об'єднання у професійні спілки; регламентує права професійних спілок та їх об'єднань; передбачає право працівника брати участь в управлінні організаціями, підприємствами, установами; визначає порядок створення та функціонування первинних профспілкових організації в установах, організаціях та на підприємствах; встановлює гарантії діяльності профспілок; визначає обов'язки роботодавця щодо створення умов для діяльності профспілок;

– трудовий колектив – в розділі регламентовано формування трудового колективу підприємства та колективу бригади; передбачено розподіл колективного заробітку у бригаді шляхом застосування коефіцієнту трудової участі; окреслена взаємна відповідальність роботодавця та бригади;

– державне соціальне страхування – в розділі визначені особи, які підлягають обов'язковому соціальному державному страхуванню; зазначено, що внески роботодавців та працівників є основним джерелом коштів загальнообов'язкового державного соціального страхування; подані види матеріального забезпечення та соціальних послуг за обов'язковим державним соціальним страхуванням; регламентовано право на пенсійне забезпечення;

– нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю – в цьому розділі визначено порядок нагляду і контролю за дотриманням законодавства про працю; регламентовано державний нагляд за охороною праці; передбачено відповідальність за порушення законодавства про працю;

– прикінцеві положення – в останньому розділі Кодексу зазначено, що строки звернення до суду за вирішенням трудових спорів визначені статтею 233 продовжуються на строк дії карантину пов'язаного із запобіганням поширення короновірусної хвороби; вказано, що під час дії воєнного стану, вводяться обмеження та особливості організації трудових відносин, які встановлені Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

2. Закон України «Про зайнятість населення», який визначає правові організаційні та економічні основи регулювання зайнятості населення і його соціального захисту від безробіття, а також гарантій держави стосовно реалізації прав громадян на працю.

3. Закон України «Про колективні договори і угоди», що визначає правові засади розроблення, укладення і виконання колективних угод та договорів із метою сприяння регулювання трудових відносин й соціально-економічних інтересів роботодавців та працівників.

4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», що визначає правові та організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

5. Закон України «Про оплату праці», що визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного й договірного регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулювальної функції заробітної плати.

6. Закон України «Про охорону праці» – визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя і здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи та організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

7. Закон України «Про пенсійне забезпечення» – гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільно-корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

Нормативно-методичним забезпеченням системи менеджменту персоналу являється сукупність документів організаційно-розпорядницького, організаційно-методичного, технічного, економічного й нормативно-технічного характеру. Крім цього до даного забезпечення належать нормативно-довідкові матеріали, у яких встановлені норми, характеристики, правила, вимоги, методи та інша інформація, що використовується в процесі вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу і які затверджено у встановленому порядку керівництвом організації чи відповідним компетентним органом.

Охарактеризоване забезпечення сприяє ефективності процесу підготовки та реалізації рішень стосовно питань управління персоналом. До нормативно-методичних документів, що забезпечують систему менеджменту персоналу підприємства відносяться:

- організаційні, організаційно-розпорядницькі та організаційно-методичні документи, які регламентують права, завдання, функції, обов'язки як підрозділів, так і окремих працівників системи менеджменту персоналу;

- нормативно-довідкові документи, в яких містяться норми і нормативи для планування і організації праці.

Важливим, регламентованим для кожного підприємства, організаційним документом являється колективний договір, який «укладається на основі законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, і узгодження інтересів працівників та роботодавців».

Колективний договір – це «угода, що укладається трудовим колективом із адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо- господарської діяльності на календарний рік».

Прикладом організаційно-розпорядницького документу є Правила внутрішнього трудового розпорядку. Даний документ є локальним нормативним актом, який розробляється адміністрацією підприємства разом із представницьким органом трудового колективу та використовується для забезпечення правового регулювання трудових відносин та визначає взаємні права й обов'язки керівництва та працівників. Ознайомлення з даним документом працівників є обов'язковим під час прийняття на роботу.

Даний документ зазвичай складається із наступних розділів: загальні положення; порядок прийому і звільнення робітників та службовців; основні обов'язки робітників та службовців; основні обов'язки адміністрації; робочий час і його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Документи методичного й організаційно-методичного характеру регламентують виконання функцій менеджменту персоналу. До таких належать наступні документи: положення з оплати і стимулювання праці; положення з урегулювання взаємин у колективі; рекомендації з організації підбору і добору персоналу; положення з організації адаптації працівників; інструкція з дотримання правил техніки безпеки; положення з формування кадрового резерву в організації тощо. Розробляють ці документи за участю працівників відповідних ланок системи менеджменту персоналу.

Прикладом нормативно-методичних документів є норми централізованого характеру, технологічні карти управлінських процедур, маршрутно-технологічні карти, операційно-технологічні карти тощо.

Внутрішніми організаційно-регламентуючими документами, що стосуються менеджменту персоналу організації є:

- положення про підрозділи, що входять до складу служби управління персоналом;

- посадові інструкції працівників, які здійснюють управління персоналом.

Основними завданнями правового забезпечення системи менеджменту персоналу є: регулювання трудових відносин між роботодавцями й найманими працівниками; ефективний захист прав та законних інтересів працюючих.

Правове забезпечення системи менеджменту персоналу вміщує:

- виконання норм діючого законодавства у галузі праці й трудових відносин;
- розроблення та затвердження нормативних та локальних актів організаційного, організаційно-розпорядницького і економічного характеру;
- вироблення пропозицій стосовно зміни діючих, або ж скасування неактуальних нормативних актів, розроблених на підприємстві із кадрових питань та з питань трудових відносин.

Здійснення правового забезпечення на підприємстві покладено на керівника та на начальників відділу кадрів та юридичного відділу.

2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу

Науково-методичним забезпеченням менеджменту персоналу вважається сукупність документів, які носять техніко-економічний, нормативно-технічний та організаційно-методичний характер та визначають норми, правила, стандарти, вимоги, характеристики й інші дані, що можуть використовуватися для вирішення завдань організації праці й менеджменту персоналу. Означені документи в установленому порядку затверджуються керівництвом організації чи відповідним компетентним органом.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу складається із двох груп документів:

- ті документи, що визначають норми, правила, стандарти, вимоги, характеристики й інші дані, розробляються, а також затверджуються належними компетентними органами (відомствами, міністерствами, державними органами, а також і міжнародними організаціями);
- ті документи, які розробляються і затверджуються керівниками організації для внутрішнього користування.

Так, до першої із груп документів слід віднести:

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – це систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено в класифікаторі професій.

Даний довідник складається із випусків та розділів випусків, які згруповані за видами економічної діяльності, виробництва і робіт. Кожний випуск чи розділ випуску складається із обов'язкової частини, співвідносної із розділами класифікації професій згідно класифікатора професій. Зміст випуску та розділу випуску містить вступ та кваліфікаційні характеристики, розташовані в алфавітній черговості за порядковими номерами, а також перелік професій із діапазоном розрядів.

Кваліфікаційна характеристика професії працівника має такі розділи:

– завдання та обов'язки – даний розділ описує роботи, притаманні для певної професії. Для визначення професійних обов'язків й завдань використовується посилання на сферу необхідних знань, машини, інструмент, устаткування, деталі, сировину, матеріали, послуги та продукцію.

– повинен знати – у цьому розділ містяться описи вмінь, знань, навичок, прийомів та методів безпечного виконання робіт, їх застосування є обов'язковим. Галузі знань та способи здійснення робіт міцно пов'язуються із напрямами потрібної для цього освіти та практичною підготовкою у вигляді досвіду і професійної спеціалізації..

– кваліфікаційні вимоги – даний розділ визначає рівень спеціальної підготовки робітника, потрібний для виконання обов'язків покладених на нього, а також вимоги щодо наявності стажу роботи.

– спеціалізація – цей розділ вміщує дані про галузеву належність, назви професій, характеристику робіт, устаткування, механізми та інструменти, а також посилання на товари чи послуги, що вказують на особливості певної професії.

– приклади робіт – останній розділ містить назви робіт та пов'язані з ними засоби оснащення технологічних процесів та операцій.

На базі інформації, що міститься у розділах «Кваліфікаційної характеристики професії працівника» на певному підприємстві складаються посадові інструкції для працівників, визначаються головні вимоги до змісту одержаних працівником знань, встановлюються критерії оцінки рівня професійної підготовки при атестації тощо.

2. Класифікатор професій ДК 003:2010, поданий Державним комітетом України із питань технічного регулювання й споживчої політики. Автоматизована систем управління із допомогою даних цього документу вирішує наступні завдання:

– розраховує чисельність працівників, обліковує склад та здійснює розподіл кадрів за професійними групами різних рівнів класифікації, сприяє плануванню додаткової потреби в кадрах тощо;

– систематизує статистичні дані з праці за професійними ознаками;

– аналізує та готує до публікації статистичні дані, а також розробляє відповідні прогнози стосовно охорони праці, освіти, зайнятості, доходів, перепідготовки вивільнених кадрів тощо;

– готує статистичні дані для періодичних оглядів із статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці;

– вирішує питання контролю та аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування громадян.

3. Міжгалузеві норми та нормативи. Даний документ призначений для нормування однорідних трудових процесів у організаціях різних сфер виробництва. На багатьох різних підприємствах є роботи, які виконуються робітниками однакових професій. Деякі види слюсарних, верстатних, ремонтних й інших робіт здійснюються майже на усіх підприємствах, незалежно від сфери діяльності. Міжгалузеві норми та нормативи із праці розробляються належними проектно-технологічними чи науково-дослідними організаціями із врахуванням організаційно-технічних умов та передового досвіду організації праці та виробництва.

4. Конвенції та рекомендації «Міжнародної організації праці» – це форма міжнародних норм із питань, що належать до компетенцій Міжнародної організації праці. Дані конвенції та рекомендації призначено для використання державами-членами «Міжнародної організації праці» та міжнародними співтовариствами.

Приймають означені конвенції та рекомендації на Міжнародній конференції праці, яка кожного року проходить у Женеві в центрі «Міжнародної організації праці». У склад делегацій кожної країни-члена входять два представника від найманих працівників і підприємців. Конвенції, подібно до міжнародних договорів, підлягають ратифікації членами Міжнародної організації праці. Отож, у випадку коли держава ратифікує конвенції, то вона зобов'язується її положення застосовувати. Рекомендації не підлягають ратифікації. Вони слугують для

розширення змісту конвенції або ж торкаються тих питань, які не вимагають формальних зобов'язань.

Конвенції та рекомендації регламентують міжнародні норми у галузі праці, які мають відношення до:

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

Основними завданнями «Міжнародної організації праці» є:

– напрацювання узгодженої політики та програм, направлених на розв'язання соціально-трудових проблем;
– розроблення міжнародних трудових норм для проведення оптимальної політики у життя;
– надання допомоги країнам членам «Міжнародної організації праці» у вирішенні проблем скороченні безробіття та зайнятості;
– розробка програми для покращення умов праці;
– сприяння розвитку соціального забезпечення;
– підготовка заходів захисту прав соціально уразливих груп працівників;
– сприяння щодо врегулювання трудових та соціальних відносин.

Крім того, до науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу належать відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур, які використовуються в різних галузях економіки.

До другої групи документів зі складу науково-методичного забезпечення (тобто ті, які розробляються й затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання) відносяться:

– положення про оплату та стимулювання праці;
– рекомендації щодо організації підбору персоналу;
– положення про організацію адаптації працівників;
– інструкції з правил техніки безпеки;
– положення про формування кадрового резерву в організації тощо.

Метою «Положення про оплату та стимулювання праці» є забезпечення мотивації персоналу у підвищенні ефективності праці, спрямованої на досягнення стратегічної мети й завдань підприємства. Основними законодавчими документами формування даного положення є: Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про відпустки», Закон України «Про індексацію грошових доходів населення», «Інструкція зі статистики заробітної плати», інші законодавчі акти, що стосуються оплати праці.

Рекомендації щодо організації підбору персоналу – це система заходів, які передбачаються підприємством для залучення тих працівників, які володіють потрібними професійними навичками й особистісними, моральними якостями та здатні виконувати усі посадові обов'язки, а також здатні своєчасно і якісно розв'язувати завдання й добиратися поставлених цілей.

Положення про організацію адаптації працівників визначає порядок організації і проведення роботи із адаптації на підприємстві, права й обов'язки наставників та нових працівників. Адаптація здійснюється із метою сприяння швидкому і ефективному пристосуванню нових робітників до особливостей діяльності організації.

Інструкції з правил техніки безпеки є нормативним документом підприємства, який містить обов'язкові для дотримання працівниками вимоги із охорони праці при здійсненні робіт певного виду або ж за певною професією на усіх робочих місцях, на території підприємства, у виробничих приміщеннях, будівельних майданчиках чи в інших місцях, де за дорученням роботодавця чи вповноваженого ним органу виконуються ці роботи, трудові або ж службові обов'язки.

Означені інструкції розробляються на базі нормативно-правових актів із охорони праці, технологічної документації підприємства із урахуванням умов виробництва й вимог безпеки, викладених у експлуатаційній та ремонтній документації підприємств, які виготовили устаткування, яке використовується на цьому підприємстві. Інструкції затверджуються керівником і є обов'язковими для дотримання працівниками певних професій або ж виконавцями відповідних робіт на даному підприємстві. Інструкції мають обов'язково відповідати законодавству про охорону праці.

Положення про формування кадрового резерву – це акт який визначає порядок забезпечення поточної, короткострокової і середньострокової потреби організації у персоналі для заміщення ключових посад, зниження термінів й витрат на закриття вакансій.

3. Інформаційне та комунікаційне забезпечення менеджменту персоналу

Рівень ефективності функціонування системи менеджменту персоналу організації вагомою мірою залежить від якості інформаційного та комунікаційного забезпечення.

Згідно українського тлумачного словника, «забезпечення» – це дія з визначенням дієслова «забезпечити»; матеріальні засоби до існування; сукупність математичних, програмних, апаратурних засобів, спрямованих на автоматичну обробку даних за допомогою цифрових обчислювальних машин і пристроїв.

Поняття «інформація» походить від латинського «information» – тобто пояснення, що має певну свою історію розвитку. Спочатку інформацією вважалися дані, які передаються людьми усним, письмовим або ж іншим способом (із допомогою невербальних сигналів, технічних засобів тощо). З середини XX століття інформація стає загальнонауковим поняттям, яке передбачає взаємообмін даними між людьми, або ж між людиною та автоматом. У аспекті діяльності системи менеджменту персоналу підприємства інформація являє собою певний комплекс відомостей про стан керуючої і керованої підсистеми, та навколишнього середовища.

Інформаційне забезпечення системи менеджменту персоналу – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління під час її функціонування. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи уніфікованої та спеціальної документації.

Дані, які формуються за допомогою інформаційного забезпечення управління персоналом використовуються суб'єктами менеджменту персоналу для вирішення таких завдань, як складання плану чисельності персоналу, професійний відбір персоналу, адаптація нових працівників, розвиток персоналу, регламентація посадових обов'язків, нормування праці, охорона праці, підвищення ефективності використання робочого часу, застосування дієвих систем стимулювання ефективності праці тощо.

Проте під інформацією системи менеджменту персоналу слід розуміти не будь-які дані про ринок праці, персонал, умови праці тощо, а тільки ті, які визначені як придатні для вирішення завдань системи менеджменту персоналу. Тобто, дані, які містяться у документах із особового складу (особових картках, особових

листках із обліку кадрів, звітах й наказах), у результатах психофізіологічних і соціологічних досліджень (тестування, анкети, інтерв'ю) вважаються інформацією тільки тоді, коли вони можуть бути використані для ухвалення рішень у системі менеджменту персоналу. Всі інші дані до часу своєї придатності розглядаються як інформація, яка чекає своєї реалізації. Так, дані по результатах оцінювання персоналу можна визначити інформацією тільки з того часу, коли вони відповідним чином оформлені, доведені до працюючого та його керівника й використані для вирішення потрібних завдань. Наприклад, для відбору та розстановка нових працівників, для формування кадрового резерву, побудови ефективної системи мотивації трудової діяльності тощо.

Головна роль інформації в процесі менеджменту персоналу – це усунення невизначеності у прийнятті рішень. Збір інформації потрібно проводити у відповідності із критерієм корисності (повнота, доступність, актуальність, ступінь достовірності, достатність, незалежність), тобто можливість її використання для досягнення мети управління персоналом. Основні етапи збору інформації подані на рис. 6.1.

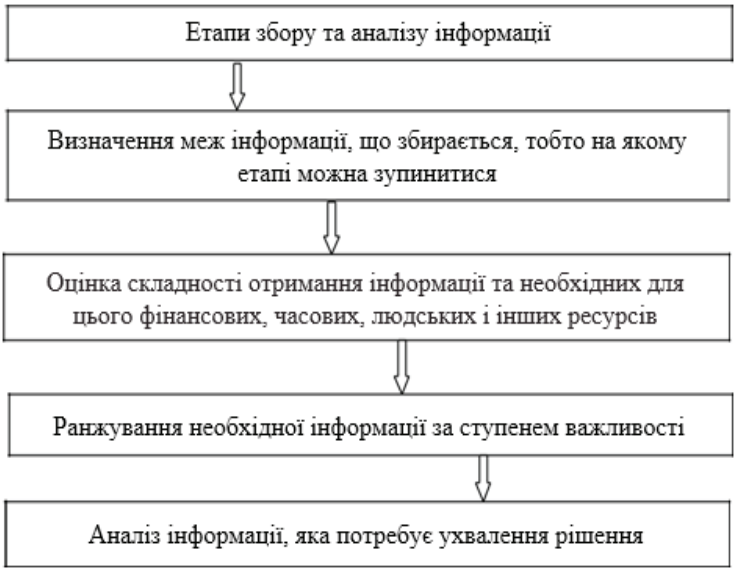

Рис. 6.1. Основні етапи збору інформації.

Виступаючи предметом і засобом здійснення управлінських процесів, інформація має свої властивості, а її зміст має відповідати певним вимогам (табл. 6.1).

Ефективне функціонування системи менеджменту персоналом можливе тільки при умові дотримання вказаних вище вимог до інформації.

Інформаційне забезпечення системи менеджменту персоналу тісно пов'язане із налагодженням комунікаційних зв'язків. Якщо комунікація переважно визначається як процес обміну інформацією, то інформація є основним інструментом комунікації, тобто це те, що передається в ході цього процесу.

Таблиця 6.1

Властивості та вимоги щодо інформації, яка використовується в системі менеджменту персоналу

Властивості інформації		Вимоги щодо інформації	
	здатність до тривалого та багаторазового використання		правильний відбір первинних відомостей
	здатність до накопичення		своєчасність надходження
	моральне зношення, тобто неактуальність в певний час, в результаті виникнення нових знань		фільтрація, агрегування і актуалізація інформації;
	корисність з прямою залежністю від уміння суб'єкту комунікаційного процесу користуватися отриманими даними		точність і достовірність, перевірка коректності (несуперечливість даних), задоволення потреб в певній ситуації конкретних управлінців
	здатність до тиражування та копіювання		відсутність дублювання інформації
	репрезентативність (тобто максимальну можливість розкриття), вірогідність, об'єктивність, доступність та актуальність інформації		оптимальність систематизації і безперервність збору і обробки інформації

Головною метою комунікації є забезпечення ефективної передачі адекватної інформації. Можна виділити низку цілей (рис. 6.2) комунікаційного забезпечення системи менеджменту персоналу.

Комунікаційне забезпечення системи менеджменту персоналу – це сукупність способів та форм зв'язку, із допомогою яких здійснюється цілеспрямований процес обміну інформацією між суб'єктами системи менеджменту персоналу та при допомозі визначеного інструментарію дозволяє своєчасно

отримати керівниками об'єктивну інформацію та оперативно прийняти ефективне управлінське рішення.

Основним напрямком сучасної перебудови менеджменту персоналу у нашій країні і його радикального удосконалення, пристосування до сучасних динамічних умов стало широке застосування новітньої комп'ютерної й телекомунікаційної техніки, формування на її основі ефективних інформаційно-комунікаційних управлінських технологій.

Рис. 6.2. Визначення мети та цілей комунікаційного забезпечення системи менеджменту персоналу

Нові інформаційно-комунікаційні управлінські технології, вимагають радикальних змін організаційних структур менеджменту, кадрового потенціалу, системи документації, методів фіксування і передачі інформації.

Важливе значення сьогодні має впровадження інформаційного менеджменту, який значно розширяє можливості використання підприємствами інформаційних ресурсів. Розвиток та впровадження інформаційного менеджменту пов'язане із організацією систем обробки даних та знань, послідовного їх доведення до рівня інтегрованих автоматизованих управлінських систем, що охоплюють по вертикалі та горизонталі усі рівні та ланки виробництва й збуту.

В сучасних умовах ефективний менеджмент персоналу являє собою важливий ресурс організації поряд із матеріальними,

фінансовими, людськими й іншими ресурсами. Впровадження комп'ютерних інформаційних технологій і корпоративних інформаційних систем дає можливість керівникам системи менеджменту персоналу різних рівнів за рахунок зростання їхньої інформованості та зниження до мінімуму невизначеності приймати компетентні і відповідальні рішення.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології, які спільно застосовують бази даних, телекомунікаційні мережі, експертні системи, інструментальні засоби прийняття рішень, високопродуктивні засоби обчислень, можуть кардинально змінити методичну, інформаційну, комунікаційну та технологічну складові процесів менеджменту персоналу і перевести їх на якісно вищий, більш ефективний рівень.

Проблемні аспекти автоматизації управлінських інформаційно-комунікаційних функцій менеджменту персоналу на вітчизняних підприємствах розв'язуються, зазвичай, шляхом покупки готових програмних продуктів у форматі пакетів прикладних програм.

Модуль у системі менеджменту персоналу є перспективним і раціональним, оскільки задовільняє всі принципи корпоративності управління. Він може враховувати особливості вітчизняної економіки і законодавства та полегшувати взаємодію між всіма управлінськими структурами. Пакети такого рівня як правило представлені в кількох варіантах, що забезпечує потреби як крупних організаційних структур, так і середніх та дрібних. Працівники кадрових служб мають враховувати, що застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій впливає на систему менеджменту персоналу та відкриває багато нових можливостей, наприклад, інтерактивного тестування та дистанційної роботи тощо.

Практичне вирішення окреслених завдань менеджменту персоналу дозволить реалізовувати кадрову політику організацій, в склад якої входить політика зайнятості, навчання, оплати праці, добробуту, трудових відносин.

Розширення меж застосування новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, включаючи Інтернет-ресурси, дозволяє формувати значно повнішу інформаційну базу про персонал порівняно із тою, яка представлена на сьогодні у більшості вітчизняних пакетів із управління персоналом і часто обмежується лише первинною обліковою інформацією.

Застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процеси менеджменту персоналу покликані оптимізувати витрати на персонал та підвищити ефективність загалом, за рахунок ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій створює умови для вирішення принципово нових завдань системи менеджменту персоналу, зокрема:

– створення бази для одержання інформації про відхилення в розвитку кадрових процесів, які вимагають тактичного або ж стратегічного управлінського впливу;

– планування і розподіл робіт в межах проектів;

– формування мобільних робочих груп для їх виконання;

– відбір персоналу у відповідності до специфіки майбутніх робіт, виходячи із об'єктивних професійних, особистих та соціально-психологічних характеристик персоналу.

4. Кадрове забезпечення системи менеджменту персоналу

Сутність організації кадрового забезпечення системи менеджменту персоналу полягає в тому, що людей розглядають як надбання підприємства. Адже, від кваліфікації рішень у системі відбору, навчання, розстановки, заохочення, та пересування працівників вагомою мірою залежать результати діяльності усієї організації.

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники із певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички та досвід роботи в певній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише з частиною працюючих, а саме спеціалістами або робітниками високої кваліфікації та стажем роботи на конкретному підприємстві. Персонал підприємства – це його головний ресурс, від ефективності використання якого значною мірою залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Працівники приводять до руху матеріально-речові елементи виробництва, створюють продукт, вартість та додатковий продукт у формі прибутку.

Кадрове забезпечення – це «комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії для подальшого просування кар'єрними сходами, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних працівників». Метою кадрового забезпечення є досягнення залучення до роботи на усіх вільних економічних робочих місцях у країні працівників, здатних виконувати свої посадові обов'язки на рівні, що відповідає очікуванням роботодавців, тобто недопущення тимчасової чи тривалої нестачі кадрів в організаціях/підприємствах.

Під кадровим забезпеченням системи управління персоналом розуміється необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації. Якісні характеристики персоналу являють собою сукупність професійних, моральних та особистісних якостей, які є конкретним вираженням відповідності персоналу тим вимогам, які висуваються до посади чи робочого місця.

Основними елементами кадрового забезпечення є інтелектуальна, кваліфікаційна, професіональна, кадрова, технологічна та організаційна складові. Організаційна складова кадрового забезпечення підприємства включає високий рівень організації та культури праці, знаходить своє вираження в чіткості, ритмічності, погодженості трудових зусиль та високого ступеня задоволеності робітників своєю працею.

Організаційна складова кадрового забезпечення в багатьох факторах визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи загалом та кожного працівника зокрема, що пов'язано з ефективним використанням кадрового потенціалу.

Кадрове забезпечення складається із суб'єктів менеджменту персоналу, а саме лінійними та функціональними менеджерами всіх рівнів управління, службою персоналу та працюючими інших виробничих чи функціональних підрозділів, які забезпечують кадровий менеджмент потрібною для управління персоналом інформацією або ж здійснюють обслуговуючі функції.

Кожен із лінійних керівників є керівником певної групи персоналу. Лінійні керівники кадрової служби ухвалюють рішення стосовно влаштування на роботу, звільнення та переведення підлеглих працівників, призначення на іншу посаду, направлення на підвищення кваліфікації чи навчання із відривом або ж без відриву від основної роботи тощо.

Керівник відділу кадрів разом із представниками інституційного рівня управління організації вирішує стратегічні питання: розробляє кадрову політику, визначає стратегію та тактику її реалізації, готує методичні та нормативні документи, здійснює контроль за їх виконанням і провадить загальне керівництво роботою в сфері менеджменту персоналу.

Служба управління персоналом виступає в ролі організатора, координатора та експерта роботи із персоналом у організації. Вона створює положення, стандарти та процедури управління персоналом, здійснює контроль за їх застосуванням, слідкує за додержанням трудового законодавства та реалізацією кадрової політики загалом. Так, служба персоналу займається «плануванням чисельності та професійно-кваліфікаційної

структури персоналу, професійним підбором персоналу, веденням кадрового діловодства, здійснює нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, станом трудової дисципліни, соціально-психологічним кліматом у колективі, умовами праці, соціальним захистом працівників тощо».

Досвід зарубіжних країн у даній сфері свідчить, що в іноземних управлінських структурах менеджеру з персоналу відводиться роль так званого «архітектора» кадрового потенціалу підприємства. У США, наприклад, кадрові фахівці готуються у двадцяти різних спеціальностях, таких як рекрутер, інтерв'юер, кар'єрний консультант, спеціаліст з навчання, експерт з характерології, фахівець з сімейних стосунків, зв'язків з адміністрацією, планування заробітної плати тощо.

Управління персоналом можна поділити на дві складові: роботу із кадрами та безпосереднє керівництво персоналом. При цьому необхідно розуміти, що робота з кадрами й керівництво персоналом різняться не лише за організаційним призначенням та функціями, а й за суб'єктами. Так, на відміну від керівництва персоналом, суб'єктами якого є лінійні керівники усіх рівнів, суб'єктами роботи із кадрами виступають менеджери з персоналу служби персоналу загалом.

До повноважень лінійних керівників входять питання з організації праці персоналу, з оперативного управління діяльністю основних підрозділів, зі створення умов, потрібних для виконання працівниками власних обов'язків, прийому й звільнення співробітників, їх оцінки, заохочення та покарання.

Повноваження функціональних керівників включають ухвалення відповідних рішень, які, зазвичай, носять рекомендаційний характер та стосуються регулювання діяльності працівників, які безпосередньо підлягають іншим (тобто лінійним) керівникам. Ці рішення здебільшого стосуються розробки методів роботи.

І лінійні, і функціональні керівники вповноважені ухвалювати рішення стосовно прийняття та звільнення на роботу працівників, переведення їх на іншу посаду, направлення на навчання чи підвищення кваліфікації із відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення оплати праці тощо.

Особливість менеджменту персоналу полягає в тому, що вагому частину роботи із персоналом мають виконувати лінійні та функціональні керівники, а працівники кадрової служби – допомагати та підтримувати їх.

Для організації кадрового забезпечення доцільно збирати необхідну інформацію, добирати персонал, забезпечувати умови

праці, підвищувати кваліфікацію працівників, застосовувати ефективні стратегії й методи, постійно аналізувати стан кадрового забезпечення. Для цього використовують переважно методи екстраполяції, експертних оцінок, метод Делфі, комп'ютерні моделі, балансовий, нормативний, математично-статистичний, номенклатурний методи. За допомогою методів та принципів організація полегшує для себе умови праці, оскільки має чіткий план дій і розуміння, що їй очікувати в майбутньому. Це дає змогу економити час та кошти. Ефективне кадрове забезпечення веде до розвитку підприємства.

Підвищення якості системи кадрового забезпечення у більшій мірі залежить від самого підприємства. Проте існує ряд заходів, із допомогою яких держава може суттєво вплинути на розробку ефективної системи кадрового забезпечення підприємства. Для цього слід вжити наступні заходи зі стабілізації та нормального функціонування ринку робочої сили:

1) розвиток гнучкого ринку робочої сили, який необхідно спрямувати на роботу центрів зайнятості та вдосконалення системи підвищення кваліфікації робочої сили;

2) сприяння підвищенню економічної активності населення шляхом удосконалення інфраструктури національного ринку праці;

3) захист національних інтересів України шляхом розроблення політики регулювання міграції щодо експорту та імпорту праці;

4) забезпечення гнучкості оплати праці на підприємстві з метою доцільного застосовування стратегічного підходу, що полягає в розробленні стратегії формування системи оплати праці, тобто напряму дій, спрямованих на забезпечення підприємства персоналом, його збереження та мотивування відповідно до стратегічних завдань і ресурсних можливостей підприємства;

5) формування ефективної системи оплати праці, необхідність застосування зарубіжного досвіду з урахуванням особливостей українського ринку праці.

В сучасних умовах необхідним елементом менеджменту персоналу виступає гнучка система управління персоналом на підприємстві, що має бути сприятливою до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це дасть змогу підприємству сформувати мотивований та висококваліфікований трудовий колектив, як наслідок, отримати конкурентні переваги на ринку праці.

5. Матеріально-технічне та фінансове забезпечення системи менеджменту персоналу.

До матеріально-технічного забезпечення менеджменту персоналу відносяться всі технічні засоби, обладнання та пристрої, які застосовуються у процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації.

Основу технічного забезпечення системи менеджменту персоналу організації складає комплекс технічних засобів – сукупність взаємно пов'язаних єдиним управлінням та автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу і подання інформації, а також засоби організаційної техніки.

Технічні засоби умовно поділяють на три групи:

1. Прості пристрої та знаряддя праці – до них належать канцелярське приладдя (папір різного формату, папки, ручки, лінійки, олівці, ножиці, кнопки тощо), різні пристрої (дироколи, стиплери), обчислювальні засоби (калькулятори) тощо;

2. Організаційна техніка – це засоби складання документів, засоби копіювання й розмноження документів, засоби обробки документів, засоби зберігання, засоби пошуку та транспортування документів, засоби управлінського зв'язку;

3. Обчислювальні машини – вони застосовуються для механізації та автоматизації логічних та технічних операцій, для розрахунків, при вирішенні облікових, аналітичних та інших завдань із управління персоналом.

Метою матеріально-технічного забезпечення системи управління персоналом є ефективне сприяння вирішенню завдань управління із мінімальними вартісними і трудовими витратами. Узагальнене матеріально- технічне забезпечення системи управління персоналом організації – це комплекс взаємозалежних технічних засобів збору, реєстрації, нагромадження, передачі, обробки, виведення і надання інформації, а також засобів оргтехніки.

Відповідно до послідовності стадій технологічного процесу перетворення інформації, всі технічні засоби, які можуть бути використані в службі управління персоналом, умовно можна розділити на п'ять груп:

1. Засоби збору і реєстрації інформації для перетворення форми інформації у вигляд, зручний для дистанційної передачі та подальшої обробки (пристрої підготовки даних, реєстратори інформації, пристрої збору інформації).

2. Засоби передачі інформації (системи телетайпного, телефонного, факсимільного зв'язку).

3. Засоби збереження інформації (зовнішні запам'ятовуючі пристрої персональних комп'ютерів, картотеки).

4. Засоби обробки інформації (засоби обчислювальної техніки), які призначені для перетворення вихідних даних у підсумкову інформацію, необхідну для ухвалення управлінських рішень.

5. Засоби видачі інформації, які призначені для перетворення інформації у вигляду, зручний для сприйняття (друкувальні пристрої, знакові індикатори, дисплеї та ін.).

Повне та своєчасне забезпечення працівників у сфері кадрового менеджменту даними матеріально-технічними ресурсами сприяє ефективнішому використанню їхнього робочого часу.

Склад та послідовність операцій із вибору технічних засобів для системи менеджменту персоналу включає в себе:

– визначення видів робіт, які потрібно виконувати із застосуванням технічних засобів;

– визначення вимог, які ставляться до технічних засобів;

– формування переліку необхідних технічних засобів;

– моніторинг показників якості функціональних можливостей необхідних технічних засобів;

– проведення порівняльного аналізу доступних технічних засобів;

– обґрунтування вибору технічних засобів;

– прийняття рішення стосовно придбання обраних технічних засобів.

Фінансове забезпечення системи менеджменту персоналу – це сукупність коштів, що спрямовуються на фінансування діяльності підприємства у сфері менеджменту персоналу. Витрати на дане фінансування враховуються при обліку собівартості випущеної продукції чи наданих послуг.

Стосовно ж матеріального заохочення працівників системи менеджменту персоналу, то джерелом цих коштів є частина доходу від господарської діяльності підприємств. Для організацій та установ, фінансування яких здійснюється із бюджету, матеріальне заохочення працівників системи менеджменту персоналу – це кошти, що виділяються із відповідних бюджетів, а також з інших джерел та частина доходу від господарської діяльності.

На вітчизняних підприємствах фінансування працівників системи менеджменту персоналу не вважається першочерговим завданням. Так, дуже часто при виникненні потреб в економії коштів, витрати на роботу з персоналом скорочуються в

першу чергу. В свою чергу, у розвинених зарубіжних країнах діяльність у галузі управління персоналом розглядається як найперспективніша, а витрати на персонал – як інвестування у розвиток компанії. Практика показала, що провідні західні організації тільки на професійний розвиток персоналу витрачають до 10 % фонду заробітної плати. Дані витрати вважаються капіталовкладеннями організації у розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачі у вигляді примноження внеску кожного працівника в досягнення цілей організації.

Тому на даному етапі розвитку нашої держави особливо актуальним є питання зміни світогляду, принципів і установок як керівників підприємств, так і представників органів державної влади на персонал як об'єкт управління.

Питання для перевірки знань

1. Які законодавчі акти мають найбільше значення для регулювання системи управління персоналом.
2. Що належить до документів організаційно-методичного і методичного характеру в системі правового забезпечення управління персоналом
3. Дайте визначення ресурсному забезпеченню системи управління персоналом.
4. Перерахуйте елементи нормативно-правової бази управління персоналом.
5. Що входить до складу науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу?
6. Охарактеризуйте інформаційну базу менеджменту персоналу.
7. Охарактеризуйте мету та цілі комунікаційного забезпечення системи менеджменту персоналу.
8. Дайте характеристику кадровому забезпеченню системи управління персоналом.
9. Перелічить обов'язки лінійних та функціональних керівників служби управління персоналом.
10. За якими спеціальностями проводиться підготовка працівників кадрових служб у США?
11. Назвіть елементи матеріально-технічного забезпечення менеджменту персоналу.
12. Дайте оцінку порядку здійснення фінансового забезпечення системи управління персоналом на вітчизняних та зарубіжних підприємствах.

Список джерел літератури

1. Про зайнятість населення: Закон України. від 5 .07. 2012. №5067-17. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 24. (Редакція станом на 19.08.2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text
2. Про колективні договори і угоди. Закон України. від 01.07.1993, №3356-XII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, № 36. (Редакція станом на 12.05.2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text
3. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)/ Закон України. від 3 березня 1998 року № 137/98-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 34. (Редакція станом на 16.12.2020). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text
4. Про оплату праці: Закон України. від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17. (Редакція станом на 29.07.2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text
5. Про охорону праці. Закон України. Від14 жовтня 1992 року № 2694-XII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 49. (Редакція станом на 28.07.2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text
6. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 5 листопада 1991 року № 1788-XII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 3. (Редакція станом на 15.07.2021). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text
7. Кодекс законів про працю України. Верховна Рада УРСР; Кодекс України, Закон, Кодекс від 10.12.1971, № 322-VIII. (Редакція станом на 19.08.2022). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32208#Text
8. Національний класифікатор України. Класифікатор професійДК 003:2010 (за станом на 30 листопада 2017 р.) va327609-10. Держспоживстандарт України. URL: www.zakon.rada.gov.ua.
9. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
10. Баранов Д., Садова Н. Сучасні відділи кадрів та можливість їх інтеграції в HR-департаменти. Праця і закон. 2009. № 8. С. 8–11.

11. Бардадим О. Концепція стимулювання креативності персоналу підприємства на основі аналізу його компетенцій. Економіка та держава. 2010. № 9. С. 70–73.
12. Данилюк А. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Вісник ХНУ. 2007. № 3. Т. 1. С. 112–120.
13. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. Класичний приватний університет. 2018. Вип. 3(08). С. 48-52.
14. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 288 с.
15. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
16. Ожиганова М. І. Управління персоналом : навч. посіб. / М.І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінець. Вінниця: ВНТУ, 2014. 188 с.
17. Посилкіна О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Посилкіна, Ю.С. Братішко, Г. В. Кубасова. Х. : НФаУ, 2015. 517 с.
18. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 340 с
19. Трудове право України: підручник / за ред. проф. О. М. Ярошенко. Харків: Вид-во 2022. 376 с.
20. Український тлумачний словник [Електронний ресурс]. URL: https://ukrainian_explanatory.academic.ru/49474/
21. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

ТЕМА 7.
КАДРОВА СЛУЖБА ТА КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Перелік питань для розгляду:

1. Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики. Функції та завдання кадрової служби підприємства.
2. Зарубіжний досвід діяльності кадрових служб.
3. Ролі та компетенції сучасного HR-менеджера.
4. Цифровізація кадрового діловодства. Електронний документообіг. Цифровий підпис.

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– завдання кадрової служби підприємства,її функції та відповідальність;

– характер і зміст взаємозв'язків кадрової служби із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації;

– зарубіжний досвід діяльності кадрових служб;

– завдання, ролі HR-менеджера;

– цифрове кадрове діловодство;

– вимоги до формування та ведення особових карток та особових справ працівників, правилами внесення змін, пов'язаних з трудовою діяльністю;

– різні системи електронного документообігу: складання та оформлення статистичних документів.

вміти:

– проектувати структуру кадрової служби;

– розробляти положення про кадрову служб;
– складати посадові інструкції для працівників організації;
– оцінювати ефективність зв'язків служби персоналу із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації;
– вести номенклатуру справ з кадрового електронного діловодства;
– вимоги до управлінської документації (положень, регламентів, посадових інструкцій тощо);
– правила ведення особових справ працівників;
– перелік документів особового складу;
– процес створення електронних зразків документів, які використовуються системою електронного документообігу.

1. Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики. Функції та завдання кадрової служби підприємства

Кадрова служба – це самостійний структурний підрозділ чи кілька функціональних підрозділів, які спільно із лінійними керівниками беруть активну участь у процесі управління персоналом в організації. Кадрова служба підпорядковується керівнику останньої та у своїй роботі керується його наказами і відповідним чинним законодавством.

Структура відділу персоналу та кількість його штатних працівників визначаються штатним формуляром організації. При розрахунку потрібної кількості штатних фахівців кадрової служби враховують чисельність працівників підприємства, конкретні умови та характерні особливості типу і специфіки виробництва й послуг.

На великих підприємствах у складі кадрової служби є функціональні сектори (групи): сектор підбору та найму на роботу; сектор переведення і звільнення, обліку і зайнятості; сектор навчання; сектор мотивації та стимулювання; сектор трудових відносин; сектор техніки безпеки; сектор медичних послуг; сектор соціальних послуг тощо.

У малих і середніх за кількістю працівників організаціях службу персоналу може представляти одна людина – менеджер з персоналу чи інспектор з кадрів

Завдання, функції та структура кадрової служби взаємно пов'язані з характером розвитку інноваційної економіки тими цілями, які визначено керівництвом організації відповідно до її стратегічного розвитку.

Основними завданнями кадрової служби організації є дотримання правил і норм, які сприяють її ефективній діяльності з урахуванням трудового законодавства, з метою реалізації соціальних програм як на макро, так і на мікро- рівнях.

Відповідно до положення про кадрову службу (додаток 7-А) для виконання її завдань в організації необхідно вимагає реалізувати такі основні функції:

1) складати перспективні та поточні плани потреби в усіх категоріях персоналу та визначати джерела його поповнення, враховуючи впровадження нової техніки та інноваційних технологій, введення новітніх потужностей, нових структур управління та документообігу;

2) організовувати та забезпечувати комплектування організації працівниками всіх категорій, необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій відповідно до плану з праці;

3) організовувати найм на роботу, переведення, звільнення і відпустки особового складу персоналу організації відповідно до чинного законодавства та нормативних документів;

4) здійснювати облік усіх категорій персоналу відповідно до вимог директивних органів;

5) формувати та готувати резерв спеціалістів для висування на керівні посади-номенклатури керівника організації;

6) організовувати облік порушень працівниками організації трудової дисципліни та громадського порядку;

7) вивчати ділові й особисті якості працівників для їхнього переміщення або зарахування до резерву висування на посаду;

8) аналізувати професійний, освітній, віковий склад працівників й інші їхні соціально-демографічні характеристики з метою покращеного використання якісного складу персоналу, формування відповідних розділів плану соціального розвитку колективу;

9) складати розрахунки і заявки на потребу організації у молодих фахівцях і кваліфікованих працівниках, які закінчили вищі навчальні заклади, коледжі, технікуми, школи, училища;

10) брати участь в організації роботи та переддипломної виробничої практики студентів базових і прикріплених до підприємства закладів освіти;

11) перевіряти обґрунтованість пропозицій щодо призначення, переміщення та звільнення працівників підвідомчих підрозділів організації;

12) виконувати роботу щодо сприяння у навчанні без відриву від виробництва працівників організації, а також щодо обліку та контролю результатів ефективності їхнього навчання;

13) вести облік заохочення та винагород робітників та управлінського персоналу;

14) організовувати проведення атестації й інших видів оцінювання діяльності керівників, службовців і спеціалістів, а також матеріально відповідальних осіб; розробляти заходи з виконання рішень атестаційних комісій і контролювати їхнє виконання;

15) оформляти, зберігати та видавати трудові книжки, своєчасно заносити до них потрібні дані (про переміщення працівника, про зміни посади, професії, спеціальності, кваліфікації, та прізвища, про заохочення, про присвоєння почесних звань, про призначення винагород);

16) підготовляти договори з місцевими центрами зайнятості населення щодо забезпечення організації робітниками, спеціалістами та допоміжним персоналом;

17) підготовляти та видавати довідки на прохання працівників про теперішню та минулу трудову діяльність, а також відгуки та характеристики робітників, спеціалістів і службовців згідно із запитами уповноважених органів;

18) підготовляти всі види державної звітності та поточної інформації про чисельний та якісний склад персоналу;

19) контролювати виконання керівниками підрозділів наказів і розпоряджень керівництва організації щодо питань роботи з персоналом;

20) розробляти кошторис фінансових витрат на підготовку резерву для висування на вищі керівні посади, виготовлення бланків трудових книжок, проведення співбесіди та найм на роботу тощо;

21) підготовляти та оформляти пенсійні документи для працівників;

22) вести облік військовозобов'язаних;

23) організовувати проведення соціологічних досліджень із метою підвищення ефективності роботи з персоналом та забезпечення стабільності трудового колективу;

24) допомагати у працевлаштуванні працівникам, які звільняються з організації у випадках, передбачених чинним законодавством.

Сьогодення характеризується розвитком інноваційної економіки, що базується на інноваційних технологіях, глобалізації, інтелектуальних ресурсах тощо.

Як стверджує Шушпанов Д. персоналу організації в умовах економіки знань притаманний високий динамізм розвитку. Розвиток економіки знань пов'язаний не стільки з високим рівнем кваліфікації працівників, скільки із задоволенням потреб

підприємств у робочій силі зі широким колом загальних здібностей, умінь і навичок, котрі можуть бути застосовані в ситуаціях, що потребують творчих когнітивних підходів, мислення та управління.

Освітній і кваліфікаційний рівень розвитку професійних здібностей є на сьогодні основним якісним показником діяльності працівників. На практиці ці характеристики не завжди відповідають потребам і вимогам роботодавців. Для формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу необхідно неперервно здійснювати заходи щодо розроблення, вдосконалення та реалізації інноваційної кадрової політики, підвищення ефективної діяльності сучасних кадрових служб в організації.

Нині за розвитку нової економіки вчені вказують на суттєві зміни у статусному рівні та сфері функціональних обов'язків кадрових служб. Інноваційна організація для забезпечення власної свою ефективної діяльності визначає такі основні завдання:

– вибір сфери діяльності;
– підбір необхідних фахівців;
– організація їхньої роботи з максимальною ефективністю.

На наш погляд, два перші завдання безпосередньо пов'язані з діяльністю кадрової служби. Отже, кадрова служба порівняно з іншими структурними підрозділами набуває важливого значення в діяльності організації, оскільки від її персоналу передусім залежить конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Якщо в недалекому минулому основою конкурентної боротьби були інноваційні технології, організаційна структура й інвестиційна політика, то від недавна також її важливою складовою є конкурентоспроможний персонал.

Вивчаючи досвід провідних іноземних фірм, доходимо висновку, що діяльність сучасних кадрових служб не обмежується вирішенням тільки адміністративно-управлінських питань найму, обліку та звільнення працівників. Наприклад, кадрові служби німецьких компаній, поряд з виконанням звичайних функцій, відповідають також за розроблення програми мотивації працівників, їхнє соціальне та медичне забезпечення тощо.

На сьогодні функції більшості кадрових служб вітчизняних організацій не відповідають новим вимогам інноваційного виробництва. Їхня діяльність певною мірою обмежена вирішенням питань найму та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. На більшості підприємств відсутня або лише частково проводиться системна робота з персоналом, що передбачає науково обґрунтоване вивчення його якісних характеристик,

професійних здібностей і талантів, планування кар'єрного зростання співробітників, розроблення перспективної програми соціально-економічного розвитку трудового колективу. Не завжди відповідають вимогам реалізації активної кадрової політики структура кадрових служб і професійно-кваліфікаційний рівень менеджерів із персоналу. Компетентність працівників кадрових служб на вітчизняних підприємствах нині також не завжди дає змогу ефективно реалізовувати нові завдання у сфері управління персоналом.

2. Зарубіжний досвід діяльності кадрових служб

В останній період відбулася істотна трансформація моделі кадрової служби із властивими для неї стандартними функціями у HR-службу, що відповідає за планування персоналу, його найм, відбір та адаптацію, навчання і розвиток, службово-професійне просування, організацію праці на робочому місці, управління корпоративною культурою, мотивацію і винагороду персоналу, контролінг й оцінювання, маркетинг, інформаційне забезпечення та організацію процесу менеджменту тощо. HR (скорочення від англ. «human resources» – «людські ресурси» – назва кадрових служб, що забезпечують досягнення головних цілей компанії з допомогою її персоналу.

Головна мета HR-служби – реалізація стратегії та кадрової політики організації, заснованих на її завданнях і цілях. У різних країнах діяльність HR-служб побудована на основі певних моделей,чинників, ознак, показників, менталітетів, орієнтирів, звичаїв і засад, які значно відрізняються між собою. Охарактеризуємо детальніше специфіку діяльності кадрових служб у різних країнах світу, зокрема Японії, яка в нині є однією з лідируючих держав на світовому ринку.

Найважливішими завданнями, які вирішують керівники кадрових служб Японії, є:

– розвиток персоналу (управління талантами);
– планування штатного розкладу;
– підбір кадрів та їх адаптація;
– ретельний відбір нового персоналу й інтенсивне формування у
– новачків системи цінностей пріоритетних у корпорації;
– консультування лінійних менеджерів із кадрових питань;
– співробітництво з виробничою радою фірми;
– організація мотивації та стимулювання праці;
– розстановка (розподіл) кадрів та ін.

У службі персоналу працюють референти, які мають спеціальну підготовку. Третина від загальної кількості референтів вирішує питання щодо заробітної плати, а решта – щодо кадрової політики фірми.

На сьогодні підхід до організації кадрової роботи, який застосовують у Японії викликає значне зацікавлення, що пояснюється вражаючими успіхами, досягнутими японськими компаніями, які зуміли завоювати довіру іноземних партнерів, співпрацюючи з ними. Для японських менеджерів основною цінністю на підприємствах є людські ресурси. При цьому вони розглядають людей не як окремих осіб, а як згуртований колектив, який працюватиме як самостійна команда. У деяких компаніях заборонено в обігу під час розмови з персоналом використовувати термін «робітник», чи навіть «працівник», а перевага віддається таким зверненням, як «колега» чи «партнер».

Японська модель управління персоналом ґрунтується на таких принципах і традиціях:

– проектування філософії та цілей організації на окремого її працівника (прихильність до встановлених правил, засаді, традицій);

– виховання у працівників почуття причетності та належність до цілком певної структури (корпоративний дух; гордість за належність до компанії);

– зобов'язання щодо забезпечення працевлаштування на період усієї трудової зайнятості упродовж життя (система «пожиттєвого найму»);

– система просування, заснована на праві старшинства відповідно до тривалості трудового стажу роботи (переміщення кар'єрними сходинками, побудова довготермінових планів розвитку кар'єри);

– мотивація до трудової діяльності: акцентування на успіхах працівника і його визнання;

– орієнтація на «соціальну людину», єдиний для всіх фахівців статус у компанії (менеджери і працівники нижчих ланок багаторівневої структури дотримуються ділового стилю в одязі та харчуються в одній їдальні), що суттєво підвищує їхню лояльність щодо своєї організації, а також зміцнює їхній моральний дух;

– відкритий тип комунікацій, як між робочими групами, так і між керівництвом та персоналом;

– здійснення на постійній основі навчання та атестації

– працівників, що поєднано з гарантованим захистом зайнятості

– (навчання співробітників проводиться за групами: робітники, фахівці, менеджери різних ланок і керівники; навчання поділяється на два види: початкове та подальше).

Кадрові служби США мають високий статус в організаційній ієрархії, наділені необхідними повноваженнями для вирішення завдань фірми. Розмір та структура служби можуть бути різними залежно від величини компанії, специфіки її діяльності, фінансових можливостей, традицій тощо.

Кадрові служби великих фірм і корпорацій США є значними за розміром підрозділами, в яких працюють 50 і більше службовців з високим статусом. Віце-президент компанії з кадрових питань є другою особою в організації, всі стратегічні рішення ухвалюються тільки за його участю.

Кадрова служба виконує такі види робіт:

– визначає потреби компанії у працівниках;

– розробляє політику діяльності та принципи роботи з кадровим резервом;

– здійснює підбір, розстановку, оцінювання та переміщення персоналу;

– вживає заходів щодо розвитку людських ресурсів;

– бере участь у формуванні організаційної культури фірми, що відіграє вирішальну роль в її здобутках;

– розробляє соціальні програми для персоналу;

– встановлює віковий ценз для деяких посад тощо.

Робота кадрових служб США базується на інноваційних підходах у стратегічному менеджменті, що має відповідати коротко та довготерміновим цілям компанії, а також здійснювати оцінювання діяльності HR-служби в досягненні успіху у бізнес сфері.

Кадрова робота здійснюється відповідно до принципів об'єктивності, базуючись на передових досягненнях науки і техніки, предметом досліджень яких є людина, соціальні спільноти, організація праці тощо.

У центрі сучасної моделі управління персоналом США перебуває людина як окрема особистість, яка має докладати зусиль для підвищення своєї продуктивності праці, рівня конкурентоспроможності організації. Кожен працівник передусім відповідає за власну діяльність, результати якої знаходить відображаються на ефективності виробництва. За американською моделлю управління цінність становить весь персонал, але особливу увагу акцентують на пошуку та розвитку креативних працівників, здатних генерувати нові ідеї.

Кадрові служби застосовують традиційні принципи підбору персоналу, приділяючи головну увагу спеціалізованим знанням і професійним навичкам претендента. Спільними основними критеріями підбору кадрів є такі: рівень освіти, наявність практичного досвіду роботи, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі тощо.

За американською практикою управління персоналом особливе значення передусім надається ініціативності та відповідальності працівника, який повинен бути лояльним до компанії, що винаймає його на роботу, а також готовим до звільнення, якщо його діяльність не відповідає встановленим вимогам.

Система стимулювання праці персоналу в США є однією з найбільш поширених, оскільки застосовуються всі можливі програми для підвищення мотивації. Розмір оплати праці працівника залежить від результату його роботи, що стимулює підвищення продуктивної діяльності. Оплата праці побудована так, що фіксована заробітна плата може лише зростати і майже ніколи не зменшується. До основних видів додаткової оплати праці в США зараховано такі виплати:

– спеціальні премії менеджерам незалежно від їхніх успіхів;
– премії, що залежать від величини прибутку;
– компенсаційні виплати при виході у відставку;
– доплати за підвищення рівня кваліфікації та стаж роботи;
– оплата без погодинних ставок;
– продаж працівникам акцій компанії тощо.

Водночас у США, крім засобів матеріального заохочення, високо розвиненою є захищеність працівника у разі виникнення різних страхових випадків. Нематеріальна мотивація, яка регулює поведінку працівника на основі вираження суспільного визнання, проводиться шляхом вручення грамот, відзнак, публічних заохочень, розміщення фотографій на дошці пошани. Деякі з компаній також використовують модель оцінювання діяльності за заслугами, тобто винагороду працівник отримує прямо пропорційно до обсягу чи якості виконаної роботи. Ця винагорода може бути як матеріальною (виплати премії, процентного бонусу), так і нематеріальною. Переважно це залежить від характеру виконаної роботи.

Знання та кваліфікація розглядаються компаніями США як найважливіший технологічний ресурс, а витрати на навчання – як довготермінові капіталовкладення у розвиток виробництва. *Нині спостерігається стійка тенденція до здійснення «інвестицій у людину».* Збільшується тривалість і розширюються бази

навчання, більше використовуються такі «інвестиційні» елементи, як розвиток творчих та аналітичних здібностей працівника.

Багато великих американських компаній створюють корпоративні університети для організації неперервного навчання своїх працівників.

За основу неперервного навчання персоналу взято такі принципи:

– використання активних методів навчання;

– практична спрямованість підготовки та навчання працівників;

– неперервність професійної підготовки фахівців, що пов'язано з темпами інноваційного розвитку, модернізацією техніки та технологій.

Основними методами для навчання персоналу в США є різні види тренінгів, які застосовуються для формування і покращення навичок ділового спілкування, вдосконалення лідерських навичок, відпрацювання навичок ухвалення управлінських рішень тощо. Популярним також є метод аналізу практичних ситуацій або так званих «кейсів». Окрім цього, у компаніях США застосовують комп'ютерне навчання, ділові ігри, онлайн навчання, лекційні заняття тощо.

Загалом американські управлінці дійшли висновку, що саме від висококваліфікованого та освіченого персоналу залежить прибуток компанії. Відповідно приділяється значна увага навчанню кадрів, використовуючи при цьому як традиційні,так і сучасні методи навчання персоналу.

Компанії також акцентують увагу на підвищенні фахової кваліфікації своїх працівників, організовуючи навчання, спрямоване на виявлення їхніх переваг і вдосконалення навичок роботи, а професіоналізм менеджерів усіх рівнів управління оцінюють за досягненнями їхніх підлеглих. Усі працівники мають право та гарантовану можливість здобувати додаткові фахові знання і вміння в тому обсязі, який необхідний для їхнього професійного розвитку на користь корпорації.

У Німеччині кадрова політика у великих фірмах проводиться спеціальними службами, розмір яких безпосередньо залежить від чисельності зайнятих: на 130–150 працівників припадає один фахівець кадрової служби. У більшості фірм кадрові служби вирішують не тільки кадрові питання, але й виконують деякі економічні функції (як наприклад розрахунок зарплати). Кількість спеціалістів кадрової служби підприємства становить у середньому 28 % від загальної чисельності його працівників управління.

Як стверджує Виноградський М. основними напрямами діяльності кадрових служб у компаніях Німеччини є такі:

1) управління кадровою політикою;
2) планування штатного розкладу;
3) підбір і розстановка персоналу;
4) управління кадрами;
5) розрахунок заробітної плати;
6) управління винахідницькою і раціоналізаторською роботою;
7) організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів;
8) навчання практикантів;
9) вирішення соціальних питань;
10) соціальне забезпечення працівників похилого віку;
11) Медичне обслуговування на виробництві;
12) організація харчування;
13) охорона праці та техніка безпеки;
14) правові проблеми.

Німецька система управління персоналом базується на розвитку високих технологій і здобутках наукового прогресу. У Німеччині також існує асоціація кадрових служб, метою діяльності якої є обмін досвідом, ведення інформаційної бази з питань управління персоналом, а також випуск фахового журналу для висвітлення актуальної проблематики менеджменту.

Досліджуючи систему підбору персоналу у німецьких компаніях з'ясовано що пошукувачі роботи розміщують резюме на відповідних сайтах з працевлаштування (www.indeed.de; www.stepstone.de), у соціальних мережах «LinkedIn» або «Facebook». HR-менеджер або менеджер рекрутингової агенції проводить відбір резюме і телефонне інтерв'ю з кандидатами, які зацікавили компанію. Згодом із таким претендентом менеджер особисто проводить інтерв'ю та різні види тестувань (числові, вербальні, логічні, а також професійні) залежно від вимог до посади. Однак запитання, що задає рекрутер, не мають стосуватися особистого життя пошукувача, наприклад, не можна запитувати про вік, релігійні уподобання, планування сім'ї, вагітність і т.ін.

Основними елементами мотивації праці працівників у компаніях Німеччини є такі:

– високий рівень зарплати, гарантований законом про тарифні угоди що забезпечує гідний рівень життя;

– диференціація в оплаті праці залежно від освіти, посади та стажу роботи;

– гарантія робочого місця;

– можливість підвищення кваліфікації;

– пряма залежність пенсії за старістю від рівня заробітної плати;

– соціальна захищеність працівників шляхом виплати пенсій під час звільнення у зв'язку з реорганізацією компанії;

– створення тарифної політики підприємства та її захист перед профспілками, адміністрацією та громадськістю.

При цьому менеджер з управління персоналом є гарантом дотримання закону та прийнятих стандартів соціальної відповідальності;

– він робить важливий внесок у збереження цінностей компанії. Витрати роботодавця на персонал і виплату компенсацій дають можливість контролювати соціальні витрати загалом та планувати їх.

Служба персоналу складає індивідуальні плани розвитку працівників компанії, організовує як внутрішнє, так і зовнішнє їхнє професійне навчання, піклується про особистий розвиток кожного співробітника, широко використовує наставництво та інші форми навчання на робочому місці. Щоб здійснювати навчальну діяльність компанія має довести власну компетентність як навчальний заклад, зокрема підтвердити наявність у штаті кваліфікованих коучів, які склали професійний тест й отримали підтверджуючий сертифікат. У сучасних умовах навчання відбувається у форматі семінарів і лекцій, а також за допомогою онлайн -бібліотек.

Спеціалісти з управління персоналом формують інноваційну систему індивідуальних інструментів HR-управління, де застосовуються новітні методи та методики з найму, адаптації, оцінювання, розвитку та мотивації працівників.

Однією з особливостей HR-служби у компаніях Німеччини є компетентність кадрових менеджерів у спілкуванні з працівниками, оскільки запорукою успіху діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є якісні відносини між співробітниками, що сприяють налагодженню контактів і підвищенню ефективності праці персоналу.

3. Ролі та компетенції сучасного HR-менеджера

Розвиток цифрових технологій у XXI ст., переорієнтація на новітні інноваційні методи розвитку компаній створили передумови для винайдення нових форм і методів роботи з персоналом, трансформації системи управління людськими

ресурсами, а також визначення ролей сучасного HR-менеджера. Донедавна менеджер із персоналу переважно виконував функції з найму персоналу та документального супроводу кадрових процесів у компанії. В умовах розвитку цифрової економіки важливою є автоматизація кадрових процесів, що зумовлена необхідністю зменшення ризиків при оформленні кадрових документів, вдосконалення внутрішніх комунікаційних процесів, підвищення лояльності персоналу. Проте в добу цифрових технологій загальний рівень діджиталізації у сфері менеджменту персоналу залишається доволі низьким.

У сучасних реаліях до HR-менеджера висуваються високі професійні й морально-психологічні вимоги, оскільки саме він є провідником кадрової та соціальної політики, моральним еталоном колективу. Розвиваючи високі моральні якості, виражену спрямованість на роботу з людьми і вміння вирішувати нестандартні управлінські завдання HR-менеджер має водночас масштабно мислити, забезпечувати ефективну самоорганізацію системи управління персоналом, відстоювати почуття власної гідності кожного працівника, сприяти ініціативам співробітників і творчому підходу до справи.

Дейв Ульріх визначає чотири основні ролі, які виконує HR-менеджер у компанії, що можуть бути відправною точкою у стратегії цифрової трансформації його посадових обов'язків:

– стратегічний партнер (забезпечує та узгоджує стратегічні цілі й завдання кадрового забезпечення; розробляє кадрову стратегію і погоджує її з керівництвом компанії, відіграє основну роль у переході до цифрових технологій; розвиває системне мислення та формує орієнтацію на клієнта);

– функціональний експерт (налагоджує ефективні та дієві цифрові HR-процеси, адаптовані до унікальних потреб компанії, забезпечує їхню оптимізацію; проводить кадрове консультування та аудит, реінжиніринг кадрових процесів; керує витратами, виробляє HR-продукти та надає HR-послуги);

– лідер (представляє та захищає інтереси працівників, формує команду, ініціює зміни й інновації; зміцнює лояльність усіх співробітників до компанії та використовує ефективні групові методи роботи);

– агент змін (сприяє розвитку інноваційної культури компанії, реалізує управління організаційними змінами, допомагаючи лінійним керівникам їх упроваджувати; ініціює інноваційні способи навчання (електронні заняття та відео-навчання, спрямовані на розвиток цифрових компетенцій працівника).

Сьогодні традиційний зміст ролей HR-менеджерів вітчизняних компаній зазнає значних змін. Ці зміни насамперед пов'язані з розвитком цифрових компетенцій персоналу, зростанням ролі HR-аналітики, зміщенням акцентів у навчанні на індивідуальну діяльність, застосуванням гнучких форм зайнятості працівників, цифровізацією та гейміфікацією HR-процесів.

На сучасному етапі необхідно розвивати цифровий HR, оскільки робочі місця стають віртуальними, фахівці вимагають більшого контролю за їхнім розвитком, аналітика працівників у реальному часі є критично важливою для компанії. Це нова концепція HR, яка базується на цифрових технологіях, оскільки виконання основних її процесів можна перенести на мобільні телефони, планшети або ноутбуки працівників. Цифровий HR дає змогу створювати доступні для застосування онлайн-програми для здійснення багатьох кадрових процесів, таких як підбір персоналу, визначення його компенсацій, навчання та розвиток, а також управління талантами. Крім того, на сьогодні цифровий HR потенційно може бути інструментом культурної трансформації працівників.

Отже, трансформація ролі та функцій HR-менеджера передбачає необхідність розвитку цифрових навичок, пов'язаних з освоєнням інноваційних технологій у підборі персоналу, управлінням HR-брендом, оволодінням широким набором інструментів HR-аналітики, створенням віртуального контенту, онлайн керуванням працівниками за допомогою штучного інтелекту. За таких умов особливого значення набувають питання, вирішення яких дасть змогу прискорювати трансформацію ролі HR-менеджера, використовуючи передовий світовий досвід компаній .

Узагальнено та систематизовано базові компетенції, якими має володіти HR-менеджер для успішної реалізації своїх посадових обов'язків (табл. 7.1). Від набору таких компетенцій, залежить рівень його професіоналізму. Достатній рівень фаховості дає можливість HR-менеджеру якісно виконувати посадові обов'язки, правильно обирати претендентів на вакантні посади та в підсумку нарощувати продуктивність праці персоналу, підвищувати його лояльність, а отже, збільшувати прибуток та покращувати діловий імідж компанії.

Таблиця 7.1

Компетенції HR-менеджера

Компетенції	Навички	Індикатори компетенції
1	2	3
Професійні компетенції		
1. Знати вимоги до вакантних посад, дотриму-ватись порядку розро-блення критеріїв добору кандидатів на таку посаду 2. Застосовувати методи та інструменти підбору персоналу на практиці 3. Уміти проводити інтерв'ю, співбесіду, тестування при відборі персоналу 4. Розробляти та впроваджувати політику навчання і розвитку персоналу 5. Формувати і впроваджувати програми та процедури оцінювання персоналу 6. Розробляти та впроваджувати політику мотивації персоналу з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ компанії	1. Навички формувати вимоги до посад, проводити опис вакантних посад і визначати необхідні компетенції, якими має володіти претендент 2. Навички збору інформації для аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність підбору персоналу 3. Навичками аналізу анкетних даних претендентів, проведення первинної та вто-ринної співбесід, тестування 4. Навичками застосовувати на практиці методами оцінюван-ня ефективності системи навчання та розвитку персоналу 5. Навички визначати цілі та завдання оцінювання персоналу відповідно до стратегічних планів організації 6. Навички застосовувати на практиці методи оцінювання ефективності системи мотивації	1. Розробляти кваліфікаційні вимоги до кандидатів на вакантну посаду; складати «соціологічний портрет» претендентів на такі посади 2. Застосувати різні джерела залучення кандидатів, складати рекламні оголошення про вакансії; організовувати пошук кандидатів на вакантні посади 3. Проводити поведінкове, проективне та ситуаційне інтерв'ю,оцінювати рівень компетентності претендентів 4. Розробляти та реалізовувати програми навчання і розвитку персоналу 5. Застосовувати на практиці методи оцінювання ефективності системи навчання та розвитку персоналу 6. Розробляти та впроваджувати систему нематеріального та морального стимулювання у компанії
Компетенції психологічні		
1. Стресостійкість 2. Емоційний інтелект 3. Рішучість 4. Креативність мислення 5. Вміння мислити системно та цілісно	Навички керувати своїми емоціями у складних стресових ситуаціях 2. Навички аналізу власних емоцій і почуттів 3. Навички брати відповідальність за прийняті рішення 4. Навички опрацьовувати кілька рішень для виконання одного і того самого ж завдання 5. Навички простежувати зв'язки між об'єктами, предметами, явищами, а також цілісно їх аналізувати	1.Зберігати ціннісне ставлення до праці,вміти швидко подолати розчарування, невдачу 2. Підтримувати внутрішній емоційний баланс і рівновагу. 3. Відстоювати власну точку зору й ухвалювати конструктивні рішення 4. Обирати з наявних найбільш оптимальний спосіб вирішення завдання 5. Комплексно оцінювати ситуацію

Продовження табл. 7.1

1	2	3
Компетенції конгнітивні		
1. Когнітивна гнучкість 2. Спроможність саморозвиватися 3. Здатність генерувати нові ідеї 4. Творчий підхід 5. Професійний та особистий розвиток 6. Інноваційне мислення	1. Навички вирішення інноваційних завдань, організації діяльності та її контролю 2. Навички самовдосконалення, постійного оновлення знань 3. Навички розробляти та управляти проектами, застосовуючи власні дослідження 4. Навички впроваджувати оригінальні, новаторські ідеї та рішення, дотримуватися нестандартної точки зору 5. Навички постійно підвищувати освітній рівень, аналізувати реалізувати особистісний потенціал 6. Навички створення інноваційних ідей на основі нових знань	1.Ефективно і швидко адаптуватися до мінливого середовища 2. Виявляти особистий інтерес до навчання з метою підвищення професійної кваліфікації 3. Розробляти інноваційні та соціальні технології рекрутингу з метою їхнього використання в організаційно-управлінській діяльності 4. Неупереджено ставитись до різних ідей, позицій, пропозицій 5. Розставляти пріоритети, визначати особисті цілі 6. Здобувати і застосовувати нові знання, прогнозувати події на основі переробки та перетворення інформації
Компетенції лідерські		
1.Здатність працювати у команді 2. Здатність управляти конфліктами 3. Орієнтуватися на досягнення результату 4. Здатність вибудовувати конструктивні взаємини 5. Коригувати небажану поведінку членів команди	1. Навички організовувати спільну діяльність членів команди 2. Навички формувати сприятливий психологічний клімат у колективі 3. Навички розробляти ефективний план дій із визначеними цілями та шляхами досягнення результатів 4. Навички підтримувати конструктивні відносини зі співробітниками 5. Навички формувати, розвивати та підтримувати партнерство і співпрацю.	1. Підвищувати самосвідомість та брати відповідальність за команду 2. Застосовувати різні технології регулювання конфліктів, ухвалювати правильні управлінські рішення у конфліктних ситуаціях 3. Оцінювати результати діяльності команди, визначати роль кожного учасника залеж-но від ефективності його роботи 4. Визначати й обговорювати помилки, запобігати їхньому виникненню, прислуховуватися до думки навколишніх 5. Вміти протистояти маніпуляціям

Продовження табл. 7.1

1	2	3
Компетенції комунікаційні		
1.Здатність слухати та чути співрозмовника 2.Забезпечувати переконувальну комунікацію 3. Ефективно проводити переговори, визначати інтереси їхніх учасників 4. Формувати порядок побудови каналів і використовувати різні формативнутрішніх комунікацій у компанії 5. Проводити консультації з питань оцінки ефективності внутрішніх комунікацій 6. Ефективно вести процес переговорів	1. Навички поважати співрозмовника, здатність розуміти його переживання, виявляти інтерес до розмови 2. Встановлювати емоційний стан співрозмовника 3. Навички проводити співбесіду: вибирати тему, формувати регламент, аналізувати проблемне поле, інформувати інших, ухвалювати спільні рішення 4. Навички організовувати комунікативне середовище для спілкування в усній і письмовій формах 5. Навички інформаційного забезпечення процесів внутрішніх комунікацій 6. Навички проведення презентацій публічних виступів	1. Взаємодіяти із співрозмовником, правильно трактувати його точку зору 2. Встановлювати контакт із людьми, обмінюватись інформацією 3. Знаходити оптимальне рішення у процесі групової або міжособистісної взаємодії,формувати конструктивний зворотній зв'язок у спілкуванні 4. Використовувати різні цифрові технології для ефективних внутрішніх комунікацій 5. Вміння застосовувати інструменти контролю за дотриманням стандартів внутрішніх комунікацій 6. Визначати інтереси учасників переговорів
Компетенції цифрові		
1. Цифровізація HR-процесів 2. Ділова комунікація з використанням цифрових технологій 3. Здатність збирати та аналізувати інформацію 4. Здатність працювати із системами електронного документообігу 5. Цифрова грамотність	1. Застосовувати базові принципи програмування, побудови нової цифрової інформації шляхом адаптації, використання комп'ютерних програм, дизайну, розробки авторських матеріалів щодо оптимізації HR-процесів 2. Навички впровадження поведінкових норм в онлайн-комунікаціях. 3. Навички роботи з інформаційно-аналітичними системами, що забезпечують збирання, обробку, зберіган¬ня та аналіз даних 4. Навички використання різних систем електронного документообігу: складання та оформлення статистичних документів 5. Уміння захистити себе та інших від можливих онлайн-небезпек	1.Застосовувати установки, модифікацію програм, програмне забезпечення, пристрої для оптимізації HR-процесів; використовувати технології та різні медіаканали для організації HR-процесів 2. Формувати комунікації за допомогою основних цифрових засобів 3. Застосовувати знання, вміння і мотивацію для пошуку, визначення, оцінювання, переробки цифрових даних, критичного розуміння отриманої інформації 4. Створювати електронні зразки документів, які використовуються у системі електронного документообігу 5. Працювати із системами управління інформаційними ресурсами

Для успішної діяльності HR-менеджер має володіти рекомендованим вище набором компетенцій, що дасть йому змогу професійно виконувати посадові обов'язки та бути корисним компанії. Однак рекомендований перелік не є сталим, він базовий. HR-менеджер має постійно навчатися новому та розширювати свої професійні знання і вміння. Це дасть йому можливість розвиватися в професії, використовувати сучасні тенденції у сфері підбору персоналу, а також сприяти розвитку компанії, в якій він працює.

4. Цифровізація кадрового діловодства. Електронний документообіг. Цифровий підпис.

Кадрове діловодство – це діяльність, яка забезпечує документаційне забезпечення управління, а також організацію та регулювання роботи з кадровою документацією, дає можливість роботодавцю оформляти трудові відносини і вести облік, переводити та звільняти персонал, вирішувати виробничі завдання.

Кадрове діловодство є невід'ємною частиною системи управління і відіграє значну роль у діяльності будь-якої організації, забезпечуючи документування (або створення документів), а також оформлення та організацію роботи з кадровими документами.

Документуванням управлінської діяльності називають створення службових документів, що відповідають державним стандартам, змістом якої є управлінська інформація.

Організація роботи з кадровими документами – це система управління кадрами, що забезпечує безперебійну роботу з документообігом, формуванням особових справ, зберіганням службових документів і дає змогу користуватися ними в поточній діяльності підприємства.

Основні завдання кадрового діловодства:

– складати номенклатуру справ із кадрового діловодства, забезпечувати правильне їхнє оформлення та ведення;

– складати розпорядчі документи за особовим складом;

– вести облік особового складу при наймі, переведенні та звільненні працівників;

– оформляти кадрову документацію відповідно до вимог стандартів;

– створювати умови для руху кадрових документів (організувати реєстрацію документів, контролювати рух документів та терміни їх виконання);

– створювати умови для ефективного пошуку виконаних документів (формувати документи, що відповідають прийнятій номенклатурі справ);

– створювати умови для зберігання документів тощо.

Кадрове діловодство поділяють на зовнішнє та внутрішнє. Зовнішнє діловодство ведеться через необхідність підприємства підтримувати контакти із зовнішнім середовищем, здійснювати інформаційний обмін із державними та некомерційними організаціями. До зовнішнього кадрового діловодства належить листування з державними структурами, комерційними та некомерційними організаціями, громадянами тощо. Внутрішнє діловодство ведеться усередині підприємства, забезпечує рух документів між структурними підрозділами і працівниками. До внутрішніх документів належать накази, статути, розпорядження, протоколи, інструкції,технічні документи, положення про підрозділи, службові записки. Вищеперераховані документи не виходять за межі підприємства.

Принципи кадрового документообігу:

– розподіл документів за виконавцями;

– скерування документів безпосередньому виконавцю;

– зменшення кількості інстанцій їхнього проходження;

– організований рух документів, що унеможливлює маршрути повторення або повернення;

– одноразове перебування в одного виконавця або в одному підрозділі;

– оперативність опрацювання документів;

– на всіх етапах виконання узгодження до підписання керівником;

– регламентація підписання.

Порядок проходження кадрових документів та організація всіх операцій щодо роботи з ними мають бути регламентовані інструкцією з кадрового діловодства.

Документ – це інформація, що зафіксована фізичною чи юридичною особою на матеріальному носії, оформлена і засвідчена в установленому порядку.

Всі документи за функціями управління кадрами поділяються на такі групи:

– документи особового складу;

– організаційні документи;

– розпорядчі документи;

– інформаційно-довідкові документи;

– спеціалізовані документи.

Документами особового складу є документи, які належать персонально працівнику. До них слід зарахувати такі: паспорт, атестат про освіту, диплом, трудову книжку, військовий квиток, посвідчення, залікову книжку, перепустку, сертифікат про навчання тощо.

У системі персонального обліку працівників важливе місце посідає особова справа. До неї належать документи, які містять найповніші відомості про працівника, характеризують його біографічні, особисті та ділові якості. Заводяться особові справи на працівників після зарахування на роботу. Вони систематизуються в алфавітному порядку або за структурними підрозділами згідно зі штатним розписом.

До особової справи належать такі документи:

1) додаток до особового листка з обліку кадрів;

2) особовий листок з обліку кадрів із фотокарткою працівника розміром 4х6 см;

3) автобіографія;

4) копії документів про освіту, вчений ступінь, підвищення кваліфікації;

5) перелік наукових праць (для працівників, які мають учений ступінь чи кванти);

6) різного роду характеристики чи рекомендаційні листи;

7) документи, на підставі яких видаються накази про призначення, переведення, звільнення працівника (контракт, подання, листи про переведення тощо);

8) копії наказів (розпоряджень) про прийняття (призначення), переведення та звільнення працівника або виписки з них;

9) матеріали проведення атестацій;

10) довідки з місця проживання, медичні довідки;

11) внутрішній опис документів.

Організаційні документи регламентують структуру, завдання, функції підприємства, злагодженість його роботи, права, обов'язки та відповідальність керівництва. В цих документах відображається у паперовій формі діяльність підприємства. Вони потрібні для того, щоб відобразити весь робочий процес у зручному вигляді, містять повний перелік окремих типів документації, а також вимог до її складання та оформлення. До організаційних документів належать такі: статут, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про структурний підрозділ, посадові інструкції, інструкція з техніки безпеки, штатний розпис тощо.

У розпорядчих документах фіксуються рішення щодо адміністративних та організаційних питань діяльності підприємства,

оформляються управлінські рішення керівництва; за їхньою допомогою здійснюється передання цих рішень іншим організаціям та особам незалежно від їхнього юридичного статусу і форми власності. Рішення, зафіксовані в розпорядчих документах, можуть бути щодо питань вдосконалення організаційної структури підприємства, визначення чи коригування коштів і способів провадження основної діяльності, забезпечення різними ресурсами. До розпорядчих документів належать такі: накази керівника про зарахування на посаду, переміщення та звільнення персоналу, проходження атестації; вказівки, накази з господарської діяльності, розпорядження, постанови тощо.

Інформаційно-довідкові документи містять інформацію про фактичний стан справ, що є підставою для прийняття рішень, видання розпорядчих документів. Вони спонукають ухвалювати певні рішення, тобто ініціюють управлінські рішення, дають змогу вибрати той чи інший спосіб управлінського впливу. Інформаційно-довідкові документи не містять доручень, не зобов'язують їх виконувати. До них належать такі: доповідні та службові записки, акти, протоколи, довідки, листи, телеграми, телефонограми тощо.

Спеціалізовані документи – різновиди цих документів залежать від виду діяльності компанії, підприємства: обліково-фінансові, бухгалтерські, митні, документи з господарської та зовнішньоекономічної діяльності тощо.

У діяльності будь-якого сучасного підприємства обсяг документів, що використовуються, стрімко зростає. Ефективність функціонування будь-якої компанії безпосередньо залежить від швидкості та якості обробки документації, а також рівня організації взаємообміну між її структурними підрозділами. Новітні сучасні технології значно спрощують обмін інформацією, тому без них не можливо уявити сучасне виробництво.

Основою раціональної організації діловодних процесів є комп'ютеризація кадрового діловодства, що дає можливість підвищувати ефективність діяльності підприємства, посилити чинники зростання продуктивності та оперативності праці менеджерів. Комп'ютеризацію впроваджують на всіх етапах діловодства: під час підготовки документів, їхнього копіювання, реєстрації та пошуку, оперативного зберігання і транспортування, контролю за виконанням. Комп'ютеризувати кадрове діловодство необхідно на основі впорядкованої системи документування управлінської діяльності, уніфікації та зменшення кількості форм, що використовують в організації.

Однією із сучасних програм комп'ютеризації є програмний продукт «Персонал Актив» − інтелектуальна система автоматизації управління персоналом.

Основними функціональними можливостями програми є такі:

– візуалізувати й оптимізувати організаційну структуру;

– відобразити організаційну структуру у вигляді як штатного розпису, так і організаційної діаграми;

– здійснювати автоматизований розрахунок потреби у персоналі на основі різних методологічних підходів;

– розробляти комплексні вимоги до посадових позицій – «профіль посади» за вимогами корпоративної культури, компетенцій або професійно-значущих якостей;

– використати результати оцінювання компетентності працівників для формування їхніх компенсаційних пакетів;

– контролювати потребу організації у персоналі, а також робити моніторинг вакантних посадових позицій.

– застосовувати інтернет-рекрутмент, що дає змогу автоматично взаємодіяти (розміщати вакансії, приймати резюме та здійснювати його пошук) із провідними вітчизняними ректутерами із найму на сайтах добору персоналу;

– розробляти індивідуальні плани розвитку і кар'єри для учасників кадрового резерву; контролювати реалізацію індивідуальних планів розвитку й кар'єри для учасників кадрового резерву як щодо виконання програм навчання, так і за проміжними оцінками розвитку професійної й особистісної компетентності;

– автоматично генерувати статистику та звітність про реалізовані заходи щодо навчання і розвитку персоналу, а також кошти, витрачені на їхнє проведення;

– розробити цілісну збалансовану систему оплати праці у масштабах усієї організації на основі ґрейдів; розраховувати й автоматично коригувати планований фонд оплати праці організації;

– управляти змінною частиною винагороди на основі оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI);

– планувати й обліковувати відпустки та відрядження; вести облік відсутності, в т. ч. за лікарняними листами;

– облік заохочень і стягнень вести, що накладають на працівників;

– вести табелі обліку робочого часу.

– забезпечувати автоматичне подання офіційної звітності через мережу Інтернет тощо.

Інформаційні технології та цифровізація увійшли в життя нашої держави та змінили більшість процесів діяльності людини.

В XXI ст. відбулася радикальна трансформація багатьох сфер, що дало змогу полегшити рутинні процеси, підвищити ефективність діяльності та збільшити швидкість роботи з інформацією. Цифровізація також вплинула на кадрове діловодство. Як стверджує Гуменюк І. термін «цифровізація» походить від англійського поняття «digit» та «ization» що означає «digit» - цифра, «ization»- додаткове закінчення перетворенні слова.

Кадровий документообіг є одним із «найбільшпаперових» процесів діяльності багатьох підприємств. Документація у вітчизняних організаціях дотепер обробляється так само традиційно, незважаючи на те, що її обсяги щороку збільшуються. Це значно ускладнює та гальмує робочий процес. З огляду на це впровадження електронного документообігу є першочерговим завданням кожного роботодавця.

Чітко організовану роботу з документами, у процесі якої основний їхній обсяг використовується та зберігається в електронному вигляді централізовано, називають «електронний документообіг». Система електронного документообігу – це організаційно-технічна система, що забезпечує створення, управління, доступ та розповсюдження електронних документів у комп'ютерних мережах, а також забезпечує контроль над потоками цих документів на підприємстві.

У ст. 5 Закону Україну «Про електронні документи та електронний документообіг» подано визначення терміна «електронний документ – це документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, у т.ч. подаються обов'язкові його реквізити».

Електронний кадровий документообіг має ряд переваг:

– зменшення грошових витрат на кадрове діловодство з боку роботодавця (витрат на обслуговування друкарського обладнання, закупівлю паперу для принтера та інших витратних матеріалів);

– підвищення продуктивності праці на підприємстві (зменшення трудовитрат працівників на створення, ведення, зміну та зберігання даних) ;

– сучасний спосіб обробки персональних даних;

– економія часу на такі процеси, як узгодження та підписання документів;

– можливість підписання документів працівниками, які перебувають не в офісі підприємства;

– гарантії безпеки особистих даних працівника, підвищення захисту важливих документів від несанкціонованого доступу, пошкодження та втрати;

– можливість вибудувати процес контролю кадрового діловодства;

– зниження витрат на паперовий архів, зменшення площ останнього;

– прозорість ведення кадрового документообігу;

– турбота про екологію за мінімізації паперового кадрового документообігу;

– складання звітності у найкоротші терміни до державних органів влади, оперативність її передачі;

– оперативний доступ до будь-якої необхідної документації, можливість одночасного доступу до одного і того самого документа кільком працівникам для спрощення його розробки та зміни;

– зменшення ризиків підробки документів завдяки посиленому кваліфікованому електронному цифровому підпису;

– скорочення кількості помилок, спричинених людським фактором;

– покращення взаємодії між підрозділами компаніями.

Оригіналом електронного документа є електронний примірник документа з обов'язковими реквізитами, в тому числі з електронним підписом автора або підписом, прирівняним до власноручного підпису відповідно до Закону України «Про електронний цифровий підпис». Якщо електронний документ надсилається декільком адресатам, то кожен із його примірників вважається оригіналом такого електронного документа. Оригінал електронного документа має довести його цілісність і справжність у порядку, визначеному законодавством.

У процесі використання системи електронного документообігу перед підприємствами постало завдання щодо забезпечення наявності у працівників електронного цифрового підпису.

Електронний цифровий підпис (ЕЦП) – це реквізит електронного документа, призначений для його захисту від підробки, отриманий у результаті криптографічної зміни інформації з використанням закритого ключа електронного цифрового підпису, що дає змогу ідентифікувати власника сертифіката ключа підпису, а також встановити відсутність спотворення інформації в електронному документі. Електронний цифровий підпис використовується для автентифікації текстів, що передаються телекомунікаційними каналами. Функціонально цифровий підпис аналогічний до звичайного рукописного підпису і має такі його основні переваги:

– засвідчує, що текст, який підписано походить від особи, що поставила підпис;

– не дає можливості цій особі не погодитися зі зобов'язаннями, які викладені у тексті та підписані;

– гарантує цілісність підписаного тексту.

Технологія застосування системи ЕЦП передбачає наявність мережі абонентів, що надсилають один одному підписані електронні документи. Для кожного абонента генерується пара ключів: секретний та відкритий.

Секретний ключ абонент зберігає у таємниці та використовує для формування ЕЦП. Відкритий ключ відомий усім іншим користувачам і призначений для перевірки ЕЦП одержувачем підписаного електронного документа.

Електронний цифровий підпис в електронному документообігу на підприємстві забезпечує:

– безпеку електронного документообігу;

– безпеку електронних платіжних систем та електронної комерції;

– право авторства при електронному голосуванні;

– підписування повідомлень електронної пошти;

– безпеку мобільної комерції;

– безпеку стільникового зв'язку тощо.

Питання для перевірки знань

1.Яку роль відіграє кадрова служба в апараті управління підприємством?

2. Які основні функції та завдання кадрової служби підприємства?

3. Якими нормативно-правовими актами регулюється діяльність кадрової служби?

4. Які особливості розвитку зарубіжних кадрових служб?

5. Які професійно-кваліфікаційні вимоги ставляться до керівника кадрової служби?

6. Якими компетенціями має оволодіти сучасний HR-менеджер?

7. На які групи поділяються документи за функціями управління кадрами?

8. Які документи містяться в особовій справі працівника?

9. Обґрунтуйте необхідність комп'ютеризації кадрового діловодства

10. В чому полягає головна мета цифровізації кадрового діловодства?

11. Назвіть переваги електронного документообігу.

12. Що забезпечує електронний цифровий підпис?

Список джерел літератури

1. Гуменюк І., Талько І. Цифровізація HR-процесів: переваги та ризики. URL: http://csbc.edu.ua/documents/student/2801_1.pdf#page=131.
2. Дяків О. HR- аналітика в царині рекрутингу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України.* Тернопіль, 2022. С. 88–90.
3. Дяків О., Прохоровська С. Методичні підходи щодо формування лідерських компетенцій менеджера. *Вісник Донецького національного університету.* 2012. Спецвип., том 1. С. 74–78.
4. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2020. Вип. (1) 95. С. 113-125.
5. Дяків О. HR-служба в реалізації кадрової політики організації. *Проблеми економіки та управління: зб.наук.праць.* Львів, 2010. № 668.С.263-266.
6. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль, 2018. 288 с.
7. Дейв У., Уейн Б. HR у боротьбі за конкурентну перевагу. URL: http://loveread.ec/read_book.php?id=65925&p=6
8. Менеджмент персоналу : навч.-методич. посіб. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. за заг. ред. М. М. Шкільняка Тернопіль , 2022. 334 с.
9. Про електронний цифровий підпис : Закон України від 05.10.2017 / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/852-15#Text.
10. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України (із змінами) від 01.08.2022. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text .
11. Виноградський М.,Виноградська А.,Шканова А. Управління персоналом: навч.посіб. Київ:ЦУЛ, 2009. 502 с.
12. HR -Technology Strategy and Selection. Streamline HR function and business operations. Gartner: [Website]. 2021. URL: https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy (accessed 21 September 2022).
13. Technology Trends Shaping the Future of Work. SAP Insights: [Website]. 2020. URL: https://insights.sap.com/hr-technology-trends (viewed on: 21 September 2022).

ТЕМА 8.
ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

Перелік питань для розгляду:

1. Сутність, завдання та принципи формування персоналу.
2. Планування персоналу як первинний процес формування людських ресурсів підприємства.
3. Види планування персоналу. Особливості стратегічного управління персоналом.
4. Традиційні методи планування потреб у персоналі.
5. Новітні підходи планування людських ресурсів.
6. Маркетинг персоналу як інструмент формування клієнтоорієнтованого підприємства.

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– важливість персоналу як стратегічного ресурсу підприємства;

– завдання формування персоналу, такі як привернення, відбір, навчання, розвиток, оцінка та утримання працівників.

– поняття планування персоналу та його ролі в управлінні людськими ресурсами;

– процеси планування персоналу, такі як аналіз потреб, прогнозування, розробка стратегій поповнення, розподіл робочої сили та контроль за виконанням планів;

– різні види планування персоналу, такі як оперативне, тактичне та стратегічне;

– традиційні методи прогнозування потреб у персоналі, такі як метод довпідприємницького прогнозування, метод аналогій, метод екстраполяції та метод експертних оцінок;

– стратегії маркетингу персоналу, такі як брендування роботодавця, рекрутинг та утримання талановитих працівників, розвиток робочого оточення та підтримка робочої мотивації.

вміти:

– використовувати принципи ефективного формування персоналу, таких як відповідність потребам організації, гнучкість, адаптивність та здатність до змін;

– планувати персонал як первинний процес формування людських ресурсів підприємства;

– розуміти особливості стратегічного управління персоналом, включаючи взаємозв»язок зі стратегічними цілями підприємства та аналіз впливу зовнішнього середовища на управління персоналом.

– розуміти виклики і можливості, пов»язані з новітніми підходами та їхнім впливом на ефективність управління персоналом.

1. Сутність, завдання та принципи формування персоналу

За сучасного формування глобальної економічної системи на постіндустріальних засадах економічне зростання підприємств та їх конкурентоспроможність значною мірою обумовлюється наявністю якісних людських ресурсів, що володіють високою культурою праці, інноваційним та творчим потенціалом. Особливої актуальності при цьому набуває процес формування персоналу, в результаті якого закладається основа інноваційного потенціалу підприємства та перспективи його подальшого розвитку.

Формування персоналу – це діяльність уповноважених посадових осіб, яка полягає в професійному плануванні, підборі, розстановці, адаптації, оцінці та навчанні персоналу (рис. 8.1).

Передумовою ефективності процесу формування персоналу є взаємозалежність та взаємоузгодженість його складових. Процес формування персоналу повинен сприяти досягненню коротко- та довгострокових цілей діяльності підприємства, за умови задоволення потреб працівників. В зв»язку з цим, формування персоналу має бути інтегрованою складовою загального процесу планування поточної та стратегічної діяльності підприємства.

Формування персоналу – багатогранний і досить складний процес, який спрямований на вирішення таких завдань:

– встановлення оптимального співвідношення у чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та

соціально-психологічними характеристиками для досягнення цілей діяльності підприємства;

Рис. 8.1. Процес формування персоналу підприємства

– забезпечення оптимального рівня компетентності працівників, що відповідає їх можливостям та виробничим потребам;

– створення відповідних умов для розвитку персоналу та підвищення ефективності діяльності працівників;

– забезпечення зворотного зв'язку між різними категоріями персоналу у процесі обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Формування персоналу підприємства відбувається під впливом трьох чинників:

– організаційної структури підприємства, яка є синтезом структури управління і виробничої структури та формується з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективності його діяльності;

– корпоративної культури, що спрямована на формування сприятливого мікроклімату та іміджу підприємства, максимального досягнення встановлених цілей діяльності;

– ринку як мережі рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції й послуг, персоналу, відношеннях власності, рівноваги інтересів продавця й покупця. Саме ринкові відносини зумовили виникнення нових підходів до управління персоналом, характер і принципи реалізації кадрової політики підприємства, вимоги до персоналу.

Формування персоналу підприємства ґрунтується на певних принципах і засадах, які сприяють досягненню персоналом високого рівня результативності.

Принцип системності формування персоналу передбачає відповідність цілей, функцій та технологій управління персоналом стратегічній меті діяльності підприємства.

Принцип зворотного зв'язку означає функціонування та розвиток моніторингу організаційного соціально-професійного середовища.

Принцип нормативності передбачає наявність узгодженого колективом переліку кваліфікаційних вимог, оволодіння якими гарантує необхідний мінімум компетентності працівників для виконання своїх посадових обов»язків.

Принцип розподілу праці, сутність якого полягає в управлінні спеціалізацією персоналу, який має діяти як злагоджений, чіткий механізм.

Принцип варіативності передбачає володіння працівниками широким спектром знань, вмінь, навичок з метою швидкої адаптації до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Принцип комплексності – розгляд процесу формування персоналу у взаємозв'язку й залежності з іншими процесами і явищами, що відбуваються на підприємстві.

Принцип синергії свідчить, що сума потенційних можливостей персоналу підприємства перевищує суму потенціалів кожного працівника за рахунок прогресивного управління персоналом.

Диверсифікація в системі виробничих відносин, гуманізація управлінських процесів не тільки змінили цільові установки та пріоритети підприємства, але й передбачають забезпечення взаємної узгодженості прийнятих керівництвом рішень з колективом підприємства.

Традиційні підходи до формування людських ресурсів застаріли, не відповідають потребам бізнесу, стратегічним цілям підприємств, не враховують їх специфіки. Крім того, сучасні відносини між працею та капіталом, між найманим працівником і роботодавцем в процесі формування персоналом виходять за межі жорстких організаційних відносин. У зв'язку з цим

об'єктивною необхідністю є розробка нових моделей формування персоналу, які спрямовані на:

1. Забезпечення умов для формування організації, що навчається. Організація, що навчається – цілеспрямовано створена структура для заохочення всіх працівників мислити, створювати та впроваджувати інновації, ділитися досвідом, відкрито висловлюватися, вдосконалювати свої навички, формулювати власне бачення майбутнього колективу, таким чином посилюючи довгострокові конкурентні переваги як персоналу, так і підприємства в цілому. В основі ідеї організації, що навчається закладено положення про те, що якщо організація хоче вижити, навчання повинно бути суттєвою складовою її політики; навчання на всіх рівнях – робочому, стратегічному – має бути усвідомленим, безперервним та інтегрованим, а управлінський апарат повинен створювати такий клімат, в якому весь персонал матиме змогу здобувати нові знання.

2. Використання варіативних мотиваційних програм, що залежать не тільки від поточної (оперативної) результативності конкретного працівника, а й враховують колективний характер праці при активному делегуванні повноважень працівникам у частині прийняття управлінських рішень.

3. Формування нових організаційних цінностей, норм, установок, що поділяються персоналом підприємства;

4. Гнучкі організаційні структури, що дозволяють найефективніше використовувати творчий потенціал людських ресурсів підприємства, підвищувати їх активність, формувати навички лідерства та підвищеної відповідальності.

Якщо працівники займаються саморозвитком, намагаються удосконалювати свої навики, підвищують власний рівень професіоналізму, використовують для виконання поставлених завдань творчі здібності та уяву, то кінцевим результатом цього буде суттєве зростання продуктивності праці, модифікація виробничого процесу, застосування нововведень у практичній діяльності, підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції.

Враховуючи домінуючу мету формування людських ресурсів підприємства – розкриття та максимізація потенціалу працівників – необхідно детермінувати умови та основні організаційні зміни, які повинні бути взаємодоповнюючими процесами, що необхідні для успішної імплементації системи формування персоналу. Ними є:

1. Стабільна, ефективна вертикаль управління. Запровадження комплексного підходу до формування персоналу підприємства передбачає одночасну реорганізацію багатьох процесів

на різних рівнях, імперативом чого виступає здатність менеджерів забезпечити своєчасне та якісне виконання поставлених задач, створення комфортної атмосфери, яка сприятиме популяризації інноваційних підходів та методів розвитку персоналу.

2. Високий рівень персональної дисципліни, усвідомлення важливості нововведень та відповідальності персоналу. Недооцінка важливості реорганізації, інертний настрій, низький авторитет керівництва, байдужість до змін – все це може стати «слабкою ланкою» у системі формування персоналу. В таких умов головною задачею керівництва є зниження напруги, донесення змісту нововведень до кожного працівника, стимулювання участі персоналу в удосконаленні управлінської системи.

3. Корпоративна культура, в якій наявна атмосфера є сприятливою для обміну знаннями, взаємного співробітництва, партнерства, підтримки, ідентифікації працівників з підприємством та перспективами його розвитку. Корпоративна культура підприємства повинна проявлятися в переконаннях співробітників і принципах бізнесу, що декларуються і застосовуються керівництвом в етичних стандартах і офіційній політиці, в тому унікальному середовищі, що вирізняє одне підприємство з-поміж інших.

4. Особливий статус та повноваження працівників, які координують імплементацію системи формування персоналу. Створення спеціального підрозділу, який відповідає за впровадження системи, передбачає наділення його співробітників правами та повноваженнями, які дозволяють їм діяти поза рамками існуючої структури підприємства, одночасно мати доступ до аналізу та оцінки всіх організаційних змін, вносити корективи та рекомендації для узгодження інтересів працівників та керівництва підприємства.

Таким чином, процес формування персоналу, деталізований в процедурах і правилах, передбачає якісне формування, використання та розвиток персоналу з метою досягнення економічної та соціальної ефективності діяльності підприємства, задоволення особистісних потреб його працівників.

2. Планування персоналу як первинний процес формування людських ресурсів підприємства

Постійні зміни, що пов'язані з інтелектуалізацією виробництва, інноваційними нововведеннями, реформуванням економічної системи та рухом до здорової конкуренції змушують вітчизняні підприємства та організації приділяти належну увагу довгостроковим

аспектам кадрової політики, які базуються на науково обґрунтованому плануванні. Планування є першим етапом процесу формування персоналу та найважливішим елементом кадрової політики, оскільки допомагає при визначенні задач кадрової політики, її стратегій і цілей, сприяє їх реалізації через відповідні заходи.

У науковій літературі існують різні трактування поняття «планування персоналу», але спільною рисою більшості визначень є те, що планування персоналу є складовою частиною планування на підприємстві.

Основний зміст планування персоналу полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва. Планування персоналу є цілеспрямованою діяльністю організації стосовно підготовки кадрів, забезпечення пропорційного та динамічного розвитку персоналу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначення потреби в персоналі, контролю над його використанням. Це гарантія зайнятості працівників, підтвердження потреби їх праці, розкриття перспектив кар'єрного зростання.

Процес планування персоналу як один з важливих напрямків в системі управління персоналом, дає змогу проводити моніторинг кількісних, якісних, часових та просторових змін в професійній, віковій та соціальній структурах персоналу.

Планування персоналу є процесом визначення потреб підприємства у працівниках необхідного кількісно-якісного складу з метою ефективного використання потенціалу працівників, інтенсифікації діяльності підприємства, його збалансованому розвитку.

Планування персоналу дає змогу заздалегідь визначати розміри та знаходити оптимальні варіанти матеріальних і фінансових витрат на проведення заходів роботи з персоналом. Недосконале планування персоналу (або його відсутність) негативно впливають на роботу підприємства. Ефективне планування персоналу є передумовою позитивних результатів діяльності, оскільки є джерелом інформації щодо перспективної потреби підприємства в працівниках та їх кваліфікації. Знання тенденцій в динаміці чисельності, зміні кваліфікаційної структури персоналу дозволяє розробляти довгострокові програми в сфері професійного навчання та ротації працівників, управління діловою кар'єрою, формування кадрового резерву, соціального розвитку.

Планування персоналу спрямоване на забезпечення оптимального розкриття можливостей найманих працівників та їх мотивації в умовах протиріччя між виробничими вимогами та

метою діяльності підприємства, з одного боку, та інтересами і потребами працівників, – з іншого.

Ціллю планування персоналу є забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників з відповідними якісними характеристиками за умови найменших витрат. Крім того, планування персоналу спрямоване на: утримання та розвиток працівників необхідної кількості та якості; максимальне використання потенціалу працівників; передбачення проблем, пов'язаних з надлишком або нестачею персоналу.

Задачами планування персоналу є визначення системи заходів, які передбачають (рис. 8.2):

– забезпечення наявності необхідного персоналу;

Рис. 8.2. Цілі та задачі планування персоналу підприємства

– гарантування відповідності між поставленими завданнями та знаннями і вміннями працівників;

– забезпечення активної участі персоналу в діяльності підприємства;

– координацію діяльності структурних підрозділів і працівників;

– створення об»єктивної бази для ефективного контролю;

– покращення інформаційного забезпечення працівників та структурних підрозділів підприємства.

Найбільший ефект від планування персоналу можна отримати в результаті його інтеграції в загальний процес планування діяльності підприємства, а також за умови врахування впливу зовнішніх факторів, стратегії діяльності, планів економічного та соціального розвитку підприємства. Планування персоналу стосується завдань, які мають виконати працівники підприємства. При цьому поставлені завдання ґрунтуються на планах виробництва, збуту, інвестицій, організаційного розвитку. Значний вплив на процес планування персоналу здійснює фінансове планування, що визначає рівень фінансування заробітної плати, можливість і вартість розвитку персоналу.

Ефективність планування персоналу значною мірою залежить від дотримання його принципів, серед яких доцільно виділити:

– принцип безперервності – планування розглядається не як одиничний акт, а як процес, що постійно повторюється. Всі плани повинні розроблятися з врахуванням перспектив і бути основою нових планів в майбутньому;

– принцип гнучкості – передбачає можливість внесення коректив в раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляду в будь-який момент в зв'язку виробничою необхідністю;

– принцип єдності – планова діяльність будь-якої підрозділу підприємства є невід'ємною складовою загального процесу планування;

– принцип координації та інтеграції – погодження планів стосовно персоналу відбувається у формі координації (реалізується по горизонталі – між підрозділами одного рівня) та інтеграції (реалізується по вертикалі – між підрозділами різних рівнів);

– принцип економічності – витрати на складання плану мають бути меншими, ніж ефект, що очікується від його реалізації.

Перераховані вище принципи є універсальними та можуть бути використані на різних рівнях управління. При цьому, на кожному рівні управління зазначені принципи можуть коректуватись і доповнюватись відповідно до поставлених вимог та сфери діяльності підприємства

Процес планування персоналу має бути гнучким і здатним адаптуватись до постійних змін як самого об'єкту управління, так і зовнішнього середовища. Так, сьогодні під час планування персоналу слід враховувати сучасні глобальні тенденції ринку праці: розвиток дистанційної зайнятості (телекомп'ютинг,

телеробота); поширення офісної мобільності; поява «незалежних» робітників; використання аутсорсингу та лізингу персоналу; ведення «боротьби за таланти»; зниження терміну роботи працівника на одному і тому ж підприємстві тощо.

Процес планування персоналу передбачає чотири основні етапи.

1. Оцінка внутрішніх людських ресурсів підприємства (структури і динаміки працівників за категоріями) з позиції задоволення майбутніх потреб.

2. Аналіз потреб підприємства щодо кількості та якості персоналу на період, що планується.

3. Оцінка можливостей задоволення потреб підприємства за рахунок наявних людських ресурсів.

4. Прийняття рішення щодо залучення додаткових людських ресурсів ззовні, перекваліфікації чи скорочення персоналу.

Сутність процесу планування персоналу підприємства представлено на рис. 8. 3.

Моделюючи систему планування персоналу, необхідно враховувати не тільки поточні аспекти управління (адаптацію, мотивацію, оцінку, навчання тощо), а й забезпечувати синтез стратегічної діяльності підприємства та інтересів працівників (стратегічний розвиток персоналу, кар'єрне зростання, аудит персоналу, реінжиніринг управління тощо.).

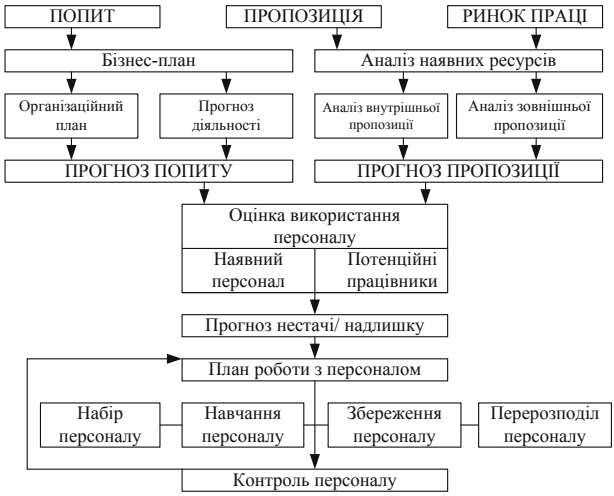

Рис. 8.3. Сутність процесу планування персоналу

Отже, планування персоналу має забезпечувати максимальне розкриття знань, здібностей та потенціалу працівників, передбачати економічні та соціальні наслідки прийнятих рішень.

3. Види планування персоналу. Особливості стратегічного управління персоналом.

В сучасних динамічних умовах господарювання пріоритетним завданням управління персоналом підприємства є формування висококваліфікованого колективу, здатного орієнтувати власний потенціал в напрямку досягнення цілей діяльності підприємства у коротко- та довгостроковому періодах. В зв'язку з цим значної актуальності набувають питання, пов'язані з розробкою планів управління персоналом.

Залежно від періоду планування розрізняють оперативне, тактичне та стратегічне планування персоналу.

Оперативне планування – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника. Це короткостроковий вид планування, що передбачає досягнення окремих оперативних цілей протягом 1 року.

Тактичне планування є своєрідним переносом кадрових стратегій на конкретні проблеми управління персоналом (строком від одного до трьох років). Цей вид планування орієнтується на цілі, встановлені стратегічним планом. Тактичний план, порівняно з стратегічним, містить детальні та диференційовані подробиці кадрових заходів. Тактичне планування є сполучною ланкою між стратегічним та оперативним плануванням.

Стратегічне планування – це процес створення і підтримки відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями. Ціллю стратегічного планування є забезпечення довгострокового розвитку підприємства, його економічного зростання, здобуття нових конкурентних переваг. Стратегічне планування персоналу є системою взаємопов'язаних дій та заходів, спрямованих на формування високопрофесійного та відповідального колективу працівників з врахуванням стратегічних цілей діяльності підприємства та його ресурсних можливостей. Характерні відмінності оперативного, тактичного та стратегічного планування персоналу наведені у табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Відмінності видів планування персоналу

Вид планування Ознаки	Оперативне планування	Тактичне планування	Стратегічне планування
Рівень структуризації	Високий	Низький	Низький
Вартість формування	Низька	Середня	Дуже висока
Період планування	До 1 року	Від 1 до 3-х років	Більше 3-х років
Суб»єкт формування і реалізації	Нижча керівна ланка	Середня керівна ланка	Вища керівна ланка
Ціль планування	Регулювання результатів	Корекція результатів	Передбачення та оцінка тенденцій розвитку
Методи формування	Довгострокові диспозиції на основі даних	Метод формування планів, аналіз тенденцій	Балансовий метод, метод розробки сценаріїв
Приклади результату планування	План використання персоналу на тиждень	План розвитку персоналу	SWOT-аналіз працівників

У 90-х роках XX ст. в теорії управління організаціями відбувається зміна загальної парадигми управління. Персонал перетворюється з витратного пасивного елементу, в активний ресурс підприємства, від якого залежить успіх та результативність діяльності. Водночас посилюється увага до стратегічних питань управління діяльністю підприємств. Також спостерігається становлення концепції управління людськими ресурсами, згідно якої людина є головним суб'єктом підприємства та особливим об'єктом управління, а стратегія і структура підприємства формуються на основі обліку компетенцій людини.

Взаємозв'язок та взаємозалежність перелічених факторів спричинив появу та розвиток стратегічного управління персоналом. Стратегічне управління персоналом спрямоване на підтримку і досягнення конкурентних цілей підприємства, визначає напрямки робіт, їх зміст, строки і показники оцінки ефективності реалізації.

Аналіз публікацій, присвячених дослідженню стратегічному управлінню персоналом, дозволяє виокремити три напрямки змістовної інтерпретації даного поняття, що ґрунтуються на концепції стратегічної субординації, концепції стратегічного домінування, концепції стратегічного паритету.

Визначення першого напрямку об'єднує принцип підпорядкування стратегічного управління персоналом загальній системі стратегічного управління (концепція стратегічної субординації).

Згідно першого підходу стратегія управління персоналом є довгостроковим, якісно сформованим напрямом роботи з персоналом, що передбачає розробку послідовних рішень з метою досягнення системою управління персоналом поставлених цілей. При цьому кадрова стратегія управління персоналом це набір основних принципів роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типу організації, а також типу кадрової політики.

Другий напрям трактувань стратегічного управління передбачає домінування системи стратегічного управління персоналом відносно загальної системи стратегічного управління (концепція стратегічного домінування). Відповідно до другого напряму стратегічне управління персоналом є програмним способом мислення і управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників. Стратегічне управління персоналом передбачає вирішення багатьох питань, що стосуються культури і структури підприємства, підвищення продуктивності та ефективності праці, аналізу ресурсів для задоволення майбутніх потреб підприємства.

Третій напрям визначень стратегічного управління персоналом виходить з паритету системи стратегічного управління персоналом відносно загальної системи стратегічного управління. Третій підхід конкретизує, що стратегія управління персоналом є узагальнюючою моделлю дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей.

На наш погляд, стратегічне управління персоналом можна трактувати як сукупність заходів, програм і процедур щодо використання потенційних можливостей підприємства за допомогою компетентного персоналу з метою економічного зростання підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності.

З метою розробки ефективної стратегії управління персоналом та втілення її у практичну діяльність необхідно дотримуватись таких вимог:

– визначення пріоритетних внутрішніх ресурсів і процесів, що сприяють успішній реалізації стратегії;

– наявність зворотного зв»язку між працівниками всіх рівнів;

– забезпечення відповідності між сформованою стратегією та наявними ресурсами підприємства;

– моніторинг та корекція стратегічного плану відповідно до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегія управління персоналом як специфічний набір принципів, правил та цілей роботи з персоналом складається з таких елементів:

– аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

– формування цілей діяльності підприємства;

– визначення цілей управління персоналом;

– розробка стратегічних альтернатив розвитку персоналу;

– розробка критеріїв ефективності системи управління персоналом;

– визначення обмежень щодо функціонування системи управління персоналом (фінансових, матеріальних, часових тощо).

Розробка і реалізація стратегії управління персоналом повинна корегуватись відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, враховувати впровадження нових управлінських технологій та методів роботи з персоналом.

Сучасний менеджмент володіє значною кількістю методів, які сприяють забезпеченню інтеграції стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. Вони використовуються в рамках різних моделей управління персоналом, серед яких найчастіше застосовуються: модель формування високої відданості, модель максимального залучення, модель стратегічного навчання, модель формування ключових компетенцій. Ці та інші методи повинні сприяти високому рівню внутрішньої задоволеності працівників своїм становищем на підприємстві. Тільки в такому випадку працівники будуть зацікавлені в успішній реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства.

Таким чином, процес формування стратегії управління персоналом можна представити наступним чином (рис. 8.4).

Слід наголосити, що успіх виконання стратегічного плану управління персоналом залежить не лише від професійного рівня розробників стратегії, але й від реалізації стратегії працівниками на практиці. Тобто кожен працівник має бачити стратегічний соціально-економічний ефект діяльності через призму власної відповідальності.

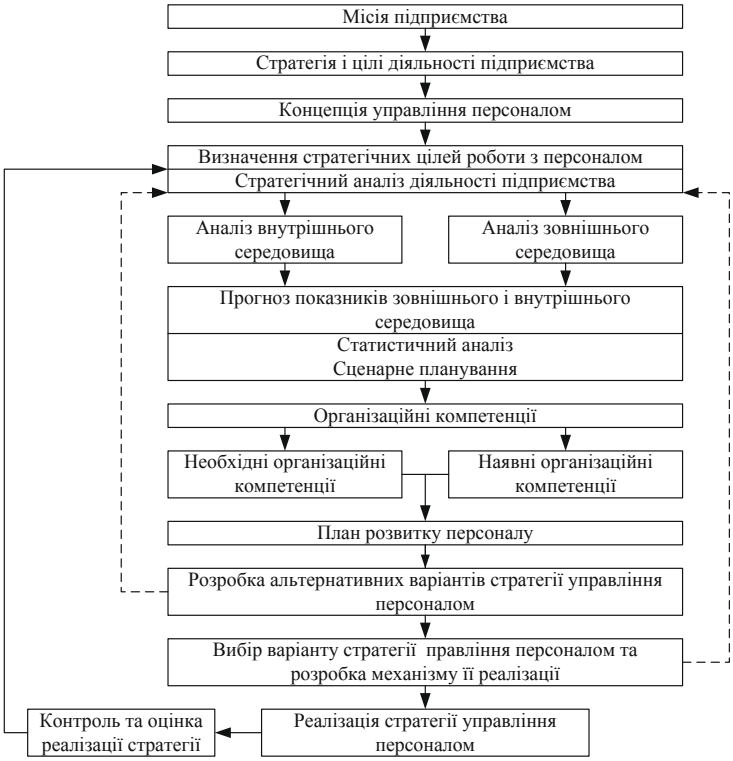

Рис. 8.4. Процес формування стратегії управління персоналом

4.Традиційні методи планування потреб у персоналі.

Науково обґрунтоване планування чисельності працівників є передумовою ефективного використання та розвитку персоналу, інтенсифікації та збалансованості діяльності підприємства.

Ціль планування чисельності персоналу – визначення обґрунтованої потреби в працівниках для забезпечення ритмічного виконання виробничих завдань, підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності.

Планування чисельності працівників передбачає дотримання таких принципів:

– відповідність чисельності та кваліфікації працівників запланованому об»єму робіт та їх складності;

– обґрунтованість структури персоналу підприємства об»єктивними факторами виробництва;

– максимальна ефективність використання робочого часу;

– створення умов для підвищення компетентності та розширення виробничого профілю працівників.

Планування потреб у персоналі спрямоване на вирішення завдання щодо кадрового забезпечення підприємства. Кадрове забезпечення підприємства, з одного боку, повинно задовольняти його потреби у працівниках необхідного професійно-кваліфікаційного рівня, а з іншого – бути достатньо гнучким з метою корекції кількості працівників в умовах змін техніко-економічного характеру.

Для діагностики рівня кадрового забезпечення підприємства використовують три групи ознак.

До першої групи відносять показники, що відображають міру відповідності характеристик людських ресурсів підприємства вимогам виробничого процесу. Це показники, що характеризують:

– професійно-кваліфікаційний рівень розвитку персоналу;

– інтенсивність руху кадрів;

– наявність професійного резерву.

Друга група ознак кадрового забезпечення підприємства представлена сукупністю об»єктивних і суб»єктивних ознак, що відображають міру забезпечення кадровим резервом.

До третьої групи входять суб»єктивні ознаки, що свідчать про рівень професійного потенціалу працівників.

Планування персоналу включає в себе кількісний та якісний аспекти, що конкретизовані у методах планування (рис. 8.5). Кількісні методи планування спрямовані на встановлення обчислювальних величин: кількість працівників, кількість робочих місць, витрати. Якісні методи планування персоналу стосуються питань, пов»язаних з компетентністю та кваліфікацією працівників, їх відповідністю встановленим вимогам.

Таким чином, кількісні методи планування персоналу спрямовані на визначення необхідної кількості працівників відповідно до організаційної структури підприємства, вимог технології виробництва, стратегічного плану діяльності. Розглянемо сутність кількісних методів планування персоналу.

Балансові методи спрямовані на забезпечення відповідності між ресурсами, якими володіє підприємство та потребами в них в рамках планового періоду. Ці методи реалізуються

через систему балансів (матеріально-речових, вартісних, трудових), які стосовно часу можуть бути звітними, плановими, прогнозними, а за цілями створення – аналітичними та робочими.

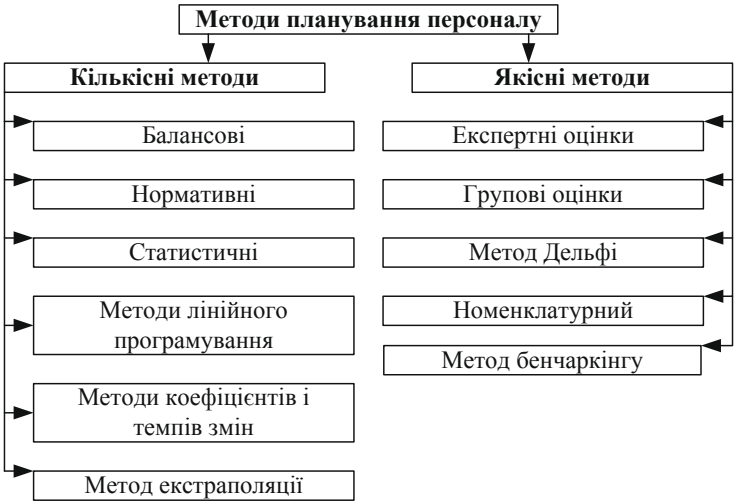

Рис. 8.5. Методи планування персоналу

Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в одній частині якої відображаються джерела ресурсів, а в іншій – їх розподіл (табл. 8.2).

В основі такої таблиці лежить балансова рівність, суть якої полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їх надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел повинна дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання та продажу на стороні) і залишку на кінець періоду. Важливу роль тут відіграє досягнення їх оптимальної структури, яка б забезпечувала найбільшу ефективність діяльності організації.

Під час планування персоналу найчастіше використовують трудові баланси, що відображають рух робочої сили та використання фонду робочого часу. Особливістю балансового методу є те, що планування персоналу здійснюється для кількох пов»язаних видів діяльності підприємства.

Балансовий метод – це комплексний метод вивчення складу та використання робочої сили, завдяки чому він є інструментом формування інформаційної бази даних про персонал підприємства.

Таблиця 8.2

Плановий баланс кваліфікованих працівників

Професійні групи	Чисельність працівників		Додаткова потреба в працівниках зв'язку із зміною об'єму виробництва і рівня продуктивності праці (гр.2-гр.3)	Додаткова потреба в працівниках		Загальна додаткова потреба в працівниках (гр.4+гр.5+гр.6)	Джерела задоволення потреб в працівниках		
	на початок планового періоду	На кінець планового періоду		на зміну вибулих за поважними причинами	в зв»язку з плинністю кадрів		Підготовка в ПТУ та ВНЗ	Перепідготовка працівників	Набір працівників ззовні
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Одним із широковживаних та універсальних методів розрахунку потреби в персоналі є нормативний. Він передбачає використання нормативів чисельності, керованості, обслуговування, навантаження. На підприємствах виробничих галузей (матеріального виробництва) застосовуються, як правило, нормативи чисельності (встановлюється залежність між кількісними та якісними показниками персоналу та техніко-економічними показниками діяльності підприємства), а в невиробничій сфері (освіта, охорона здоров'я) – нормативи обслуговування і навантаження. Розрахунок за нормами обслуговування полягає в обчисленні персоналу на основі кількості одиниць устаткування, що ними обслуговується.

Статистичний метод – метод розрахунку, який відображає залежність досліджуваного показника від інших змінних. Передумовою використання статистичного методу є відносно постійні величини впливу. Цей метод зводиться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. Прикладом такої моделі є кореляційна модель, яка відображає взаємозв'язок двох змінних величин. Виходячи з неї, можна з певним рівнем імовірності передбачати подію Б, якщо відбулась пов'язана з нею подія А. Наприклад, знаючи середній показник плинності кадрів можна розрахувати їх майбутню чисельність на певну дату.

Методи лінійного програмування дозволяють шляхом розв'язання системи рівнянь і нерівностей, що пов'язують ряд змінних показників, визначати їх оптимальні величини у взаємному сполученні. Це сприяє вибору за заданим критерієм найбільш підходящого варіанту функціонування об'єкту управління. За допомогою методів лінійного програмування можна, наприклад, зробити оптимальний розподіл працівників, який дозволяє, з одного боку, здійснити обслуговування клієнтів, а з іншого – зробити це з мінімальними витратами.

Методи коефіцієнтів і темпів змін ґрунтуються на лінійних взаємозв'язках між змінними планування і показниками впливу. Продуктивність праці – один з найважливіших коефіцієнтів, що використовується для визначення кількості персоналу. При цьому показники доходу, обсягу продукції, обсягу збуту вважаються детермінантами використання певної кількості працівників.

Екстраполяція є доступним і простим методом, який полягає в проектуванні (перенесенні) теперішніх ситуацій та пропорцій у майбутнє. Даний метод не враховує можливі зміни зовнішнього середовища і організації, тому підходить для короткострокового планування. Для уточнення розрахунків використовують метод скоригованої екстраполяції, що є більш складним, оскільки крім проектування нинішньої ситуації на майбутнє враховує зміни чисельності працівників, продуктивності праці, цін та інших факторів.

Якісні методи планування персоналу передбачають визначення необхідної кількості працівників за категоріями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог до персоналу. Ця група методів є більш складною, оскільки спрямована на дослідження рівня компетентності працівників, корпоративної культури та ціннісних орієнтацій персоналу.

Найбільш вживаним методом якісної оцінки потреб у персоналі є метод експертних оцінок, в основі якого лежить використання думок експертів (фахівців). Експертні оцінки – це кількісні та якісні оцінки процесів і явищ, економічних величин, показників, зроблені експертами на основі їх міркувань (у балах, порядкових номерах, рейтингах). Цей метод дозволяє досить швидко одержати відповідь про можливі процеси розвитку тієї або іншої події на ринку, виявити сильні й слабкі сторони персоналу підприємства, одержати оцінку ефективності управлінських заходів. Метод експертних оцінок приваблює нескладною технологією проведення та багатоваріантністю сфери застосування.

Метод групових оцінок передбачає формування груп працівників, які розробляють план заходів, спрямованих на вирішення специфічних проблем підприємства. Найвідомішим методом розробки планів в групах є метод «мозкової атаки». В якості методик використовуються групові обговорення, дискусії, анкети. Перевагою цього методу є використання знань та досвіду керівників з метою складання прогнозів. До недоліків методу відносять трудомісткість та суб'єктивізм.

Серед методів експертних оцінок чільне місце займає метод Дельфі, який на відміну від традиційного підходу до досягнення узгодженості думок експертів, шляхом відкритої дискусії, припускає повну відмову від колективних обговорень. Це робиться для того, щоб зменшити вплив таких психологічних чинників як приєднання до думки найбільш авторитетного фахівця, небажання відмовитися від публічно висловленої думки, йти за думкою більшості. У методі Дельфі прямі дебати замінені ретельно розробленою програмою послідовних індивідуальних опитувань, що проводяться у формі анкетування. Відповіді експертів узагальнюються і разом з новою додатковою інформацією надаються в розпорядження експертів, після чого вони уточнюють свої первинні відповіді. Така процедура повторюється кілька разів з метою узгодження висловлених думок. Перевагою методу Дельфі є те, що будь-який експерт отримує інформацію, яка знаходиться у розпорядженні інших експертів, що дає змогу змінити або відкоректувати власну точку зору.

Номенклатурний метод планування персоналу передбачає використання стратегічних та оперативних планів діяльності підприємства, штатного розкладу, кількості й номенклатури посад, що підлягають заміщенню фахівцями. Номенклатура посад відображає рівень кваліфікації і профіль фахівця, що повинен займати відповідну посаду за штатним розкладом. Це, в свою чергу, дає змогу визначити необхідну кількість фахівців певної кваліфікації на період,що планується.

Успішне функціонування сучасних підприємств неможливе без використання новітніх інструментів управління, одним з яких є бенчмаркінг, під яким розуміють підхід до планування діяльності компанії, що ґрунтується на процесі порівняння товарів (робіт, послуг), методів, технологій та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними об'єктами кращих підприємств певної галузі. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, персонал, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів).

Якщо об'єктом бенчмаркінгу є персонал, то мета його проведення полягає в ідентифікації відмінностей якісних характеристик людських ресурсів підприємства з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єкту бенчмаркінгу. Таким чином, використання технології бенчмаркінгу при плануванні персоналу дає змогу оцінити наявний персонал, порівняти якісні характеристики персоналу підприємства з конкурентами, визначити напрямки використання та розвитку персоналу з метою досягнення рівня підприємства-еталону.

Планування персоналу інтегрується у загальний процес управління і сприяє підтримці конкурентоспроможності підприємства, його подальшому розвитку й оптимальному використанню людських ресурсів. Воно зазвичай має форму цільових комплексних програм і передбачає ідентифікацію змін у професійно-кваліфікаційній структурі працівників, а головне – виявлення майбутньої потреби у персоналі.

Загальна потреба (ЗП) підприємства в працівниках визначається як сума базової потреби (БП) та додаткової потреби (ДП) в працівниках:

$$ЗП = БП + ДП\,, \tag{8.1}$$

Базова потреба (БП) в працівниках розраховується як відношення обсягу виробництва (Ов) до виробітку на одного робітника (Впр):

$$БП = \frac{О_в}{В_{пр}}\,, \tag{8.2}$$

Додаткова потреба в працівниках – це різниця між загальною потребою та майбутньою прогнозованою або фактичною наявністю працівників на початок планового періоду. Вона може бути спричинена як зростанням масштабів діяльності підприємства, так і плинністю кадрів. В зв'язку з цим при розрахунку додаткової потреби в працівниках (ДП) враховують:

а) розвиток підприємства, тобто зростання кількості посад, спричинене розширенням виробництва:

$$ДП = А_{пл} - А_б\,, \tag{8.3}$$

де Апл і Аб – загальна потреба в фахівцях у плановий і базовий періоди.

б) часткову заміну практиків, які тимчасово займають посади спеціалістів:

$$ДП = А_{пл} * К_в\,, \tag{8.4}$$

де Кв –коефіцієнт вибуття спеціалістів (як свідчить практика, становить 2-4% від загальної чисельності за рік).

в) заміщення природного вибуття спеціалістів та керівників.

г) вакантні посади, враховуючи штатний розклад та очікуване вибуття працівників.

Для виявлення потреби в працівниках використовують такі методи розрахунку планової чисельності персоналу:
на основі норм часу:

$$Ч_{ш} = \frac{Т_{о}}{Ф_{п}} * К_{н} \ , \qquad (8.5)$$

де Чш– штатна чисельність працівників;

То–витрачений час на загальний об'єм роботи за рік, год.;

Фп– нормативний фонд робочого часу одного робітника за рік.

Кн– коефіцієнт, що враховує планові невиходи працівників під час відпустки, хвороби тощо, який визначається за формулою:

$$К_{н} = 1 + \frac{\%\ планових\ невиходів}{100\%} \ , \qquad (8.6)$$

на основі норм навантаження:

$$Ч_{ш} = \frac{N}{Н_{н}}, \ , \qquad (8.7)$$

де N –загальна кількість виконаних робіт в одиницях виміру за рік;

Нн – середньорічні норми навантаження на одного працівника в одиницях виміру за рік;

на основі норм часу обслуговування:

$$Ч_{ш} = \frac{Т_{о}}{Н_{о}} * К_{н} \ , \qquad (8.8)$$

де То – загальна трудомісткість виконання робіт (за рік, місяць, зміну) за встановленою нормою обслуговування;

Но – норма часу обслуговування одиниці об»єму робіт (м2, кількість відвідувачів тощо);

Кн– плановий коефіцієнт невиходів працівників.

Визначивши майбутню потребу в працівниках, керівництво повинно розробити програму її задоволення. Потреба – це ціль,

а програма – засіб її досягнення. Програма повинна включати заходи щодо залучення персоналу, методи оцінки кандидатів, розрахунок фінансових витрат на рекрутинг та оцінку нових працівників. Крім того, програма має інтегруватися з стратегією розвитку підприємства, враховувати організаційно-технічні заходи та сприяти якісному зростанню кадрового потенціалу підприємства.

5. Новітні підходи планування людських ресурсів.

Динамічна глобальна гіперконкуренція із експотенційним зростанням обсягів інформації детермінує зміну характеру суспільних відносин. Під впливом зовнішнього середовища у сфері управління людськими ресурсами відбувається трансформація традиційних концепцій та методів управління, що передбачає зростання професійної компетентності, ефективну координацію складових бізнес-процесів, погодження ділових завдань і конкурентних дій на кожному рівні підприємства. Сучасна модифікація концепції управління людиною відбувається у VUCA-середовищі (абревіатура від англійських слів «Volatile» – нестабільний, «Uncertain»–невизначений, «Complex» – складний, «Ambiguous»– неоднозначний) за активного впровадження digital-технологій.

Ключовим перетворенням є трансформація методології управління людиною на підприємстві, що зазнала змін від економічного матеріалізму до прагматичного конструктивізму. Нововведення пов»язані із зміною поглядів на функціональну значимість особистості – від трудового ресурсу до домінуючої цінності - професіонала, активна діяльність якого, знання та творчість стають основними імпульсами девелопментизаційних процесів.

Перетворення людини з «HomoSapiens» на «HomoDigital» передбачає пошук підприємствами прогресивних соціально-економічних методів формування людських ресурсів.

Сучасна трансформація стратегічного управління персоналом відбувається в умовах волатильності та хаотичності середовища, для опису та аналізу стану якого застосовують концепцію VUCA, основні положення якої запозичені з військової справи.

Середовище VUCA є новим трендом, який замінив впорядковане, передбачуване середовище SPOD, що є акронімом англійських слів «Steady» – стійкий, «Predictable» – передбачуваний, «Ordinary» – простий, «Definite» – визначений. Завершенню епохи SPOD сприяли різкий розвиток технологій, активна цифровізація та сайєнтифікація суспільства.

Модель VUCA – це нестабільне, ділове, недетерміноване, комплексне, економічне і фізичне середовище. Зміни, що відбуваються в середовищі VUCA, відрізняються великою кількістю, високою швидкістю та масштабом. Модель VUCA відображає трансформацію зовнішнього середовища, в якому домінують:

– нестабільність (Volatility) – зміни відбуваються непередбачувано з великою швидкістю;

– невизначеність (Uncertainty) – відображає вагомі руйнівні зміни, коли на основі минулого неможливо точно спрогнозувати майбутнє;

– складність (Complexity) – зростає при наявності великої кількості взаємозв»язків;

– двозначність, амбівалентність (Ambiguity) – вказує на середовище, в якому відсутня конкретизація причин, що привели до існуючих наслідків.

Варто зазначити, що попри очевидні феноменальні прояви, середовище VUCA не є всеосяжним та універсальним. Прогресуючий потенціал розвитку у цьому напрямі має середовище BANI як більш швидке, складне та непрогнозоване (абревіатура від англійських слів «Brittle» – крихкий, «Anxious» – тривожний, «Nonlinear» – нелінійний, «Incomprehensible» – незбагненний).

«Brittle» – крихкий світ – означає, що будь-які звичні системи, підходи, компанії можуть зруйнуватися у будь-який час. «Anxious» – тривожний світ – страх втрати можливостей та актуальних маркетингових трендів. «Nonlinear» – нелінійний світ – не дозволяє встановити чітких взаємозв»язків між причинами та наслідками, діями та результатом. Події мають системний ефект, впливаючи на всі фактори. «Incomprehensible» – незбагненний світ – унеможливлює створення повного уявлення про те, що відбувається. Усі знання завжди неповноцінні, а дані застарілі.

Проте більшість теоретиків та практиків вважають, що концепція BANI є складовою концепції VUCA, надаючи останній нові імпульси, якість та інноватівність.Сучасні дослідники вважають, що модель VUCA можна застосовувати в різних бізнес-процесах, що відображають стратегію підприємства незалежно від галузі. У хаотичному середовищі, перш за все, потрібні гнучке планування, що передбачає довгострокове бачення та короткострокові запобіжні дії, емпатія, навички швидкого творчого вирішення проблем та критичного мислення.Для формування стра-

тегій, пристосованих до VUCA-середовища, необхідно володіти такими компетенціями: «RapidInsights» – здатність швидкого розуміння суті будь-якої ситуації; релевантне рішення – здатність приймати найкращі із можливих рішень за умов невизначеності; рішучість – здатність впевнено діяти з метою створення цінності, стійкого створення вартості та максимізації вигоди.

Зазначені домінанти посилює діджиталізація середовища. Для теперішнього світу високих технологій характерне експоненційне зростання обсягу даних, при якому сучасній людині потрібно близько 181 мільйона років, щоб завантажити всі дані з Інтернету, коли Інтернет-користувачі щодня генерують близько 2,5 квінтильйонних байтів даних.

Цифрові технології активно проникають у сферу управління людськими ресурсами, починаючи від етапу найму та адаптації до навчання, розвитку та оцінки співробітників. Поєднання фізичного та віртуального світів є ключовим фактором успіху підприємства будь-якої сфери діяльності.

Слід враховувати, що нестабільний світ не може бути контрольованим. Незмінність, сталість, довгостроковість, універсальність - подібні маркери при вирішенні організаційних проблем й управлінні персоналом не будуть визначальними в умовах турбулентного середовища. Тому для управління взаємодією в нестабільному digital-середовищі потрібні нові збалансовані методи планування людських ресурсів, які враховують економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку.

Отже розглянемо сучасні методи стратегічного планування людських ресурсів підприємства.

1. Карта стратегічного планування персоналу – демонструє, як визначення оптимального кількісно-якісного складу підприємства узгоджується із генеральною стратегією.

Таким чином, планування персоналу має бути інтегровано у загальний процес планування в організації та узгоджено з такими сферами, як: планування збуту; планування постачання (забезпечення сировиною, матеріалами); планування капіталовкладень на придбання майна довгострокового користування; фінансове планування; організаційне планування (визначення організаційної структури та структури поділу праці а підприємстві).

Карта стратегічного планування персоналу – це інтегрована сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів. Карта стратегічного планування персоналу ґрунтується на ресурсних можливостях та стратегічних цілях підприємства. Це

пріоритетний, обґрунтований та скоординований напрям дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей щодо створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу підприємства (рис. 8.6).

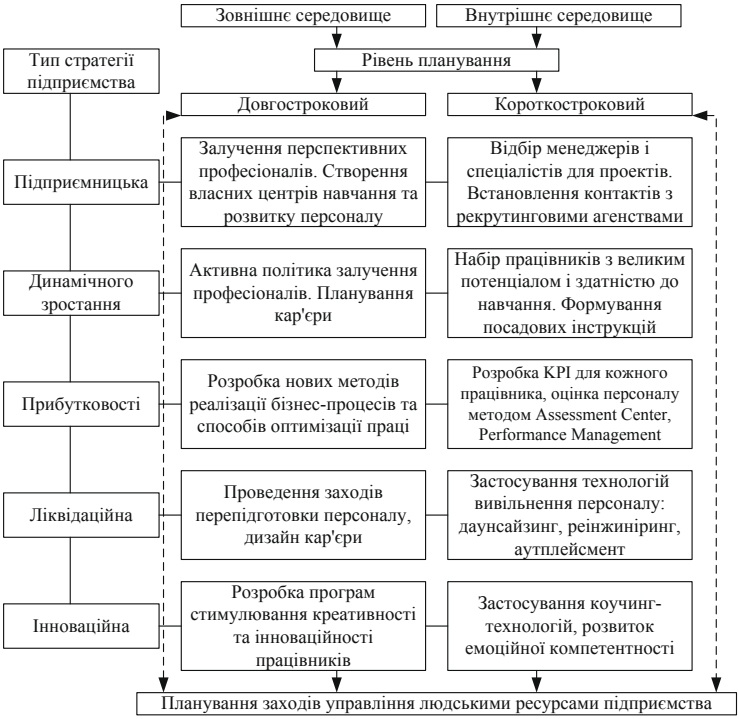

Рис. 8.6. Карта стратегічного планування персоналу

2. Матриця результативності та потенціалу є орієнтиром для визначення стратегічних працівників в загальній системі управління підприємством.

Основою цього методу є поділ працівників підприємства на дев»ять груп залежно від їх продуктивності праці та трудового потенціалу.

Основними перевагами матриці результативності та потенціалу є:

– фокусування на балансі здібностей («можу») та мотиваційній готовності («хочу»);

– спрямованість на середньострокову та довгострокову перспективи;

– можливість застосування для оцінки великої кількості людей у стислий термін;

– гнучкість та адаптивність;

– профілювання залежно від поставленого завдання;

– результат оцінки співробітника для ухвалення кадрового рішення можна представити у зрозумілій логічній формі.

Матриця формується у три етапи – оцінка продуктивності, оцінка потенціалу, їх об»єднання, в результаті чого утворюється дев»ять квадрантів (рис. 8.7).

«Потенційна перлина» Високий потенціал / Низька продуктивність	**«Високий потенціал»** Високий потенціал / Середня продуктивність	**«Зірка»** Високий потенціал / Висока продуктивність
«Непослідовний виконавець» Середній потенціал / Низька продуктивність	**«Основний виконавець»** Середній потенціал/ Середня продуктивність	**«Ефективний виконавець»** Середній потенціал / Висока продуктивність
«Неефективний виконавець» Низький потенціал / Низька продуктивність	**«Рядовий співробітник»** Низький потенціал / Середня продуктивність	**«Надійний виконавець»** Низький потенціал / Висока продуктивність

Рис. 8.7. Матриця результативності та потенціалу

Таким чином, матриця результативності та потенціалу є інструментом виявлення перспективних працівників, які генерують нові ідеї, каталізують процеси впровадження у виробничу практику наукових відкриттів, з легкістю сприймають нову інформацію, ефективніше використовують нові технологічні процеси, опановують нові галузі знань.

3. HR-дашборд (з англ. «dashboard» інформаційна панель) – це програмний додаток, візуальне представлення даних, згрупованих по категоріях. HR-дашборд є способом представлення ключових показників в сфері управління людськими ресурсами з метою ефективного сприйняття великого набору даних та релевантного прийняття стратегічних рішень. HR-дашборд допомагає не лише зібрати дані на одному екрані, але й візуалізувати таблиці з результатами розрахунків у вигляді зрозумілих графіків,діаграм, схем, таблиць.

Переваги HR-дашбордів:

– візуалізація даних – можливість швидко та легко побачите, де зменшився ROI або яка соціальна платформа не підходить для реклами;

– ефективний контекст –з першого погляду зрозуміло, про що йдеться в діаграмах і які дані представлені у вигляді графіків;

– можливість вибирати конкретні дати звітності;

– співставлення поточних HR-показників з попереднім періодом, що відображає дієвість HR-заходів;

– моніторинг частоти змін у сфері управління людськими ресурсами підприємства.

HR-дашборд може бути представлений у формі різних систем: Excel, GoogleSheets, GoogleAnalytics, CRM, Call-tracking тощо.

4. Аналіз компенсацій і пільг – це системна цільова діяльність суб»єкта управління щодо прогнозування, формування, використання, коригування системи винагород і компенсаційних пакетів з врахуванням зовнішніх та внутрішніх умов, в яких функціонує підприємство.

Компенсаційний підхід вважається універсальним інструментом, за допомогою якого вирішуються основні завдання соціально-економічної діяльності підприємства:

– зростання продуктивності праці на підприємстві,у підрозділі, на робочому місці;

– зниження витрат заробітної плати на одиницю продукції, робіт, послуг;

– посилення взаємозв'язку між підвищенням рівня базової заробітної плати із складністю та відповідальністю виконуваної роботи;

– посилення взаємозв'язку між підвищення фонду преміювання з покращенням кількості та якості продукції;

– контроль за витратами на робочу силу;

– залучення на підприємство конкурентоспроможного персоналу;

– підвищення технологічної, виробничої та трудової дисципліни;

– покращення морально-психологічного клімату в колективі.

– розвиток корпоративної культури підприємства.

Розрізняють дві основні групи компенсацій: внутрішні та зовнішні. Внутрішні компенсації орієнтовані на задоволення моральних потреб працівника (задоволеність виконуваною роботою та її змістом; залучення до прийняття управлінських рішень; високий рівень відповідальності; можливість кар'єрного

зростання; розширення зони самостійності й різноманітність в роботі).

Зовнішні компенсації включають прямі та непрямі матеріальні й нематеріальні винагороди. Насамперед працівники очікують прямих матеріальних компенсацій – це заробітна плата, премії за виконання робіт, участь у прибутках, право на купівлю акцій тощо. Для працівника важливими є оцінка керівництвом його внеску в загальний результат діяльності підприємства, а також порівняння з іншими працівниками, що розглядається як пряма нематеріальна винагорода.

Підприємство забезпечує працівників також непрямими матеріальними компенсаціями і пільгами (страхуванням, різні форми обслуговування), які зазвичай надаються працівникам незалежно від їх трудового внеску та досягнень. Такий підхід не є мотиваційною винагородою.

Непряма нематеріальна винагорода є індивідуальною, тому такі компенсації, як візитні картки, таблички та інші відзнаки важливі для «статус-орієнтованих» працівників.

Система компенсацій і пільг є складовою частиною «трикутника інтересів», що формується в процесі організації діяльності підприємства:

– інтереси клієнта, що регулюються через механізм ціни на ринку товарів чи послуг;

– інтереси роботодавця, які регулюються через механізм підприємницького доходу;

– інтереси найманого працівника, регульовані механізмом компенсаційного пакета.

На систему компенсацій і пільг впливають як фактори зовнішнього середовища (стан економіки, ситуація на ринку праці, політична ситуація в країні та на світовому ринку, розмір та структура компенсаційного пакета у компаній-конкурентів, ступінь конкурентної боротьби тощо), так і фактори внутрішньої середовища (фінансові можливості підприємства, стадія життєвого циклу підприємства, кадрова політика та кадрова стратегія підприємства тощо).

Розробка ефективної системи не лише компенсацій, але й пільг є пріоритетним завдання в HR-сфери сучасного підприємства. Головними цілями формування системи пільг є мотивація персоналу, утримання та залучення професіоналів, здатних до розвитку, навчання та комерціалізації власних ідей. При цьому ситуація, в якій усім працівникам підприємства надається однаковий набір пільг, не дозволяє ефективно досягти вищеназваних цілей.

Тому високою популярністю користується гнучка система пільг або «кафетерій» пільг («BenefitA»LaCarte»).

«Кафетерій пільг» – це адаптивна система бонусів, де кожен працівник самостійно визначає структуру та наповнення свого пакету пільг ібенефітів. «Кафетерій пільг» має значні переваг:

– працівники вибирають складові соціального пакету, які найбільшою мірою задовольняють їх вимоги;

– застосування гнучких пільг допомагає підприємствам швидко реагувати на потреби працівників, що змінюються;

– участь працівників та членів їх сімей в компенсаційній системі сприяє зростанню цінності пільг;

– зниження вартості запровадження нових пільг, які просто додаються до існуючого списку пільг, при цьому вартість компенсаційного пакета не збільшуються;

– стримування зростання витрат: підприємство встановлює максимальну суму вартості компенсаційного пакета; працівник вибирає пільгу виходячи з цієї суми.

Слід зауважити, що крім зазначених переваг, гнучкі системи пільг також підвищують привабливість підприємства як роботодавця.

5. Сценарне планування – це частина стратегічного планування, що включає інструменти та технології, які дозволяють керувати невизначеністю майбутнього. Сценарне планування передбачає структурування різновекторного потоку інформації про об'єкт, який досліджується, що дозволяє детермінувати невизначеність бізнес-середовища і впорядкувати прогнози розвитку підприємства.

Результатом сценарного аналізу є сукупність послідовності подій, які з прогнозованою ймовірністю можуть привести до бажаного або запланованого кінцевого результату. Сценарне планування відображає взаємозв'язок між дослідженням майбутніх подій та корпоративною стратегією підприємства.

Сценарний підхід дає хороші результати в умовах високої невизначеності, тобто коли традиційні методи прогнозу дають помилки внаслідок відмінностей в оцінці первинних даних у зв'язку з впливом особистісного фактора на результати прогнозу.

Процес сценарного планування поєднує дві фази: розробку сценаріїв та стратегічне планування. Тому сценарне планування слід розуміти як поєднання аналізу варіантів сценаріїв (для реалізації стратегічних цілей) і стратегічного планування за результатами розробки цих сценаріїв.

Стратегічне планування є процесом моделювання майбутнього підприємства та передбачає формування місії, цілей і концепції розвитку.

Домінуючою складовою сценарного планування є розробка сценаріїв. Сценарії – це проекції майбутнього, поєднані з результатами системного аналізу зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища підприємства. Планування сценаріїв передбачає зменшення великого об'єму інформації, конкретизуючи її через обмежене число потенційних станів. Доцільно розробляти не один сценарій. Кожен сценарій є моделлю того, як різні елементи можуть взаємодіяти за певних умов.

Сценарій розвитку управління персоналом підприємства – це не ізольовані тенденції, а сукупність багатовимірних моделей, що перебувають у взаємозв'язку з економічною та політичною ситуацією в країні, тенденціями динаміки курсів національної валюти, техніко-технологічним рівнем галузі, соціальним середовищем.

Основні етапи формування сценарію управління персоналом підприємства:

– визначення проблем управління людськими ресурсами, які необхідно вирішити у межах сценарного підходу;

– встановлення позицій та інтересів сторін, зацікавлених у вирішенні проблеми (керівництва, персоналу, власників, партнерів тощо);

– обґрунтування ступеня впливу інтересів на процес. Побудова діаграми взаємозв'язку економічних та соціальних інтересів учасників. Визначення ролі кожного учасника процесу;

– виявлення ключової невизначеності, яка торкається інтересів людських ресурсів підприємства;

– формування двох діаметрально протилежних сценаріїв розвитку шляхом використання всіх негативних варіантів невизначеності в одному сценарії, а всіх позитивних – в іншому;

– оцінка сильних і слабких сторін обох сценаріїв, їх внутрішньої непослідовності та протиріч;

– усунення комбінацій факторів, які можуть здійснювати вплив, не відповідаючи при цьому характеру виробничих відносин;

– формування реального сценарію управління людськими ресурсами підприємства. Втілення сценарію у кількісній математичній моделі.

Після розробки сценаріїв необхідно здійснити їх перевірку. Існує безліч критеріїв, які використовуються для перевірки адекватності сценаріїв. Розглянемо найпоширенішу класифікацію критеріїв:

– достовірність. Необхідно бути впевненим, що сформовані сценарії насправді можуть бути реалізовані;

– логічність. Не повинно бути протиріч при складанні сценаріїв;

– функціональність. Кожен зі сценаріїв має відображати можливі майбутні події, на основі яких можна ухвалювати управлінські рішення;

– цілісність. Сценарії не повинні формуватися відповідно до існуючого на підприємстві бачення майбутнього. Тільки в результаті здійснення всебічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища необхідно виділяти основні ризики;

– диференціація. Сценарії повинні бути варіативними та включати комбінацію різних ризиків. За наявності складних сценаріїв, в яких портфель складається з однакових проектів, доцільно або виключати найменш ймовірні сценарії, або об'єднувати їх.

Після розробки сценаріїв необхідно реалізувати процес «розгортання сценаріїв», що характеризується прийняттям рішень з врахуванням можливостей та загроз навколишнього середовища підприємства. При цьому друга частина сценарного планування не включає формування ймовірного чи бажаного сценарію, а, навпаки, передбачає портфельне планування сценаріїв.

Отже, резюмуючи вищесказане, можна зробити висновок, що новітні підходи планування людських ресурсів дають змогу узгодити стратегію управління персоналу із загальним вектором діяльності підприємства. При цьому прогресивні методи планування персоналу передбачають індивідуальний підхід до кожного працівника, заохочення креативної та інноваційної діяльності, розвиток лояльності працівників та корпоративної культури з метою завоювання та утримання високого конкурентного статусу підприємства.

6. Маркетинг персоналу як інструмент формування клієнтоорієнтованого підприємства

Характерною рисою сучасного світового соціально-економічного розвитку є бурхлива динаміка інтеграційних процесів. Впевненість у глобальній боротьбі може бути забезпечена завдяки компетентному управлінню, розробці ефективних стратегій, оптимізації транснаціональних процесів і формуванню кваліфікованого персоналу. Вирішення цих завдань можливе на основі технологій маркетингу персоналу.

У 80-х роках XX ст. маркетингова складова взаємовідносин з персоналом підприємств отримала розвиток у рамках двох підходів Скандинавської школи маркетингу, зокрема, досліджень Х. Гренруса, який підкреслив необхідність клієнтоорієнтованості не тільки на ринках товарів і послуг, але і в сфері праці.Йдеться про внутрішньоорганізаційний маркетинг, з одного боку (Ф. Котлер, Л. Беррі), і концепцію маркетингу персоналу, з іншого боку (Р.Вундерер, Г. Штрутц; Х.У. Шнайдер).

При цьому, якщо внутрішньоорганізаційний маркетинг, ґрунтуючись на концепції маркетингу сфери послуг, став органічною складовою маркетингу відносин, то маркетинг персоналу продовжує викликати неоднозначні трактування. Так, іноді маркетинг персоналу відносять до елементів кадрового менеджменту. Частина дослідників вважають, що основною функцією маркетингу персоналу є оптимальне забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою. Інші науковці дотримуються ресурсної гіпотези щодо маркетингової діяльності на ринку праці. Спільною рисою обох груп досліджень є твердження, що маркетинг персоналу – це спосіб забезпечення ефективної трудової взаємодії в процесі діяльності підприємства, залучення та утримання клієнтів-працівників за допомогою маркетингових інструментів, підходів і методів.

Необхідно зауважити, що маркетинг персоналу сьогодні – успішна ринкова практика. Яскравим прикладом цього є формування трудових відносин в компанії «McDonald»s».

В компанії персонал вважається клієнтом, якому надається можливість працевлаштування з урахуванням особливостей цільових груп. Зокрема, перед студентами «McDonald»s» позиціонує себе як початковий етап кар»єрного зростання та передбачає особливий спосіб організації праці для персоналу, схильного до підвищеної плинності. Працівникам, які мають намір працювати повний робочий день, але віддають перевагу вільному графіку, компанія пропонує «незалежний вибір», що ґрунтується на своєрідній системі залікових одиниць, що дозволяють гнучко обирати необхідні години робочого часу.

Цінною з практичної точки зору є пропозиція працевлаштування в сітьових мережах «Oriflamme» і «Faberlic». Торгові агенти компаній набувають статусу консультантів і, як правило, реєструються як індивідуальні підприємці. З маркетингової позиції, така практика вважається можливістю розпочати власний бізнес. Водночас, компанії можуть оптимізувати свою податкову політику. З точки зору теорії Вільямсона, такий підхід є «гібридною

угодою», стійкість якої завжди складно контрольована. При цьому в сучасних гіперконкурентних умовах гібридні контракти в сфері праці використовуються досить часто, наближаючи поведінкові угоди до сфери послуг (приклад – сервіс «Uber»). В такому випадку маркетинг персоналу має домінуюче значення.

Таким чином, маркетинг персоналу можна розглядати не тільки як самостійний науково-практичний підхід у рамках парадигми маркетингу відносин, але і як частину теорії підприємства, що розкриває операційний рівень реалізації угод у сфері людських ресурсів. В процесі реалізації маркетингу персоналу важливо враховувати галузеві аспекти діяльності, структуру бізнесу щодо капітало- або трудомісткості його виробничих процесів, масштаб та форму власності підприємства.

У сучасній концепції маркетингу персоналу виділяють дві взаємозалежні складові:

– зовнішній маркетинг, що реалізується на ринку праці та передбачає формування бренду підприємства як надійного роботодавця з метою створення у потенційних працівників позитивного ставлення до компанії, забезпечення її кваліфікованими кадрами, а також розвиток позитивного відношення до системи управління людськими ресурсами різних зацікавлених сторін (споживачів, партнерів, державних структур, громадськості);

– внутрішній маркетинг, що фокусується на працівниках, які є частиною колективу підприємства, та спрямований на підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу, максимізацію лояльності й особистої зацікавленості персоналу у зростанні прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Маркетинг персоналу як вид управлінської діяльності передбачає вирішення таких завдань в сфері управління людськими ресурсами підприємства:

1. Визначення кількісно-якісної потреби у кваліфікованих людських ресурсах з метою реалізації стратегії підприємства. Комплексні вимоги висуваються до набору, відбору, навчання, мотивації, оцінки, персоналу, які узгоджено забезпечують компетенції працівників, необхідні для реалізації загального вектора функціонування підприємства.

2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для розробки стратегії управління людськими ресурсами.

Дослідження внутрішнього середовища включає: аналіз соціально-психологічного клімату всередині підприємства; вивчення мотивації та задоволеності персоналу; аналіз іміджу підприємства

серед працівників; аналіз плинності кадрів; оцінка структури персоналу; аналіз проблем організації праці та взаємодії з клієнтами; виявлення фактичних та потенційних кваліфікаційних вимог; визначення конкурентних переваг персоналу.

Характеристика зовнішнього ринку праці передбачає: аналіз зовнішнього іміджу підприємства як роботодавця; оцінка іміджу конкурентів на ринку праці; вивчення очікувань працівників; аналіз поведінки конкурентів на ринку праці; обґрунтування структури ринку праці.

Для аналізу ринку праці можуть використовуватись кабінетні дослідження, а також традиційні методи кількісних та якісних маркетингових досліджень.

3. Сегментація працівників – важлива складова як зовнішнього, так і внутрішнього маркетингу. Сегментація може проводитися за соціально-демографічними, географічними, особистісним, поведінковим критеріями тощо. Вибір цільових сегментів здійснюється відповідно до сегментації стратегії підприємства, потенційної продуктивності сегмента (результати праці, потенціал розвитку лояльності до підприємства), розміру витрат у зв'язку з роботою цього сегменту.

4. Аналіз конкурентів на ринку праці. Джерелами інформації про конкурентів можуть бути матеріали в засобах масової інформації; бізнес-форуми, об»єднання підприємців; статистичні дані, новини від клієнтів, постачальників, партнерів; рекламні оголошення тощо.

Керівництву підприємства варту звертати увагу на таку інформацію від підприємств-конкурентів: заплановане відкриття вакансій та заплановані скорочення; кваліфікаційний склад персоналу; проблеми у сфері кадрової політики; рівень заробітної плати, заходи щодо розвитку персоналу; особливості HR-бренду; імідж на ринку праці; тенденції у залученні персоналу. Зміни в системі управління персоналом конкурентів можуть свідчити про диверсифікацію бізнес-процесів, розширення виробництва, зміну управлінської моделі та інші корпоративні нововведення.

5. Оцінка стейкхолдерів на ринку праці. Внутрішні стейкхолдери – керівники відділів, профспілковий комітет, працівники підприємства та їх сім»ї. Зовнішні стейкхолдери – засоби масової інформації, навчальні заклади, служби зайнятості та рекрутингові агенції, державні структури, громадськість.

В процесі взаємодії із стейкхолдерами підприємству доцільно поширювати інформацію, яка підвищує довіру до нього,

як до роботодавця: про прозорість процедур найму, привабливість робочих місць з точки зору заробітної плати, перспективи кар»єрного зростання, безпеку виробництва, завантаженість працівників, програми компенсацій та пільг.

6. Формування та позиціонування бренду компанії як роботодавця (HR-бренду). Основою HR-бренду є ціннісна пропозиція роботодавця (EVP, «EmployerValueProposition») – сукупність унікальних асоціацій та вигод, що надаються підприємством в обмін на знання, навички, здібності, досвід та мотивацію, якими володіє працівник та імплементує їх в загальну стратегію підприємства. Елементи EVP передбачають синхронізацію HR-бренду із корпоративним брендом підприємства.

7. Управління лояльністю працівників. Лояльність – це доброзичливе, шанобливе та емоційно позитивне ставлення працівників до підприємства, керівництва та колег. Розрізняють такі типи лояльності працівників:

– нормативна лояльність, зумовлена зобов'язаннями залишатися на підприємстві та виконувати функціональні обов'язки згідно трудового договору;

– лояльність,пов»язана із стажем роботи на підприємстві;

– афективна лояльність відображає емоційну прихильність до підприємства.

З метою підвищення зацікавленості працівників у результатах праці доцільно проаналізувати, чи проявляють працівники лояльність до підприємства, визначити типи лояльності, розробити напрями розвитку лояльності (програми лояльності персоналу).

8. Підвищення мотивації працівників. В умовах глобальної взаємозалежності є очевидною гостра потреба у забезпеченні стійких мотивів персоналу не лише до праці як такої (виробництво заради заробітної плати), а до праці конкурентоспроможної, продукт якої матиме конкурентні переваги на ринку. Для покращення мотивації персоналу доцільно використовувати як матеріальні (заробітна плата, премії, участь у прибутках підприємства тощо), так і нематеріальні (подяки, тренінги, семінари, кар'єрне зростання тощо) методи стимулювання.

У контексті трансформації економіки важливими інструментами мотивації є соціальні програми, які посилюють відданість працівників, спонукають їх до продуктивної праці, сприяють формуванню позитивної репутації підприємства. При формуванні соціальних програм необхідно:

– надавати працівникам соціальні пільги, передбачені чинним законодавством;

– аналізувати практику надання соціальної підтримки на підприємствах-конкурентах з метою утримання висококваліфікованого персоналу на підприємстві;

– враховувати мотиваційні інтереси, трудові мотиви та ціннісні орієнтації працівників;

– дотримуватися принципів економічної доцільності;

– інформувати працівників про правила отримання соціальної підтримки та пільги, що передбачені соціальними програмами.

Розробка соціальних програм має бути взаємопов»язана з політикою підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

9. Організація маркетингових комунікацій на ринку праці. Здійснюється з метою залучення працівників на вакантні посади та підтримки позитивного іміджу підприємства як роботодавця.

Маркетингові комунікації передбачають:

– розміщення оголошень про вакансії на корпоративному сайті, спеціальних рекрутингових порталах, у ЗМІ та інших джерелах;

– поширення інформації про працівників та систему управління персоналом на сайті підприємства;

– взаємодію з потенційними працівниками через соціальні мережі;

– співпрацю з профспілками, державними структурами, вузами та іншими стейкхолдерами;

– публікації у ЗМІ кейсів та іміджевих матеріалів, що характеризують підприємство як роботодавця, публікації у корпоративній пресі;

– участь у конкурсах у номінації «Кращий роботодавець», організацію галузевих та регіональних конкурсів, семінарів та форумів, присвячених проблемам кадрової політики та маркетингу персоналу.

10. Формування клієнтоорієнтованих бізнес-процесів. Клієнтоорієнтований підхід детермінує дві основні групи клієнтів. Зовнішні клієнти – особи, які не працюють на підприємстві, при цьому вступають у ринкові взаємовідносини (покупці, дистриб»ютори, торгові агенти тощо). Внутрішні клієнти – всі працівники підприємства, від яких залежить успішна реалізація цілей діяльності, зокрема створення цінності для зовнішніх клієнтів.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає особисту відповідальність кожного працівника за внесок у підвищення задоволеності клієнтів. При цьому стратегія підприємства має орієнтуватись на прогностичні оцінки варіативних наслідків відповідальності працівників та усвідомлення ними значення поставлених завдань.

11. Залучення працівників у розвиток корпоративної культури, цінностей підприємства, інноваційної діяльності, екологічних, соціальних та волонтерських проектів. Політика підприємства у сфері маркетингу персоналу має базуватися на ланцюжку створення цінності. Підприємству слід визначити домінуючі процеси в ланцюжку споживчої цінності,які мають вагомий вплив на споживачів та соціальне оточення підприємства, визначати ті, в яких підприємство може конкурувати та отримати соціально-економічний ефект.

Наприклад, якщо важливою складовою споживчої цінності підприємства є екологізація бізнес-процесів, то доцільно проінформувати про це персонал, сформувати у працівників усвідомлення екологічної відповідальності, долучати персонал до екологічних нововведень і програм.

Таким чином, цілеспрямована маркетингова політика, орієнтована на людські ресурси та формування клієнтоорієнтованого підприємства, забезпечує численні соціальні, економічні й екологічні ефекти, підвищує довіру споживачів до продукції підприємства, максимізує стратегічну стійкість і діловий успіх підприємства.

Питання для перевірки знань:

1. Розкрийте концептуальні засади процесу формування персоналу.
2. Охарактеризуйте методологічні особливості планування людських ресурсів.
3. Розкрийте специфіку основних етапів планування людських ресурсів підприємства.
4. Охарактеризуйте відмінності між видами планування персоналу.
5. Обґрунтуйте сучасний інструментарій формування стратегії управління персоналом.
6. Визначте відмінності між кількісними та якісними методами планування людських ресурсів.
7. Розкрите новітні способи планування персоналу підприємства.

8. Детермінуйте основну мету карти стратегічного планування персоналу.

9. Охарактеризуйте основні переваги матриці результативності та потенціалу.

10. Обґрунтуйте специфіку HR-дашборду.

11. Детермінуйте суть підходу «Аналіз компенсацій і пільг».

12. Визначте особливості системи «Кафетерій пільг».

13. Обґрунтуйте основні аспекти сценарногопланування.

14. Детермінуйте особливості концепції маркетингу персоналу.

15. Розкрите основні завдання маркетингу персоналу.

Список джерел літератури:

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Баніт О. В. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник. Київ : ДКС-Центр, 2017. 122 с.
3. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологійпідвпливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організаціяуправління.* 2019. № 2 (34). С. 93–101.
4. Брич В. Я., Нагара М. Б. Коучинг в системі управління людськими ресурсами :монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 188 с.
5. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ КПІ ім. ІгоряСікорського, 2017. 528 с.
6. Гільорме Т. В., Єлісєєва О. К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування : монографія. Дніпропетровськ : ФОП Дробязко С.І., 2016. 170 с.
7. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
8. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія / за наук. редакцією Міщук Г. Ю. Рівне: НУВГП, 2020. 408 с.
9. Лопушняк Г. С., Миляник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 24. С. 10–16.

10. Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації :монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. –190 с.
11. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : монографія / за ред. С. С. Нісфоян . Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 268 с.
12. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія / під ред. д.е.н., професора Г. Г. Савіної. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 130 с.
13. Шевченко Л.С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. Економічна теорія та право. 2020. № 4 (43). С. 26–45.
14. Barman A., Potsangbam C. Shifts of Strategic Paradigms in the VUCA World – Does «Outside the Box Thinking» a Meaningful Cliche for the Business World? *Conference : Managing Change and Creativity and Innovation in a Dynamic Environment*. 2017. No 4. P. 208-219.
15. Bauer W., Hammerle M., Schlund S., Vocke C. Transforming to a Hyper-Connected Society and Economy – towards an «Industry 4.0». 6th *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics.* 2015. № 3. P. 417-424.
16. 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: http://surl.li/jgley.
17. Daft R.L., Marcic D. Understanding Management. Cengage Learning, 2014. 752 p.
18. Miller P. TheDigital Work place :How Technology Is Liberating Work. Dog Ear Publishing, 2012. 220 p.

ТЕМА 9.
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ. КАР'ЄРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Перелік питань для розгляду:

1. Трудова мобільність і процеси руху персоналу.
2. Менеджмент вивільнення персоналу.
3. Управління плинністю персоналу.
4. Аутплейсмент персоналу: сутність, переваги і недоліки.
5. Кар'єрний менеджмент. Планування та управління трудовою кар'єрою працівників.

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– зміст і види трудової мобільності та плинності персоналу;
– особливості менеджменту вивільнення персоналу;
– перелік та недоліки плинності кадрів, а також зміст етапів управління плинністю кадрів;
– сутність, класифікацію, причини та переваги застосування аутплейсменту;
– сутність, мету та процес кар'єрного менеджменту; особливості планування кар'єри.

вміти:

– формувати інформаційно-аналітичне забезпечення управління процесами руху та кар'єрного зростання персоналу;
– розробляти програму трудової мобільності;
– використовувати технології вивільнення персоналу;
– розробляти заходів щодо зниження плинності кадрів;
– формувати політики кар'єрного менеджменту;
– здійснювати планування кар'єри з урахуванням оперативних цілей та стратегії розвитку кар'єри.

1. Трудова мобільність і процеси руху персоналу.

В сучасних умовах під дією різних чинників зростає потреба у персоналі, який здатний швидко перебудовуватися та пристосовуватися до нових умов роботи, в тому числі щодо зміни трудових функцій та робочих місць, тобто у персоналі, який має підвищену трудову мобільність.

Трудова мобільність є елементом управління, орієнтованого на конкретні результати. Вона повинна забезпечувати підприємство різнобічним, адаптованим та зацікавленим персоналом з належним набором навичок.

Мобільність персоналу – це здатність і готовність працівників до професійних і територіальних переміщень.

Трудова мобільність співробітника – це показник гнучкості співробітника, його здатності пристосуватися до умов роботи, що змінюються, відповідати швидкості розвитку суспільства, науки, техніки і технології, готовність до власних змін або переміщень. При цьому в цілому персонал організації мобільний, оскільки знаходиться в постійному русі через прийом на роботу одних та звільнення інших робітників, зміни утримання праці, його умов та організації, оплати.

Ключові чинники трудової мобільності:

– форс-мажорні обставини, які суттєво впливають на умови функціонування підприємства;

– використання нової техніки чи цифровізація діяльності;

– зміна посади;

– необхідність у перекваліфікації та освоєння нової спеціальності;

– переїзд на нове місце проживання, якщо потрібно по роботі, інші.

Висока трудова мобільність є необхідною умовою підвищення ефективності праці. Наявність мобільних співробітників забезпечує конкурентоспроможність підприємства, дозволяє організації швидко перебудовуватись та своєчасно оновлювати продукцію.

Види трудової мобільності:

Внутрішня трудова мобільність здійснюється усередині підприємства в організованій формі, що проводиться переведенням на інші робочі місця. Тобто це перехід працівника на іншу посаду в межах організації у разі відкриття вакансії. Вона буває кількох типів:

– горизонтальна – зміна функціоналу в рамках поточної бізнес-функції;

– крос-функціональна – перехід в іншу бізнес-функцію;

– вертикальна – перехід на керівну посаду з можливою зміною функціоналу;

– міжнародна – перехід у закордонну філію компанії.

Внутрішня трудова мобільність дозволяє персоналу за рахунок проходження перепідготовки, підвищення кваліфікації брати участь у ротації персоналу, виконувати більш змістовну роботу та отримувати задоволення від нової роботи. Тобто внутрішня трудова мобільність розширяє можливості пра-цівника зберігати тривалі трудові відносини з організацією.

Також внутрішня трудова мобільність для персоналу є потужними чинником формування якості трудового життя. Окрім традиційних покращень у сфері праці, зокрема, зростання заробітної плати, збільшення відпусток, інших, для персоналу у сучасних умовах важливими є умови праці та підвищення якості трудового життя. Загалом якість трудового життя характеризується як рівень добробуту, соціального та духовного розвитку особистості, як рівень задоволення працівниками особистих потреб та досягнення особистих цілей за рахунок роботи в даній організації.

Зовнішня трудова мобільність – здійснюється за межами підприємства у формі міграції персоналу, яка, у свою чергу, може бути організованою або неорганізованою.

На рівень зовнішньої мобільності впливають такі фактори:

1. Потреба зміни роботи, яка визначається, наприклад, незадоволеністю заробітною платою, умовами та режимом праці, кліматом.

2. Бажання нового місця роботи, що забезпечує поліпшення умов життя та праці.

3. Легкість адаптації до нових умовах, яка визначається пов'язаними з нею витратами, кваліфікацією, досвідом, віком.

4. Наявність інформації про вакансії та ступінь її достовірності.

Переміщення працівника на нове робоче місце в межах власного підприємства чи на інших підприємствах залежить від потенціалу трудової мобільності.

Високий потенціал трудової мобільності для підприємства означає, що працівник може бути використаний на різних позиціях з високою продуктивністю. Працівник зацікавлений у розвитку потенціалу трудової мобільності з точки зору підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, що також робить його більш незалежним та захищеним у взаємовідносинах.

Бажання працівника підвищити свій потенціал трудової мобільності мотивує працівника розширювати спектр компетентностей, підвищувати кваліфікацію, здійснювати додаткові інвестиції в освіту.

Таким чином, формування мобільної робочої сили слід розглядати як інструмент підвищення ефективності функціонування персоналу, а отже виникає потреба в управлінні мобільністю.

Управління трудовою мобільністю базується на розумінні мотивів, якими керується працівник в процесі вибору форм та видів мобільності.

Підприємства розробляють програму мобільності. Розробка програми мобільності:

– демонструє персоналу зацікавленість підприємства у професійному прогресі працівників;

– визначає прозорі умови кар'єрного зростання;

– визначає можливість доєднання до професійних спільнот задля розвитку навичок менторства.

Особливою формою трудової мобільності є професійна мобільність, яка означає спроможність та готовність персоналу успішно та досить швидко опановувати нові технології, набувати нові компетентності, які забезпечать ефективність діяльності у новій професійній сфері.

Управління персоналом організації неперервно пов'язано з його рухом.

Рух персоналу – це процеси переміщення персоналу всередині організації, а також на зовні з метою працевлаштування в інших організаціях.

Зовнішній рух персоналу організації – це переміщення, пов'язані із залученням персоналу чи вивільненням його з організації.

Зовнішній рух персоналу зумовлює негативні соціальні наслідки, серед яких – зниження рівня привабливості організації на ринку праці, зниження довіри до неї як із боку потенційних працівників, так і з боку споживачів продукції.

З іншої точки зору, рух персоналу, іншими словами плинність кадрів, є об'єктивним процесом, який забезпечує оновлення, омолодження кадрового потенціалу підприємства. Розрізняють *природну плинність*, рівень якої варіює в межах 3-5% середньооблікової чисельності персоналу, та *надлишкову (зайву)* – понад 5%, що викликає значні економічні втрати.

Плинність персоналу понад природний рівень негативно позначається не тільки на фінансових результатах діяльності підприємства, а й на моральному стані, трудовій мотивації та лояльності працівників, які залишилися на підприємстві.

Високий рівень плинності кадрів майже завжди свідчить про серйозні недоліки в управлінні персоналом. Ці процеси потребують особливої уваги, адже втрата працівників, які формують «ядро» кадрового складу підприємства, є загрозою його кадровій безпеці.

До основних показників зовнішнього руху персоналу відносяться:

1) коефіцієнт обороту кадрів з прийняття *($К_{ОбП}$)* – це відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період *($Ч_{ПрПр}$)* до середньооблікової кількості працівників за відповідний період *($Ч_{С}$)*:

$$К_{ОбП} = \frac{Ч_{ПрПр}}{Ч_{С}}, \qquad (9.1)$$

2) коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення *($К_{ОбЗв}$)* – це відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період *($Ч_{ЗвПр}$)* до середньооблікової кількості працівників за відповідний період *($Ч_{С}$)*:

$$К_{ОбЗв} = \frac{Ч_{ЗвПр}}{Ч_{С}}, \qquad (9.2)$$

3) коефіцієнт загального обороту кадрів ($К_{ЗОб}$) – це відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період *($Ч_{ПрПр} + Ч_{ЗвПр}$)* до середньооблікової кількості працівників за відповідний період *($Ч_{С}$)*:

$$К_{ЗОб} = \frac{Ч_{ПрПр} + Ч_{ЗвПр}}{Ч_{С}}, \qquad (9.3)$$

4) коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників *($К_{спПЗ}$)* – це відношення кількості прийнятих працівників за певний період *($К_{ОбП}$)* до кількості звільнених працівників за відповідний період *($К_{ОбЗв}$)*:

$$К_{спПЗ} = \frac{К_{ОбП}}{К_{ОбЗв}}, \qquad (9.4)$$

5) коефіцієнт загальної трудової мобільності *($К_{ЗТМ}$)* співвідношення суми чисельності всіх звільнених *($Ч_{ЗвПр}$)*, незмінної частини персоналу *($Ч_{НПр}$)* та чисельності всіх прийнятих *($Ч_{ПрПр}$)* за певний період *($Ч_{ЗвПр}$ + $Ч_{НПр}$ + $Ч_{ПрПр}$)* до середньооблікової кількості працівників за відповідний період :

$$К_{ЗТМ} = \frac{Ч_{ПрПр} + Ч_{НПр} + Ч_{ЗвПр}}{Ч_{С}}, \qquad (9.5)$$

Внутрішній рух персоналу підприємства – це всі переміщення персоналу в межах однієї організації, всіх її структурних чи територіальних одиниць.

До внутрішнього руху персоналу відносяться:

– прийняття на постійне місце роботи після проходження випробувального терміну, стажування, практики;

– переміщення/переведення в межах професії, кваліфікації, категорії персоналу, структурних та територіальних одиниць;

– навчання/підвищення кваліфікації, перекваліфікація (з відривом та без відриву від виробництва/на робочому місці);

– надання відпусток (щорічна основна, додаткова);

– короткострокові відрядження (до 6 місяців);

– висунення до кадрового резерву;

– абсентизм (відсутність на робочому місці/лікарняний).

У випадку неефективного управління внутрішнім рухом відбувається зростання динаміки зовнішнього руху. Відповідно в процесі управління персоналом доцільно здійснювати постійний моніторинг процесів руху кадрів та спрямовувати їх на розвиток підприємства.

До основних показників внутрішнього руху персоналу відносяться:

а) коефіцієнт внутрішньої мобільності *($К_{ВнМ}$)* – це співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації *($Ч_{ПрЗм}$)* до середньооблікової кількості працівників за відповідний період *($Ч_{С}$)*:

$$К_{ВнМ} = \frac{Ч_{ПрЗм}}{Ч_{С}}, \qquad (9.6)$$

б) коефіцієнт постійності кадрового складу *($К_{ПКС}$)* – це співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) *($Ч_{ПКС}$)* до середньооблікової кількості працівників за відповідний період *($Ч_{С}$)*:

$$K_{ПКС} = \frac{Ч_{ПКС}}{Ч_{С}} \ . \qquad (9.7)$$

2. Менеджмент вивільнення персоналу

Впровадження нових технологій, зміни попиту, структурна перебудова економіки впливають на основну діяльність підприємства та його потребу в окремих категоріях працівників. Відповідно перед підприємством може постати проблема вивільнення персоналу.

Вивільнення персоналу – це рух працівників, зумовлений реорганізацією на підприємстві, за якої відбувається зміна вимог до професії чи кваліфікації працівника, ліквідацією робочих місць, що призводить до припинення трудових відносин чи тривалого відсторонення працівників з причин економічного, технологічного чи іншого характеру.

Метою вивільнення персоналу – є зменшення кількості працівників чи зміна їх професійно-кваліфікаційного складу. Іншими словами досягнення цієї мети означає приведення чисельності персоналу у відповідність до виробничого завантаження та економічно-обґрунтованого рівня. Відповідно вивільнення персоналу незалежно від причин має бути економічно доцільним.

Однак вивільнення персоналу потребує обґрунтування з ідеологічної точки зору, адже керівництво повинне демонструвати соціальну спрямованість кадрової політики та турботу про колектив, що означає збереження кадрового потенціалу, удосконалення структури управління, залучення молодих фахівців та робітників з метою забезпечення наступності, а не лише ліквідацію зайвих ланок.

Види вивільнення:

а) за масштабами вивільнень:

– абсолютне – скорочення чисельності персоналу, яке передбачає припинення трудової угоди (контракту);

– часткове – чисельність персоналу зберігається, але відбувається їх переведення на неповну зайнятість (вимушені відпустки, неповний робочий тиждень, скорочений робочий день і т.д.).

б) за своєчасністю проведення:

– реактивне вивільнення персоналу – передбачає скорочення позбутися надлишків робочої сили протягом короткого

проміжку часу та має на меті приведення чисельності персоналу у відповідність з економічно-обґрунтованим значенням;

– випереджальне вивільнення персоналу ґрунтується на прогнозах потреби у персоналі і використовує такі засоби як альтернативне застосування працівників, природне зменшення робочої сили, що дозволяє своєчасно скоротити штат і уникнути звільнень.

Основні причини вивільнення працівників:

– скорочення виробництва у зв'язку зі зміною конкурентних та кон'юнктурних умов;

– технічне та технологічне удосконалення виробництва;

– управлінські помилки, які призвели до диспропорцій у чисельності персоналу.

Слід розрізняти вивільнення та звільнення. Звільнення працівника – це фактичне припинення трудової угоди (контракту) між роботодавцем (адміністрацією) та найманим співробітником.

Розрізняють:

справедливе звільнення – це коли працівника звільняють з поважної причини, зокрема через невідповідність здібностей працівника, коли працівник діє таким чином, що суперечить духу чи очікуванням вашої компанії, відповідно до попередньо встановленої політики, коли працівник порушує цивільне або кримінальне право;

несправедливе звільнення – це звільнення без поважної причини. Працівник може подати позов про несправедливе звільнення, якщо він вважає, що його звільнення було неправомірним, або якщо відповідні процедури звільнення не були дотримані;

конструктивне звільнення – це коли зміни до трудового договору змушують працівника звільнитися (через раптове зниження зарплати або пониження в посаді, необґрунтовані зміни робочого часу або діяльності, зняття узгоджених компенсаційних пакетів тощо).

Відповідно до законодавства про працю в Україні звільнення за ініціативою адміністрації (ст. 40 КЗпП) може відбуватися з таких причин:

– ліквідація підприємства, скорочення кількості або штату працівників;

– невідповідність працівника робочому місцю, посаді;

– невиконання працівником своїх службових обов'язків без поважних причин;

– прогули, в тому числі відсутність на робочому місці більше трьох годин протягом робочого дня, і невихід на роботу протягом чотирьох місяців у зв'язку з хворобою;

– поява на роботі в стані алкогольного та наркотичного сп'яніння; - розкрадання майна;

– порушення керівником організації або його заступником своїх службових обов'язків;

– аморальні вчинки.

Процес вивільнення персоналу не має відбуватися хаотично. Його необхідно добре спланувати та підготувати. Як правило, адміністрація організації приймає рішення, визначає терміни та загальну кількість людей, які підлягають звільненню. Організації мають виробити механізм вивільнення персонал.

Вивільнення персоналу є однією з найскладніших процесів HR.

Менеджмент вивільнення персоналу – це вид управлінської діяльності, який передбачає комплекс організаційних-інформаційних заходів зі звільнення працівника, що не суперечать правовим нормам та відповідають соціально-психологічним та морально-етичним критеріям.

У випадку звільнення працівника з ініціативи організації має бути розроблено систему заходів та визначено етапи їх здійснення.

Підготовчий етап – на даному етапі визначаються критерії відбору претендентів на вивільнення, приймається рішення про звільнення працівників, визначається правове забезпечення прийнятого рішення, розробляється система заходів щодо підтримки працівників, що звільняються.

На підготовчому етапі адміністрація вирішує питання необхідність звільнення та використання конкретної системи заходів, залежно від причини звільнення співробітника.

Інформаційний етап передбачає своєчасне доведення до співробітника повідомлення (у письмовій формі, у вигляді наказів, розпоряджень та усній індивідуальній формі) про звільнення, що робить процес вивільнення офіційним.

Консультаційний етап характеризується комплексом заходів, спрямованих на юридичне, психологічне консультування співробітників, формування нових цільових установок і професійної затребуваності звільнених працівників. На даному етапі звільненим співробітникам сприяють пошуку нового місця роботи.

Вивільнення персоналу передбачає реалізацію двох стратегій вивільнення: шляхом примусових звільнень і за допомогою створення умов для добровільних звільнень працівників.

Реалізацію стратегії створення умов для добровільних звільнень працівників доцільно супроводжувати заходами щодо утримання кваліфікованих і цінних співробітників.

Цілеспрямоване примусове звільнення працівників («витискування» персоналу) не передбачає реалізацію заходів щодо підтримки працівників, що вивільняються.

Важливим критерієм ефективності управління вивільненням персоналу є оцінка його результатів, а отже в ході підготовчого етапу необхідно використовувати існуючу методику оцінку результатів діяльності.

Технології вивільнення персоналу в умовах кризи: даунсайзинг, реінжиніринг, аутплейсмент.

Даунсайзинг це сукупність заходів, що пов'язані між собою та спрямовані на зменшення розмірів підприємства в усіх його сферах відповідно до вимог зовнішнього середовища, наслідками чого буде зниження витрат та отримання «вільних» фінансових ресурсів, які можливо застосувати на термінові заходи із запобігання кризам та утримання позицій на ринку.

Реалізація даунсайзингу в системі менеджменту персоналу відбувається шляхом:

– переведення персоналу на інші робочі місця;

– оптимізації операцій на одному робочому місці;

– оптимізації кількості робочих місць, – проведення аудиту виконуваних функцій та їх оптимізація,

– переведення персоналу із філій до головного офісу;

– розподіл роботи між працівниками за умови пропорційного скорочення робочого часу;

– звільнення працівників з можливістю роботи на підприємствах-партнерах;

– звільнення персоналу пенсійного віку за умови залучення фахівців і професіоналів до роботи як тимчасових консультантів;

– звільнення працівників і занесення їх даних до кадрового резерву;

– звільнення працівників, кваліфікація яких не відповідає встановленим вимогам.

Реінжиніринг – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень в таких ключових для сучасного бізнесу

показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність.

Основою успішного реінжинірингу бізнес-процесів є розвиток та підтримка розширення компетенцій кожного працівника підприємства. Кадровий контексті реінжинірингу передбачає:

– спроможність персоналу підприємства навчитися, адаптуватися та впроваджувати інновації;

– залучення працівників до прийняття рішень

– зміни в цінностях та ставленнях, починаючи з топменеджменту.

Аутплейсмент – комплекс заходів, спрямованих на підтримку звільнених співробітників. Аутплейсмент як форма розірвання трудового договору між підприємствами й працівниками передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання зацікавленим особам допомоги при працевлаштуванні.

3. Управління плинністю персоналу.

Плинність персоналу – це рух робочої сили, обумовлений тими чи іншими причинами.

Висока плинність персоналу для будь-якого підприємства є складною проблемою, оскільки негативно впливає як кількісні показники, так і на якісні характеристики діяльності підприємства. В окремих випадках ця проблема набуває загрозливих для подальшого існування підприємства масштабів.

Саме тому, плинність персоналу є предметом управління, вимагає дослідження причин та застосування сучасних методів мінімізації.

Переваги та недоліки плинності кадрів наведено в табл. 9.1.

Види плинності:

а) відповідно до сторони, яка ініціює рух персоналу:

активна форма плинності відбувається з ініціативи працівника та зумовлена незадоволеністю працівника робочим місцем, розміром винагороди, змістом роботи і т.п.;

пасивна форма плинності відбувається з ініціативи адміністрації через незадоволеність організації конкретним працівником унаслідок його недисциплінованості, невиконання робочих обов'язків без поважних причин і т.п.;

б) за формою прояву

фактична (реальна) плинність – плинність фіксується через фактичне звільнення працівника;

прихована (психологічна) плинність, коли, фактично присутній на робочому місці, працівник не є активним учасником процесів функціонування підприємства;

потенційна плинність охоплює працівників, які мають бажання змінити робоче місце;

Таблиця 9.1

Переваги та недоліки плинності кадрів

Переваги плинності кадрів	Недоліки плинності кадрів
– оновлення (омолодження) колективу; – оновлення робочих процесів за рахунок залучення кадрів з новими, інноваційними та креативними ідеями; – позбавлення від баласту; – формування конкурентних умов за окремими категоріями персоналу; – сигналізування про дисциплінарні процедури; – економія коштів на високооплачуваних фахівцях; – нижчі ставки страхових виплат літнім працівникам; – - плинність дає можливість керівництву реструктурувати відділи та функції.	– втрата компетентних працівників; – перехід працівників до конкурентів; – необхідність пошуку заміни; – збільшення навантаження на інших працівників; – погіршення психологічного клімату в компанії; – втрата часу та коштів на підготовку, навчання та адаптацію нового персоналу; – організація додаткових навчальних програм, що є виснаженням ресурсів; – зниження морального духу та корпоративної культури; – - зниження продуктивності підприємства.

в) відповідно до кількісних показників рівня плинності

природна плинність кадрів – рівень плинності знаходиться в межах 3–5 % на рік від чисельності персоналу;

підвищена плинність кадрів – рівень плинності перевищує норматив у 5%;

адаптивна плинність – працевлаштований співробітник на новому місці роботи повинен продемонструвати свої компетентності, адаптуватись в колективі, у протилежному випадку він змушений звільнитись;

г) відносно підприємства

зовнішня плинність – це рух персоналу за межі підприємства і далі на ринку праці;

внутрішньо-організаційна плинність – ротація персоналу всередині підприємства між підрозділами.

Розуміння причин та наслідків плинності кадрів є важливим завданням системи управління персоналом. Відповідно на підприємстві потрібно постійно проводити моніторинг плинності кадрів та здійснювати заходи щодо її зниження.

Всю сукупність заходів за даним напрямом необхідно розглядати як у вигляді таких основних етапів:

1 етап – Збір і обробка інформації про стан, причини і фактори плинності кадрів (визначення кількісних і якісних характеристик процесу плинності).

Задля виявлення мотивів, факторів і встановлення причин плинності кадрів кадрова служба організації виконує комплекс заходів, зокрема вивчає анкетні дані працівників, проводить бесіди з тими, хто звільняється. Результати заносяться в журнал обліку звільнень та узагальнюються з певною періодичністю.

2 етап – Аналіз показників плинності кадрів.

Аналіз показників плинності персоналу є важливим етапом управління персоналом та інформаційною базою для обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних із рухом персоналу.

До основних показників оцінювання плинності персоналу належать:

1) коефіцієнт загальної плинності *($К_П$)* – використовується для оцінювання загального рівня плинності персоналу на підприємстві. Розраховується як відношення чисельності звільнених за власним бажанням *($Ч_{ЗБВ}$)* та звільнених за прогули й інші порушення трудової дисципліни *($Ч_{ЗПТД}$)* до середньооблікової чисельності працівників *($Ч_С$)*:

$$К_П = \frac{Ч_{ЗВБ} + Ч_{ЗПТД}}{Ч_С} \qquad (9.8)$$

2) ідентифікований коефіцієнт плинності *($К_{Пі}$)* – використовується для оцінювання рівнів плинності за окремими статево-віковими, професійними, освітніми та іншими групами працівників (і – обрана група персоналу):

$$К_{П_i} = \frac{Ч_{ЗВБ_i} + Ч_{ЗПТД\,i}}{Ч_{С_i}} \qquad (9.9)$$

3) коефіцієнт інтенсивності плинності *($К_{ІПі}$)* – показує, у скільки разів коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший від загальної плинності. Розраховується як відношення ідентифікованого коефіцієнту плинності *($К_{Пі}$)* у певній групі, до загального коефіцієнта плинності *($К_П$)*:

$$К_{ІП\,i} = \frac{К_{П_i}}{К_П} \qquad (9.10)$$

Значення *($К_{ІП}$)* дає змогу визначити вплив на процес плинності таких факторів, як стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація працівників, а також дає змогу контролювати результативність окремих заходів щодо зниження плинності;

4) коефіцієнт задоволеності *($К_з$)* – показує рівень задоволеності працівників підприємством і роботою на ньому (чим більший даний показник, тим менший рівень плинності на підприємстві):

$$К_З = 1 - \frac{Ч_{ЗВБ}}{Ч_С} \qquad (9.11)$$

5) коефіцієнт потенційної плинності кадрів *($К_{ПП}$)* – дає змогу виявити можливу в майбутньому плинність, зумовлену прихованою незадоволеністю працівників. Розраховується як відношення чисельності персоналу, який має бажання звільнитись *($Ч_{БЗ}$)*, до чисельності опитаного персоналу *($Ч_О$)* за допомогою анкетування:

$$К_{ПП} = \frac{Ч_{БЗ}}{Ч_О} \qquad (9.12)$$

Рівень потенційної плинності необхідно порівнювати з реальним і досліджувати за групами працівників, що звільнилися, і причинами звільнення. Якщо, наприклад, прихована плинність висока, а реальна – низька, у колективі діють внутрішні стабілізуючі чинники.

6) коефіцієнт стабільності персоналу *($К_{СП}$)* – характеризує співвідношення чисельності працівників, які пропрацювали в організації як мінімум протягом року *($Ч_{З(рік)}$)*, до середньоспискової чисельності працівників:

$$К_{СП} = \frac{Ч_{З(рік)}}{Ч_С} \qquad (9.13)$$

Коефіцієнт плинності кадрів розраховують як в цілому по підприємству, так і у розрізі окремих підрозділів, рівнів персоналу чи окремих категорій.

Важливим на етапі аналізу плинності є порівняння отриманих показників з усередненими нормами:

Керівники вищої ланки – 0-2%;

Менеджери середньої ланки – 8-10%;

Рядові співробітники – 5-20%;

Співробітники з низькою кваліфікацією – 20-30%;

Співробітники без кваліфікації – 30-50%.

Практика свідчить, що останнім часом у виробничій сфері оптимальною вважається плинність близько 10 %; у активно зростаючому бізнесі, особливо на стадії масового найму, біля 20 %; у ресторанному і страховому бізнесі 30 % щорічної зміни працівників не викликає занепокоєння, а для деяких роздрібних мереж навіть плинність 80 % вважається нормальною.

3 етап – Визначення причин та мотивів.

Головна мета етапу – встановити причини плинності.

Керівництво повинне розуміти реальні причини, які спонукають працівника залишити підприємство. Вихідними матеріалами для моніторингу плинності кадрів та інтенсивності плинності кадрів є анкетні дані працівників, що містяться в їх особових справах. Також для виявлення причин плинності необхідно провести соціологічне дослідження, зокрема шляхом анкетування працівників підприємства.

Основними факторами і мотивами плинності кадрів, які беруться до уваги, є:

– низька заробітна плата окремих груп працівників;
– погані умови праці;
– незадоволення професією;
– недооцінка працівника;
– залучення працівників;
– взаємовідносини у трудовому колективі;
– непрофесійний менеджмент;
– погане ставлення керівників до підлеглих;
– відсутність перспектив професійного і кар'єрного зростання;
– транспортна інфраструктура.

4 етап – Розробка і впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів.

Вирішення проблеми плинності персоналу потребує розробки та реалізації як стратегічних, так і тактичних управлінських заходів. До стратегічних відносяться заходи, які спрямовані на формування системної кадрової політики, яка б орієнтувалась на ефективність всіх процесів управління персоналом (від рекрутингу до сприяння розвитку компетенцій різних категорій персоналу). Тактичні заходи спрямовані на реалізацію фрагментарних операційних рішень, які мотивують персонал до стабільності .

Нижче наведено різні способи зменшення плинності кадрів:

1. Формування команди, яка здатна здійснювати ефективний відбір працівників.

2. Забезпечення якісного підбору персоналу з чіткими процедурами відбору.

3. Створення системи підготовки, адаптації на робочому місці для нових працівників.

4. Використання системи фінансового та інших форм заохочення для найкращих співробітників за досягнення (щоквартальні / щомісячні винагороди, подяки).

5. Формування траєкторії професійного зростання у організації.

6. Створення гнучкого графіка роботи свободу у складних обставинах працівника.

7. Формування корпоративної культури та розвиток командного духу.

Найкращий спосіб мінімізувати плинність кадрів – створити задовільне робоче місце, де цінують працівників.

У випадку високої плинності кадрів підприємство потребує розробки програми усунення надмірної плинності, в рамках якої необхідно провести порівняльний аналіз витрат на проведення заходів і втрат через зайвий рівень плинності.

Керівництву підприємства у цьому разі слід зробити так само, як і з фінансуванням кожної іншої бізнес-ідеї – якщо витрати на вирішення проблеми плинності перевищать економічний ефект від її зниження, можливий пошук інших, більш «дешевих» та доцільних варіантів удосконалення роботи з персоналом [11].

Після реалізації заходів необхідно повернутись до початкових етапів моніторингу та встановити підрозділи, категорії працівників, плинність яких не знизилась.

4. Аутплейсмент персоналу: сутність, переваги і недоліки.

Серед нових та важливих методів управління персоналом вагоме місце посідає аутплейсмент.

Звільнення сприймаються як негативні з точки зору працівників, хто звільняється, але й з точки зору працівників, що залишилися, і громадськості, оскільки звільнення відображають негативний стан компанії.

Він зародився на початку 1960-х рр. XX ст. в США та був пов’язаний з проявами економічної кризи. В США зростання підприємств, які надавали послуги з аутплейсменту, відбулось в 1970–1980-х рр. Фактично, 45 відсотків тих, хто зіткнувся з

тривалим безробіттям, повідомляють про знецінення навичок. У всьому світі чотири з п'яти середніх і великих компаній покладаються на аутплейсмент для підтримки звільнень співробітників через реструктуризацію, злиття або зміну керівництва.

Аутплейсмент це програми, спрямовані на полегшення вимушеної відпустки для постраждалих від несподіваного безробіття працівників і допомогу їм у досягненні успіху на ринку праці, в тому числі за рахунок тренінгів та додаткового навчання.

Фактично це системна, професійна турбота про звільнених співробітників, співробітників, що залишилися в організації, і керівників, відповідальних за звільнення.

Головна мета аутплейсменту – сформувати у звільненого працівника загальне розуміння ситуації, що склалися на ринку праці, і спрямування його поведінку на ефективний та правильний пошук нової роботи.

Класифікація аутплейсменту:

а) відповідно до кількісті працівників щодо яких застосовується процедура

– груповий, або масовий аутплейсмент – передбачає допомогу при звільненні групи людей, в тому числі при обмеженому бюджеті,

– індивідуальний – супроводження одного працівника, при скороченні.

б) відповідно до поширення інформації :

– закритий, або конфіденційний – передбачає звільнення працівника, так, щоб він навіть і не здогадувався про своє звільнення. У випадку, якщо мова йде про топ-менеджера, то інформація про звільнення подається під виглядом простої зміни робочого місця;

– відкритий аутплейсмент – являє собою оголошення про скорочення та відкриту співпрацю між працівниками, роботодавцем та відповідною супроводжуючою компанією.

в) відповідно до особи, яка здійснює аут плейсмент:

Внутрішній аутплейсмент – сприяння працевлаштуванню працівника, що підпадає під звільнення, власними силами.

Співробітник з аутплейсмента найчастіше забезпечує:

– роз'яснювальну роботу з працівником щодо отримання інформації про потенційне нове місце роботи;

– допомогу в працевлаштуванні;

– організацію проведення спеціальних тренінгів з розвитку нових компетентностей;

– допомогу у створенні резюме;

– пошук відповідних вакансій.

Зовнішній аутплейсмент – сприяння працевлаштуванню працівників, що підпадають під звільнення, за рахунок допомоги кадрового агенства.

Звернення до кадрових агентств, які забезпечують аутплейсмент професійно, супроводжується досить значними витратами для компаній: для працевлаштування топ-менеджерів – ці витрати досягають 33% від їх річного фонду оплати праці; для інших працівників – це 10-15% від ФОП. Такий рівень витрат на аутплейсмент актуалізує здійснення його власними силами.

Причини застосування процедури аутплейсменту:

реструктуризація компаній, що призводить до значних скорочень персоналу. В умовах динамічного середовища компанії змушені постійно змінювати свій розмір, щоб адаптуватися до змін економічних умов та забезпечити відповідність новим реаліям ринку;

злиття та поглинання призводять до зміни структури компанії, а отже впливають на планування людських ресурсів і підвищення компетентності та ефективності співробітників;

зміна керівництва може призвести до зміни загальної стратегії розвитку та супроводжуватись звільненнями як інших керівників, так і співробітників різних рівнів;

низькі результати компанії вимагають зміни базисної моделі компанії, що в окремих випадках відбувається кожного року, та перегляду кадрової політики;

низькі індивідуальні результати працівників ставлять під загрозу можливості побудувати ефективну команду та отримати максимально-можливий результат;

захист бренду – все більша кількість компаній аудтплейсмент розглядають як дію, яку необхідно виконати, щоб захистити бренд компанії під час змін та економічна невизначеність.

Переваги аутплейсменту:

1. Покращення продуктивності праці.

Пропонування послуг з працевлаштування звільненим працівникам – це один із способів показати працівникам, які залишилися, що їх цінують, а це може позитивно вплинути на їхній моральний стан, відданість, утримання та продуктивність.

2. Підтримка корпоративних цінностей. Більшість компаній визначають основні корпоративні цінності, характеризуючи, наскільки безцінними є їхні співробітники. Надання пакетів аутплейсменту співробітникам демонструє, що основні цінності компанії є реальними.

3. Забезпечення відповідальності та підтримки на противагу виплати вихідної допомоги. Пакети аутплейсменту пропонують звільненим працівникам відчутні виплати з безробіття порівняно з іншими варіантами вихідної допомоги.

4. Зниження ризиків судових позовів. Пропонування пакету пільг для аутплейсменту як частини угоди про звільнення може зменшити занепокоєння звільнених працівників, а, отже, ризик незаконних позовів про звільнення.

5. Підтримка здорових стосунків з колишніми працівниками, які, ймовірно, сприяли успіху вашої організації в той чи інший момент, допомагає підтримувати здорові стосунки і на майбутнє.

6. Зменшення безробіття та створення нових можливостей для працівників. Пакет аутплейсмент може передбачати комплекс послуг щодо сприяння нового працевлаштування, що зменшує кількість безробітних і повертає працівників в сферу активної діяльності швидше, ніж просто виплати.

5. Кар'єрний менеджмент. Планування та управління трудовою кар'єрою працівників

Кар'єрний менеджмент пов'язаний з наданням працівникам можливостей розвивати свої здібності та кар'єру, щоб забезпечити організацію необхідним потоком талантів і задовольнити їхні власні прагнення. Тобто йдеться про інтеграцію потреб організації з потребами окремої людини.

Метою кар'єрного менеджменту для організації є досягнення цілей політики управління талантами, які полягають у забезпеченні наявності потоку талантів, який створює та підтримує необхідний резерв кадрів.

Метою кар'єрного менеджменту для працівників політика управління кар'єрою має на меті:

1) надати їм вказівки, підтримку та заохочення, необхідні для реалізації свого потенціалу та досягнення успішної кар'єри в організації відповідно до їхніх талантів і амбіцій, і

2) забезпечити ті з обіцянкою послідовності досвіду та навчальних заходів, які підготують їх до того рівня відповідальності, якого вони зможуть досягти.

Кар'єрний менеджмент вимагає підходу, який чітко враховує як потреби організації, так і інтереси працівників. Це вимагає творчого підходу у визначенні шляхів надання можливостей розвитку.

Політика та практика управління кар'єрою найкраще базуються на розумінні етапів, через які просувається кар'єра в організаціях.

В сучасному суспільстві кар'єра вважається однією з головних складових успіху, а рух вгору кар'єрними сходами – межею мрій для багатьох.

Кар'єра – це процес зміни ролей, посад, статусів та положення в суспільстві за обраною стратегією чи складом обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в будь-якому виді діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю.

Часто поняття «кар'єра» ототожнюється з поняттям «ділова кар'єра» чи «професійна кар'єра». Також слід вирізняти поняття "посадова кар'єра".

Ділова (чи професійна) кар'єра – це становлення працівника як фахівця, його професійне визнання та розвиток. Посадова кар'єра відображається у зростанні посади.

Етапи кар›єри в організації можна описати як життєвий цикл кар›єри. Етапи кар›єри:

1. Вступ до організації, коли людина може розпочати процес самостійного планування кар'єри.

2. Прогрес у певних сферах роботи, де навички та потенціал розвиваються через досвід, навчання, коучинг, наставництво та управління ефективністю.

3. Середня кар'єра, коли деякі працівники все ще матимуть хороші кар'єрні перспективи, тоді як інші, можливо, зайшли так далеко, як вони не відчували, що вони можуть досягнути. Необхідно переконатися, що на «плато» працівники не втратять інтерес на цій стадії, вдаючись до таких кроків, як надання їм міжфункціональних переміщень, ротації на посадах, спеціальних доручень, визнання та винагороди за ефективну роботу тощо.

4. Подальша кар'єра, коли працівники, можливо, влаштувалися на будь-якому рівні, якого вони досягли, але починають турбуватися про майбутнє. До них потрібно ставитися з повагою як до людей, які все ще роблять внесок, і давати їм можливість приймати нові виклики, де це можливо. Їм також може знадобитися запевнення щодо їхнього майбутнього в організації та того, що з ними станеться, коли вони підуть.

5. Завершення кар'єри в організації – на цьому етапі слід розглянути можливість поступового припинення роботи шляхом надання можливості працювати неповний робочий день протягом певного періоду, перш ніж працівники нарешті повинні будуть піти.

Управління кар'єрою має базуватися на розумінні динаміки кар'єри. Це пов'язано з тим, як просувається кар'єра – способами, якими люди просуваються по своїй кар'єрі або вгору, коли їх просувають по службі, або шляхом розширення або збагачення своїх ролей, щоб взяти на себе більшу відповідальність або краще використовувати свої навички та здібності. Три етапи просування по кар'єрі – розширення, становлення та зрілість – проілюстровано на рис. 9.1. Це також показує, як люди прогресують або не просуваються з різною швидкістю на цих етапах.

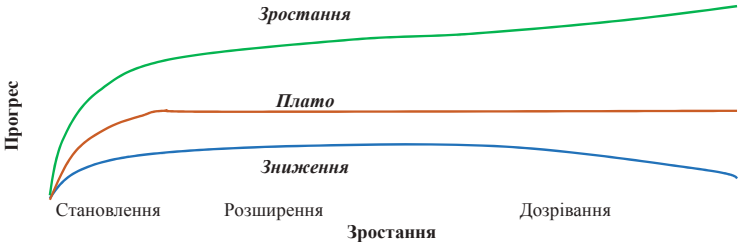

Рис. 9.1. Криві кар'єрного зростання

Важливою частиною управління кар'єрою є планування кар'єри, яке формує просування людей всередині організації відповідно до оцінок організаційних потреб, визначених профілів успіху і продуктивності співробітників, потенціалу та переваг окремих членів підприємства. Але управління кар'єрою також займається консультуванням щодо кар'єри, щоб допомогти людям розвивати свою кар'єру на користь собі та організації.

Процес кар'єрного менеджменту – це комплекс заходів з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Процес кар'єрного менеджменту проілюстровано на рис. 9.2.

Політики кар'єрого менеджменту. Організація повинна вирішити які політики кар'єрого менеджменту вона формує, тобто якою мірою вона «створює» або «купує» талановитих людей.

– розвиток власних талантів – діяльність підприємства, спрямована на розвиток креативності, інтелектуалізації праці працівника, розкриття його творчого потенціалу (спеціальні програми для розвитку компетенцій, навчання, стажування, індивідуальні плани розвитку)

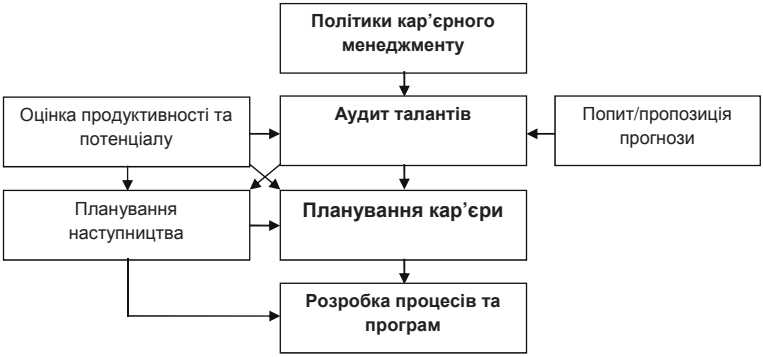

Рис. 9.2. Процес кар'єрного менеджменту

Існує два варіанти політик кар'єрого менеджменту:

– зовнішній пошук та рекрутинг (з метою привнесення «свіжої крові» в організацію) – політика, спрямована на пошук та найм на роботу потенційно високо-професійних та результативних виконавців, які будуть добре виконувати свою роботу та отримувати відповідну винагороду.

Аудит талантів – моніторинг результативності та здібностей наявних працівників на об'єктивній основі з метою визначення їх відповідності прогнозним тенденціям розвитку сфери діяльності підприємства.

Аудит талантів дає чітке уявлення про поточний рівень можливостей співробітників та про розвиток їх потенціалу в майбутньому. Інструментарій аудиту талантів (оцінка продуктивності та потенціалу) включає: детальні аналізи продуктивності та оцінки потенціалу, виявлення невідповідності між поточним рівнем розвитку компетенцій співробітників і потребами вашого бізнесу, визначення сильних й слабких сторін фірми та окремих співробітників, оцінка і використання прихованих резервів, визначення, на скільки відповідають співробітники організації на всіх рівнях (компанії, функції, у команді) стратегічним цілям організації, інші.

Метою оцінювання ефективності та потенціалу є визначення потреб у навчанні та розвитку, надання вказівок щодо можливих напрямків, у яких може піти кар'єра особи, і визначення тих, хто має потенціал для просування по службі.

Оцінка потенціалу може бути проведена офіційно керівниками після перевірки ефективності. Керівництво зацікавлене в

тому, щоб визначити працівників, які мають дуже високий потенціал, певний потенціал або його взагалі не мають. Ця інформація може бути використана для визначення потенціалу та обговорення планів кар'єри.

Планування кар'єри передбачає визначення кар'єрних шляхів – маршрутів, якими працівники можуть рухатись, щоб просунути свою кар'єру в організації.

Керівник використовує всю інформацію, отриману в результаті оцінки вимог організації, оцінки продуктивності та потенціалу, а також планів наступності, і переводить її у форму індивідуальних програм розвитку кар'єри та загальних заходів щодо розвитку менеджменту, консультування з питань кар'єри та наставництва. Доцільно визначити просування по службі у термінах, щоб працівники могли знати та могли виконувати роботу, щоб просуватися по «кар'єрних сходах» (послідовність робіт на зростаючих рівнях відповідальності, які становлять кар'єру). Ці рівні можна описати як діапазони компетенцій. Працівники будуть поінформовані про рівні компетенції, яких вони повинні досягти, щоб досягти прогресу в своїй кар›єрі. Це допомогло б їм планувати власний розвиток.

Розробка процесів та програм передбачає надання можливостей отримання додаткового досвіду та навчання, аби уточнити, що окремі працівники повинні зробити для себе, якщо вони хочуть прогресувати в організації.

Планування кар'єри слід проводити виходячи з оперативних цілей та з урахування стратегічного підходу.

Стратегія розвитку кар'єри може включати такі заходи:

– політика просування зсередини, де це можливо;

– кар'єрні траєкторії, що дозволяють талановитим людям рухатися знизу вгору в організації або на інші ланки фірми, залежно від їх розвитку та можливостей працевлаштування;

– планування особистого розвитку як головної частини процесу управління продуктивністю з метою розвитку знань і навичок кожної особи відповідно до потреб;

– системи та процеси для забезпечення обміну та розвитку знань (особливо неявних) у межах фірми;

– мультидисциплінарні проектні групи зі змінним складом, щоб запропонувати можливості розвитку для якомога більшого кола співробітників.

Практики оперативного управління кар'єрою наведено нижче в порядку від найбільш частого використання до найменш частого:

1. Оголошення про внутрішні вакансії.
2. Формальна освіта як частина розвитку кар›єри.
3. Оцінка діяльності як основа планування кар'єри.
4. Профорієнтація менеджера.
5. Бічні рухи для створення міжфункціонального досвіду.
6. Профорієнтація відділом кадрів.
7. Програми підготовки до пенсії.
8. Планування наступності.
9. Формальне наставництво.
10. Спільні кар›єрні шляхи.
11. Подвійна кар'єрна драбина (паралельна ієрархія для професійного персоналу).
12. Книги та/або брошури з питань кар›єри.
13. Письмове планування особистої кар›єри (як це робиться організацією або особисто).
14. Центри оцінювання.
15. Взаємооцінка.
16. Профорієнтаційні семінари.
17. Вища (підпорядкована) оцінка.

Окрім використання створеної на підприємстві системи кар'єрного менеджменту працівники можуть будувати кар'єрний процес власними силами.

Кар'єрний самоменеджмент – це технологія самоуправління кар'єрою, що полягає в плануванні, організації, мотивації, координації та контролі кар'єрних процесів, і застосовується з метою реалізації кар'єрних цілей з мінімальними витратами часу і ресурсів.

Завданнями кар'єрного самоменеджменту є:

– розробка власного кар'єрного плану;
– оцінка можливостей реалізації кар'єрного плану в даній організації;
– моніторинг та розвиток компетентностей, що відповідають кар'єрному плану;
– визначення оптимальної траєкторії кар'єрного плану;
– реалізація кар'єрного процесу;
– оцінка швидкості та ефективності кар'єрного процесу.

Реалізація завдань кар'єрного плану залежить від процедур, здійснюваних працівником в процесі самоменеджменту:

– визначення мети, завдань та принципів кар'єрного самоменеджменту;
– самооцінка задля визначення власних сильних і слабких особистих і професійних якостей, власних успіхів і невдач;

– розробка кар'єрних планів, з визначенням кінцевої мету кар'єри та сукупність довго-, середньо- та короткострокових цілей;

– самомотивація реалізації поставлених кар'єрних цілей;

– саморозвиток (самонавчання, підвищення кваліфікації, розвиток професійних навичок та здібностей)

– здійснення кар'єрних комунікацій для самодіагностики;

– формуванням власного ділового іміджу.

Питання для перевірки знань:

1. Дайте визначення поняття «трудова мобільність персоналу».
2. Які причини внутрішньої та зовнішньої трудової мобільності.
3. Вкажіть значення програми мобільності в системі управління трудовою мобільністю.
4. Дайте визначення поняття «рух персонал».
5. Які показники характеризують рух персоналу?
6. Які особливості менеджменту вивільнення персоналу Ви можете вказати? В чому полягає відмінність вивільнення від звільнення?
7. Назвіть основі технології управління вивільненням персоналу.
8. Розкрийте зміст та етапи процесу управління плинністю персоналу.
9. Що Ви розумієте під «аудтплейсментом персоналу»?
10. Якими є основні причини застосування аудтплейсменту?
11. Назвіть етапи процесу кар'єрного менеджменту.
12. Розкрийте особливості планування кар'єри.
13. Які особливості кар'єрного самоменеджменту?

Список джерел літератури:

1. Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений.* № 2 (17) лютий, 2015. С. 44-48.
2. Балабанюк Ж.М. Управління рухом персоналу організації. 2011. С.104-108.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Бойко О.В., Довгань Л.Є. Застосування аутплейсменту: українські реалії та зарубіжний досвід. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2015. Вип. 9. URL.: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/14351?mode=full
5. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями

підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29–37
6. Мішина С. В., Мішин О.Ю. Економічна сутність поняття «кар'єра». *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2014. № 47. С. 155 –159.
7. Мішина С. В., Мішин О.Ю. Кар'єрний самоменеджмент як інструмент управління кар'єрними процесами. *Ефективна економіка*. 2021. №1. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/79.pdf
8. Мішина С. В. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. №2. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/36.pdf.
9. Никифоренко В.Г. Управління персоналом : навч. посіб.; 2-е вид., виправ. та доп. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
10. Обидєннова Т.С. Даунсайзинг у системі менеджменту персоналу на підприємствах. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Випуск 28-1. С. 183-188.
11. Петюх В.М., Ільніцька О.І. Методичні підходи до діагностики причин високої плинності кадрів в організації. 2012. С.281-294.
12. Пятницька Г. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник КНТЕУ.* 2016. №4. С.114-128.
13. Самолюк Г.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство.* 2017. Випуск 12. С. 500-508.
14. Технології управління персоналом: монографія О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 528 с.
15. Armstrong M. 2016. Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR. Kogan Page; 4th edition, 472 p.
16. Hall D.T. 1984. Human resource development and organizational effectiveness, in (eds). D. Fombrun, M. A. Tichy and M. A. Devanna, Strategic Human Resource Management, Wiley, New York.
17. Oksanen M. 2017. Outplacement - Experiences of repacking the special competence for re-employment. Master's thesis. 75 p.
18. Vij Sh. Moral Fiber. 2017. Awakening Corporate Consciousness. URL: https://www.amazon.com/MoralFiber AwakeningCorporateConsciousness/ dp/1619616297.
19. Why Organizations Rely on Outplacement: A Global Perspective. Right Management. Manpower Group. 2014. http: right.com

ТЕМА 10.
ПРОФЕСІЙНИЙ ДОБІР ПЕРСОНАЛУ

Перелік питань для розгляду:

1. Сутність, принципи і суб'єкти професійного добору персоналу
2. Джерела пошуку персоналу та залучення талантів
3. Технології добору персоналу на вакантні посади
4. Етапи процесу добору персоналу в компанію
5. Адаптація (**онбординг**) персоналу

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– сутність і принципи професійного добору;

– класифікацію основних джерел для пошуку персоналу та залучення талантів;

– перелік найпоширеніших технологій добору персоналу на вакантні посади;

– етапи та процедуру професійного добору;

– класифікацію основних видів інтерв'ю та типів питань, які використовують при його проведенні;

– основні кроки в проведенні інтерв'ю;

– сутність та значення онбордингу персоналу.

вміти:

– обґрунтовувати основні принципи професійного добору персоналу;

– здійснювати порівняльну характеристику переваг та недоліків різних джерел залучення талантів в компанію;

– визначати релевантне джерело для залучення талантів;

– використовувати різні технології під час професійного добору;

– приймати управлінські рішення за результатами аналізу резюме;

– використовувати основні типи питань при проведенні інтерв'ю;

– обґрунтовувати значущість онбордингу під час управління персоналом та надавати пропозиції щодо запровадження чи оновлення програм адаптації.

1. Сутність, принципи і суб'єкти професійного добору персоналу

Професійний добір персоналу є одним із найважливіших процесів управління людським потенціалом будь-якої компанії. Цей процес передбачає відбір та наймання кандидатів на посади, які найкраще відповідають вимогам певної позиції (вакантної посади) і відповідають потребам організації. Професійний добір персоналу має важливе значення для ефективного функціонування організації і є однією із основних функцій управління персоналом.

Професійний добір персоналу – це забезпечення компанії працівниками, які мають бажані якості та відповідають визначеним вимогам, здатні своєчасно та якісно розв›язувати завдання й досягати поставлених цілей. Цей процес передбачає використання спеціальних методів та технік для визначення кваліфікації кандидатів і їх здатностей виконувати певну роботу. Крім того, професійний добір персоналу включає оцінку технічних, професійних та соціальних навичок кандидатів, а також їх психологічну стійкість та здатність працювати у команді.

Професійний добір персоналу можуть здійснювати різні посадові особи організацій, які проводять відбір кандидатів на посади, спеціалізовані агентства з працевлаштування, які допомагають організаціям знаходити підходящих кандидатів, залучені експерти з відповідної галузі, що, за їх згодою, включені до складу конкурсної комісії, а також самі кандидати, які шукають роботу і звертаються до організацій та агентств з працевлаштування за допомогою в пошуку вакансій та підготовці резюме.

Отже *суб›єктами професійного добору персоналу є:*

– посадові особи, що наділені відповідними повноваженнями;

– залучені експерти з відповідної галузі, що, за їх згодою, включені до складу конкурсної комісії;

– Державна служба зайнятості України;

– рекрутингові агентства;

– потенційні кандидати, що шукають роботу.

Для ефективного добору персоналу важливо перш за все дотримуватися низки принципів, які передбачають виконання

певних вимог. До основних ***принципів професійного добору персоналу відносять:***

– об'єктивність. Відбір кандидатів повинен проводитися на основі об›єктивних критеріїв, що дозволяє визначити кваліфікацію кандидатів та їх здатність виконувати певну роботу;

– професіоналізм. Відбір кандидатів має здійснюватися фахівцями, які мають відповідні знання та досвід у відповідній галузі;

– чесність. Всі кандидати повинні бути оцінені на основі однакових критеріїв, а результати відбору повинні бути чесними та прозорими;

– рівноправність. Відбір кандидатів має проводитися без будь-якої дискримінації на основі статі, раси, національності, віросповідання, віку та інших факторів;

– ефективність. Відбір кандидатів має бути таким, щоб забезпечити організацію тими працівниками, котрі найкраще відповідають визначеним вимогам;

– чесна та відкрита процедура побудови бренда роботодавця;

– підтримка нововведень в царині добору персоналу. Це дозволяє вчасно виправляти помилки, відкоригувати стратегію добору, відкривати ефективніші та якісніші методи й інструменти добору персоналу;

– опис вакансії має враховувати інтереси цільової аудиторії. Текст вакансії та структура оголошення суттєво впливають на цільову аудиторію, тому є дуже важливим;

– вакансія повинна бути конкурентноспроможною, умови праці мають відповідати вимогам ринку кандидатів.

Дотримання усіх вище перелічених принципів сприятиме не лише підвищенню ефективності процесу добору персоналу, а й підвищенню продуктивності праці завдяки найманню найкращих серед претендентів.

2. Джерела пошуку персоналу та залучення талантів

Успіх процесу добору залежить перш за все від правильного вибору релевантного джерела для залучення талантів. В компаніях традиційно розрізняють ***внутрішні*** та ***зовнішні*** джерела добору персоналу. *Внутрішні джерела передбачають пошук кандидатів на вакантні посади, використовуючи наявний трудовий потенціал компанії, тоді як зовнішні джерела – це пошук за межами компанії.* Як внутрішні, так і

зовнішні джерела мають свої переваги та недоліки, що представлені на рис. 10.1.

	Внутрішні джерела	*Зовнішні джерела*
Переваги	• Економія фінансових та часових ресурсів на розміщення вакансії в ЗМІ, пошук співробітників, їх адаптацію. • Посилення мотивації для співробітників через можливості кар'єрного зростання. • Раціональне використання наявного трудового потенціалу компанії. • Наявність інформації про кандидата на вакантну посаду. • Мінімізація процесу переманювання працівників конкурентами, скорочення плинності. • Зростання лояльності працівників до компанії.	• Можливість залучити до процесу добору необмежене коло кандидатів на вакантне місце. • Надходження в організацію нових знань, ідей, поглядів. • Можливість залучення в компанію компетентних спеціалістів без додаткових витрат на навчання. • Відсутність потреби додаткового добору на посади компанії. • Вплив на формування позитивного бренду роботодавця на ринку. • Можливість порівняння професійного рівня зовнішніх кандидатів з внутрішніми • Проведення оцінки конкурентоспроможності пропозиції (зріз заробітної плати)
Недоліки	• Наявність обмеженого кола кандидатів на вакантну посаду. • Відсутність припливу нових поглядів та ідей у компанію. • Кваліфікація та компетентності кандидатів ймовірно будуть нижчими, ніж за зовнішнього залучення. • Додаткові фінансові витрати на навчання та розвиток кандидатів на вакантні посади. • Потреба додаткового добору на посаду, що раніше обіймав співробітник. • Ймовірність ускладнення відносин в колективі та погіршення соціально-психологічного клімату через заздрощі.	• В більшості випадків потребує значних фінансових витрат. • Посилення демотивації працюючих в компанії співробітників через відсутність просування, як результат – збільшення плинності персоналу. • Відсутність повної та достовірної інформації про нового працівника. • Триваліший період адаптації нового працівника в порівнянні із використанням внутрішніх джерел. • Загроза погіршення соціально-психологічного клімату після появи нового працівника

Рис. 10.1. Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел добору

Внутрішній добір часто супроводжується перенавчанням персоналу задля виконання ним нових функцій і завдань та може викликати ефект доміно, коли в компанії утворюється нова вакантна позиція, на яку потрібно шукати кандидатів. Але ж використання внутрішніх джерел дозволяє заощадити як фінансові ресурси на пошук персоналу ззовні, так і часові ресурси на адаптацію нового працівника в компанії. Існує декілька варіантів внутрішнього добору: відкритий (внутрішній конкурс) та закритий (призначення на посаду та розширення зони відповідальності). Добір персоналу з використанням внутрішніх резервів може мати наступний вигляд (рис. 10.2.):

– призначення на посаду - процес переведення працівника з однієї посади на іншу всередині однієї компанії, що зазвичай ініціюється керівництвом. Цей процес вважають універсальним інструментом профілактики професійного вигорання. Під час призначення персоналу перелік обов'язків може як збільшуватися, так і зменшуватися.

– внутрішнього конкурсу, при оголошенні якого кожен працівник компанії має змогу подати документи та запропонувати

свою кандидатуру на вакантне робоче місце або ж порекомендувати знайомого. При проведенні внутрішнього конкурсу важливо проінформувати кожного співробітника компанії, максимально точно описавши функціональні обов'язки нової вакансії. Важливо не створювати обмеження щодо подання заявок, тим самим підтримуючи мотивацію та відчуття справедливості всіх працівників на високому рівні. Залучення нових працівників за рекомендацією співробітників компанії має свої переваги – кандидати стають лояльними не лише до компанії, а й до співробітників, які порекомендували їх, що позитивно відбивається на покращенні соціально-психологічного клімату в компанії. Крім того, співробітники компанії за свою рекомендацію, у разі, якщо кандидата працевлаштували, зазвичай ще й отримують певну грошову винагороду або подарунок від компанії.

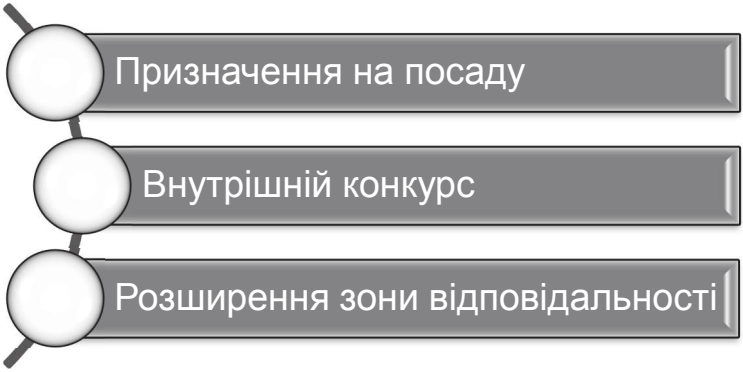

Рис. 10.2. Добір персоналу з використанням внутрішніх джерел

– розширення зони відповідальності, що стосується тих працівників, які мають бажання та компетентності для розширення функціональних обов'язків за додаткову оплату. Під час розширення зони відповідальності важливо спостерігати за емоційним станом працівника з метою недопущення вигорання.

Кандидатів на вакантні посади компанія може шукати і з використанням зовнішніх джерел. В цьому випадку є широкий вибір компетентних кандидатів, яких не потрібно додатково навчати, проте у цих кандидатів буде триваліший термін адаптації та й вища ймовірність плинності кадрів.

Існує кілька способів *зовнішнього добору персоналу:*

прямий, коли добір відбувається співробітником компанії, який відповідає за цей напрямок роботи;

добір через функцію аутсорсингу за допомогою рекрутингових компаній. Серед зовнішніх джерел добору персоналу розрізняють (рис. 10.3):

• *сайти та портали з пошуку роботи* (найпопулярніше зовнішнє джерело добору), наприклад, work.ua, rabota.ua, grc.ua, OLX робота, kabanchik.ua тощо. Відмінною особливістю цього джерела є те, що на сайтах та порталах можна знайти велику чисельність кандидатів, щоправда процес добору вимагає великих витрат часу. Також джерелом добору персоналу можуть виступати й сайти різноманітних клубів та асоціацій, а також регіональні сайти. Рекомендується використовувати одразу декілька сайтів. Важливо, деякі сайти використовуються переважно для пошуку робітників, наприклад, kabanchik.ua або OLX робота. Здійснюючи облік відгуків для кожної вакансії, з часом можна проаналізувати який з сайтів спрацював для цієї вакансії найкраще.

Рис. 10.3. Зовнішні джерела добору персоналу.

• *соціальні мережі,* наприклад, Facebook, LinkedIn, Instagram, а також месенджери Viber, Telegram та інші. Популярність цього джерела добору зростає з кожним роком. Соціальні

мережі створюють можливість сформувати базу пасивних кандидатів, які в будь-який момент можуть перетворитися на активних. Месенджери стрімко набули популярності саме останніми роками. Обґрунтовується це тим, що більша частина людства, особливо молодь, левову частину свого часу проводять у віртуальному світі, використовуючи месенджери та соціальні мережі, зрозуміло, що оголошення в цьому джерелі залучення талантів – це найкращий спосіб привернути увагу цільової аудиторії. Більш того, сучасна компанія обов'язково повинна мати свою активну сторінку в соціальних мережах, адже кандидати часто шукають саме там інформацію про компанію;

• *професійні заходи* (конференції, тренінги, воркшопи тощо), які проводяться як в офлайн форматі, так і в онлайн. Участь в таких заходах дозволяє не тільки здобути нові професійні контакти та розширити коло знайомств, але й знайти потенційних кандидатів;

• *сторінки з вакансіями на сайті компанії.* Найчастіше компанії створюють окрему вкладку (розділ) «Кар'єра», де у вільному доступі знаходяться актуальні оголошення про вакантні посади компанії. Це так званий прямий пошук лояльних до компанії кандидатів, який не потребує значних витрат. Недоліком цього джерела є те, що пропозицію до працевлаштування побачать лише ті зовнішні пошукачі роботи, які самі заходять на сайт компанії. Такі оголошення, до речі, можуть побачити як зовнішні кандидати, так і співробітники цієї компанії;

• *навчальні заклади.* Форми взаємодії зі здобувачами освіти можуть бути різними: розміщення в навчальному закладі плакатів з рекламою вакансії, участь у ярмарках вакансій, проведення лекцій для цільових потоків студентів, співробітництво з центрами сприяння працевлаштуванню при закладах освіти тощо. Вважається чудовим джерелом для добору фахівців нижчої та середньої ланки. Останнім часом навчальні заклади почали самостійно формувати базу талановитих та креативних випускників та поширювати окремі фрагменти у відкритому доступі, так з'явилися сторінки з резюме випускників на сайтах університетів;

• *служба зайнятості.* Враховуючи, що послуги Державної служби зайнятості є безкоштовними як для безробітних, так і для роботодавців, це зовнішнє джерело не потребує значних фінансових витрат. Пошук працівників за допомогою послуг служби зайнятості займає приблизно 2 тижні, а єдина інформаційно-аналітична система Державної служби зайнятості за

запитом роботодавця дозволяє швидко відфільтрувати кандидатів, які не задовольняють висунутим вимогам вакантної посади компанії;

• *рекрутингові агенції* – професійні компанії, що спеціалізуються на доборі персоналу. Це найвитратніше джерело добору співробітників, проте завдяки цьому джерелу можна підібрати дійсно компетентних фахівців у найкоротші терміни (здебільшого добір займає від 1 до 2 тижнів). Часто послугами рекрутингових компаній користуються невеликі компанії, які не мають досвіду заповнення вакансій через відсутність, наприклад, відділу з управління персоналом, або організації, які шукають рідкісного на ринку праці фахівця, з унікальними здібностями тощо;

• *візуальні джерела:* розклеювання оголошень, плакатів, роздача листівок, візитівок, розміщення реклами на бігбордах та сітілайтах. Для того, щоб візуальні джерела були максимально ефективними, вони повинні розташовуватися в місцях скупчення цільової аудиторії;

• *компанії-конкуренти, компанії-банкроти*. В даному випадку мова йде про переманювання персоналу. Цей процес отримав назву хедхантинг, і використовується здебільшого для залучення керівників вищого рівня, коли відомо прізвище, ім'я, посада того, кого компанія бажає переманити до себе в організацію;

• *особисті зв'язки та контакти:* друзі, знайомі, колеги, співробітники, колишні співробітники, колишні кандидати тощо. Так, наприклад, якщо ми говоримо про колишніх співробітників, то тут мова йде про працівників, які раніше працювали в компанії, проте з часом змінили місце своєї роботи. Разом із тим, такі працівники цілком можуть розглядатися як ймовірні кандидати, особливо, якщо процес розірвання трудових відносин в минулому відбувся на позитивній ноті. Крім того, колишніх співробітників можна доєднувати до процесу формування нетворкінгу у бізнесі, вони й можуть порекомендувати своїх знайомих для працевлаштування. Щодо колишніх кандидатів, то тут варто відмітити, що навіть якщо кандидат не підійшов компанії або компанія не підійшла кандидатові, він може порекомендувати своїх друзів, знайомих, які, в свою чергу, можуть бути згодом працевлаштовані в компанію. Найважливіше – таке «сарафанне радіо» не потребує додаткових фінансових витрат, а для повноцінного опитування кола спілкування достатньо всього 3-5 днів;

• *транспорт.* Мова йде про рекламні оголошення в автобусах, електричках, метро та інших видах транспорту, що може слугувати джерелом добору фахівців і менеджерів нижчого рівня управління. Важливо попередньо провести дослідження та визначити вид транспорту (а інколи і маршрут), яким користується переважна більшість представників цільової аудиторії;

• *друковані джерела.* До цього джерела можна віднести спеціалізовані газети, журнали, рекламні газети з розділами «Працевлаштування» тощо. Незважаючи на те, що більшість пошукачів все ж таки залучаються через інтернет-джерела, друковані засоби масової інформації на сьогодні також використовуються для пошуку представників робітничих спеціальностей;

• *інші джерела*, в тому числі різноманітні нестандартні зовнішні джерела добору, наприклад, сайти знайомств, TikTok тощо.

3. Технології добору персоналу на вакантні посади

Знання та навички фахівців з управління персоналом в царині технологій добору дозволяє сформувати сильну ефективну команду, котра здатна в найкоротші терміни досягати цілей компанії та приносити прибуток. Серед основних технологій пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади виділяють:

– масовий рекрутинг;
– скринінг персоналу;
– прелімінаринг;
– лізинг персоналу;
– аутстафінг;
– *екзекьютів сьоч (*executive search);
– хедхантинг (headhunting);
– цифровий рекрутинг.

Масовий рекрутинг – технологія добору великої чисельності працівників компаній на однотипні вакансії в найкоротші терміни. Часто вимоги до кандидатів, які залучаються за допомогою цієї технології, мінімальні або взагалі відсутні, тобто працевлаштовані можуть бути всі бажаючі. Разом із тим, незважаючи на величезну потребу в нових працівниках, компанії не повинна нехтувати хоча б мінімальною перевіркою кандидатів, яку можна проводити за допомогою, наприклад, тестування. Особливість цієї технології полягає в максимальному наповненні піраміди залучення та проведенні, зазвичай, групових інтерв'ю, залучаючи одночасно кілька кандидатів до співбесід. Масовий рекрутинг, як технологія, часто використовується

великими компаніями, наприклад, гіпермаркетами або мережами магазинів, яким потрібні працівники всіх рівнів на постійній основі, наприклад, оператори, касири, прибиральники. Означена технологія базується на таких принципах:

– *масштабність* – передбачає залучення великої чисельності кандидатів одночасно;

– *робота з великими обсягами інформації* через залучення великої чисельності персоналу в найкоротші терміни;

– *оперативність* – швидкість заповнення вакантної посади має бути в рази більшою, ніж за класичного добору персоналу в компанію;

– *максимальне наповнення піраміди залучення* – під час масового рекрутингу багато кандидатів не доходить до співбесід через втрату зацікавленості, тому рекрутеру потрібно постійно наповнювати піраміду залучення новими кандидатами на вакантні посади;

– *специфічність цільової аудиторії під час добору персоналу* – зазвичай це кандидати з низьким рівнем відповідальності, надійності, часто не вмотивовані, як наслідок, під час випробовуваного терміну спостерігається висока плинність персоналу, що призводить до пошуку нових працівників.

Серед чинників, які впливають на ефективний масовий рекрутинг виділяють: розуміння вакансії рекрутером, якісний текст вакансії, конкурентна заробітна плата, гарний соціально-психологічний клімат в колективі, адекватні зарплаті навантаження тощо.

Скринінг персоналу – технологія добору персоналу, яка базується на швидкому пошуці претендентів на вакантну посаду, використовуючи виключно формальні ознаки, наприклад, досвід роботи, знання певних технологій та прийомів роботи, кваліфікація тощо. Дану технологію, зокрема, використовують компанії, що мають бажання зекономити на процедурі добору, які орієнтовані на пошук працівників власними силами, не маючи достатнього досвіду в сфері залучення талантів. Реалізація технології скринінгу може передбачати лише аналіз резюме, в ході якого відбираються найкращі з кандидатів та запрошуються в компанію для прийняття підсумкового рішення. Скринінг часто використовується при доборі бухгалтерів, секретарів, водіїв, продавців тощо. При чому середній термін роботи за цією технологією складає до 10 днів. Під час скринінгу важливо якісно проаналізувати вакансію, щоб чітко розуміти, що потрібно від певної посади, та скласти перелік вимог до працівника. Саме перелік компетентностей дозволить правильно відсіювати непідходящих кандидатів.

Серед переваг скринінгу виділяють швидкість добору кандидатів та незначні фінансові витрати. Серед недоліків: недостатньо часу приділяється процедурі оцінювання кандидатів на вакантні посади, не досліджується мотиваційна сфера кандидатів.

Прелімінарінг – технологія добору, яка передбачає залучення на вакантні посади молодих і перспективних кандидатів з числа студентів чи випускників навчальних закладів. Часто залучення відбувається за допомогою стажування або виробничої практики. Означена технологія використовується компаніями, які мають потребу в новаціях, нових ідеях та поглядах на буденні речі, що може забезпечити молодь. Залучення студентів стає можливим завдяки співпраці компанії з навчальними закладами, де навчаються студенти.

Дана технологія має як свої переваги, так і недоліки. Серед переваг варто відмітити:

– приплив в компанію нових амбітних ідей та свіжих сучасних поглядів на вирішення проблем компанії;

– ентузіазм студентів на вищому рівні, адже вони, не маючи достатнього досвіду, мають на меті його здобути та закріпитися в компанії;

– соціально відповідальна позиція компанії, яка полягає в допомозі студентам стати компетентними фахівцями ще у статусі студента;

– у студентів та випускників ще немає накопиченого негативного досвіду роботи в інших компаніях (або він мінімальний), що зазвичай позитивно відображається на роботі;

– завдяки тісній співпраці з навчальними закладами (зокрема, з деканатами) у компанії з'являються можливості залучити найкращих та найвідповідальніших студентів.

До недоліків цієї технології відносимо:

– ймовірне скептичне ставлення колективу до компетентностей молодого фахівця, несприйняття колективом, погіршення соціально-психологічного клімату в організації;

– досвід роботи у студента чи випускника або відсутній, або мінімальний;

– витрати часу на навчання студента чи випускника;

– робота студента чи випускника ймовірно буде виконуватися повільніше, що буде породжувати додаткові витрати часу;

– ймовірні соціально-психологічні перепони через входження студента в новий колектив, зростання навантаження тощо.

Лізинг персоналу – технологія добору персоналу, яка передбачає тимчасове залучення персоналу сторонньої організації

(компанії - лізингодавця) на короткий проміжок часу. Ця технологія є доречною при тривалій хворобі або під час відпустки основного працівника, в тому числі у зв'язку з вагітністю та пологами, під час сезонного зростання навантаження. Працівник, який працює на умовах лізингу персоналу знаходиться в штаті компанії – лізингодавця постійно, саме з цією компанією має трудові відносини, але при цьому тимчасово може працювати в компанії – лізингоотримувача. Основною проблемою цієї технології на сьогодні залишається відсутність чіткого нормативно-правового підґрунтя лізингу персоналу в Україні.

Серед *переваг* лізингу, як технології добору персоналу, для компанії – лізингоотримувача варто виділити:

– швидке отримання для роботи компетентних працівників за короткий проміжок часу;

– можливість залучити працівників без додаткових проблем з веденням кадрового діловодства;

– можливість переманювання найкращих працівників до себе в компанію, уникаючи додаткових витрат на добір персоналу;

– відсутність простою, адже компанія лізингодавець бере ризики, що пов'язані з персоналом, на себе;

– можливість замінити працівника, підбираючи більш компетентного, необмежену кількість разів.

Є і *недоліки* у технології лізингу персоналу, зокрема:

– ймовірність витоку конфіденційної інформації через тимчасово залучених працівників;

– ймовірне зниження лояльності зі сторони постійних працівників компанії;

– потреба зменшення чисельності працівників, які знаходяться в штаті.

Аутстафінг – технологія добору персоналу, яка передбачає юридичний вивід працівника за штат компанії, що замовила послугу, та зарахування його в штат компанії – провайдера послуги, при чому функціональні обов'язки та місце роботи для працівника лишаються незмінними. Основною передумовою використання цієї технології вважають бажання зменшити навантаження на бухгалтерію та фахівців з управління персоналом, оптимізувати бюджет та робочі процеси, мінімізувати ризики, що пов'язані з юридичними суперечками.

До ***переваг*** аутстафінгу варто віднести:

– економія фінансових ресурсів (залучення працівників за технології аутстафінгу є дешевшим, ніж за умови залучення штатних працівників);

– вища ефективність та продуктивність працівників;

– зменшення кадрової документації;

– зменшення бази оподаткування, внаслідок того, що не потрібно утримувати працівників у штаті та сплачувати податки;

– уникнення трудових ризиків із працівниками (виробничі травми, кадрова документація, надання відпусток тощо);

– уникнення додаткових підстав для перевірок Державною службою України з питань праці;

– спрощення бухгалтерського обліку тощо.

Серед ***недоліків*** аутстафінгу виділимо наступні:

– неможливість залучити до матеріальної відповідальності позаштатних працівників;

– великі витрати часу на розробку і узгодження договорів, а також ряду інших супутніх угод і документів;

– ймовірність розголошення конфіденційної інформації працівниками *(цей недолік можна мінімізувати завдяки підписанню відповідних договорів про нерозголошення інформації);*

– висока ймовірність шахрайства.

Екзекьютів сьоч (Executive search) – технологія добору спеціалістів і фахівців рідкісних на ринку праці професій або менеджерів на вищі керівні посади. Ця технологія полягає в переманюванні працівників, які, як правило, зовсім не шукають роботу і не зацікавлені зміною робочого місця, а їх резюме не можна знайти на спеціалізованих сайтах з пошуку роботи в інтернеті, вони не відкликаються на оголошення компанії. Саме тому цю технологію здебільшого використовують кадрові та рекрутингові агенції, де працюють спеціально навчені фахівці з переманювання. Мінімальний термін виконання такого замовлення 2 місяці і залучають до процесу переманювання, як правило, цілу групу професіоналів. Цілком очевидно, що вартість такого переманювання доволі висока, складає близько 25 відсотків від річного окладу працевлаштованого кандидата. *Executive search,* як технологія, є цікавою, якщо компанії потрібен працівник, від якого залежить успішність бізнесу в майбутньому і в більшості випадків мова йде про управлінський потенціал.

Хедхантинг (Headhunting) – технологія переманювання конкретного працівника з однієї організації в іншу. На відміну від технології executive search, технологія headhunting чітко визначає, кого треба залучити в організацію (прізвище, ім'я, посада). Володіти технологією роботи має спеціально навчена людина – хед-хантер, який, на відміну від простого рекрутера

шукає кандидатів на вакантні посади серед менеджерів вищого рівня управління, які не планують змінювати місце роботи.

Цифровий рекрутинг – технологія пошуку та залучення кандидатів, яка передбачає активне використання цифрових технологій під час добору персоналу в компанію. Основним джерелом залучення персоналу в компанію за технологією цифрового рекрутингу стають соціальні мережі, які з простого інструменту комунікації перетворюються в майданчик для пошуку талантів. Цифровізація та віртуалізація процесів рекрутингу персоналу трансформує сучасні вимоги до програмного забезпечення, яке використовується. В свою чергу це проявляється не лише у цифровізації рекрутингу через впровадження нових HRM - систем, але й у цифровій трансформації процесів залучення та добору персоналу загалом.

4. Етапи процесу добору персоналу в компанію

Процес добору персоналу складається з певних послідовних етапів.

Етап 1. Дослідження потреб в професійному доборі та планування процедури.

На цьому етапі співробітнику, який буде здійснювати добір, а це може бути фахівець з управління персоналу, рекрутер або навіть керівник компанії, доцільно чітко зрозуміти потребу в пошуку нового співробітника, дослідити причину цього пошуку, адже збільшення штату працівників не може бути необґрунтованим, викликаним простим бажанням вищого керівництва, а здійснюється під конкретні потреби бізнесу. Крім того, добір персоналу можливий лише, якщо компанія може собі це дозволити, інакше, цей процес краще не здійснювати. На цьому етапі доцільно провести моніторинг заробітних плат і умов праці для вакантних посад на ринку праці та співставити з можливостями компанії. Якщо ж компанія зробила вибір на користь добору, то варто окремо зупинитися на його плануванні.

Етап 2. Визначення критеріїв відбору.

Залучення талантів зазвичай розпочинається ще на етапі написання оголошення про вакантну позицію в компанії. Проте, щоб написати результативне оголошення, яке буде привабливим для максимально релевантних кандидатів треба розуміти критерії відбору кандидатів. На цьому етапі важливо зрозуміти якими знаннями та вміннями має володіти ідеальний кандидат на вакантну посаду, які у нього мають бути особистісні якості. Скласти

портрет ідеального кандидата допоможе команда та керівник майбутнього працівника, зокрема через заповнення заявки на добір. Основний акцент робиться на компетентності кандидата, на результатах, а не обов'язках. Такий портрет, складений зазвичай на основі посадової інструкції та профілю посади, допомагає відповідальному за добір визначитися з цільовою аудиторією, обрати мову спілкування, яка буде найбільш зрозумілою для обраної аудиторії, скласти та розмістити оголошення, оцінювати кандидатів за допомогою різноманітних співбесід та тестування. На цьому етапі найбільшою небезпекою виступає завищення вимог до кандидатів. Звичайно, цілком природно бажати залучити найкращих, проте встановлення зависоких вимог породжує проблеми під час залучення кандидатів, адже кандидати можуть відмовлятися від таких вакансій. Встановлення високої планки також підвищує вартість кандидата, тобто побажання "ідеального" кандидата можуть перевищувати бюджет вакансії. Тому рекомендується обговорювати критичні та бажані вимоги до кандидата в процесі прийому вимог. Заниження вимог, як проблема, також зустрічається під час добору, проте не часто.

Етап 3. Маркетинг – просування вакансії

На практиці виділяють пасивний та активний пошук кандидатів на вакантні посади.

За пасивного пошуку саме кандидат першим проявляє ініціативу. Наприклад, у відповідь на розміщене оголошення на сайті з працевлаштування кандидат першим надсилає своє резюме. Серед множини різних методів пасивного пошуку, найефективнішим вважають саме розміщення оголошення щодо працевлаштування на сайтах та порталах з пошуку роботи. До переваг пасивного пошуку можна віднести: широке охоплення кандидатів на вакантні посади, швидке закриття масових вакансій, економія часу тощо.

За активного пошуку ініціатором контакту виступає рекрутер або фахівець з управління персоналом в компанії. Застосовувати активний пошук доцільно, коли пасивний пошук не дав бажаних результатів або коли потрібно відшукати унікального та рідкісного фахівця. Найчастіше для активного пошуку використовують бази резюме на сайтах з працевлаштування, особисту базу кандидатів, соцмережу LinkedIn.

Під час пошуку важливо правильно обрати джерела добору, адже саме від цього вибору залежить побачить оголошення цільова аудиторія чи ні. Рекомендується використовувати кілька різних джерел одночасно, адже це дозволить краще наповнювати піраміду залучення кандидатів (рис. 10.4).

Рис. 10. 4. Піраміда залучення в доборі персоналу.

Піраміда залучення вважається доволі потужним інструментом HR аналітики та є незамінною в роботі рекрутера. Піраміда надає відповідь на запитання: скільки потрібно зацікавити кандидатів на вакантну посаду, щоб працевлаштувати потрібну чисельність працівників? Ефективна робота з пірамідою передбачає її грамотне та вчасне наповнення, яке сприяє перетворенню кандидатів на працівників компанії.

Під час роботи з пірамідою залучення велике значення мають інструменти автоматизації.

Етап 4. Збір інформації про кандидатів на вакантні посади.

Якщо вакансія є досить привабливою для цільової аудиторії, то у відповідь на її розміщення швидко починають надходити резюме кандидатів, наповнюючи піраміду залучення. Резюме вважають візитівкою кандидата, де стисло відображено найважливішу інформацію про нього:

– посада, яку хоче обійняти кандидат;

– особистісна інформація – прізвище та ім'я, номер телефону, вік, місце проживання тощо;

– інформація про освіту – навчання у вищих та професійно-технічних навчальних закладах, додаткова освіта з отриманням дипломів чи сертифікатів, якщо вони є доречними для цієї посади;

– інформація про досвід роботи –періоди трудової діяльності, назви компанії, посади, на яких працював кандидат, тощо;

– результати та досягнення на попередніх місцях роботи – важливий пункт в резюме, який дозволяє зробити перші висновки про компетентності кандидата;

– індивідуально-особистісні якості, інтереси, захоплення – цей блок дозволяє ближче познайомитися з кандидатом, як з особистістю, попередньо дослідити поведінку кандидата як члена колективу, його сильні та слабкі сторони;

– додаткова інформація, яку кандидат вважає за потрібне розмістити в своєму резюме.

Під час аналізу резюме кандидата особливу увагу приділяють блокам освіти та досвіду роботи. За результатами аналізу резюме кандидатів умовно поділяють на три групи (рис. 10.5): кандидати, наявні компетентності яких задовольняють вимогам робочого місця, частково задовольняють або не задовольняють зовсім. Щодо першої групи, то з такими кандидатами особа, яка відповідає в компанії за добір персоналу, працює далі, просуваючи їх пірамідою залучення. Друга група – це так званий резерв, який існує, як запасний варіант для цієї вакансії у випадку, якщо кандидатів першої групи буде недостатньо. Нарешті, третя група – це кандидати, які не підходять для цієї вакантної посади. Резюме цих кандидатів варто залишити в базі компанії, за згодою самих кандидатів, на випадок появи нових вакантних посад в компанії. Також ці кандидати можуть виступати в ролі рекомендодавців, поповнюючи базу потенційних кандидатів компанії.

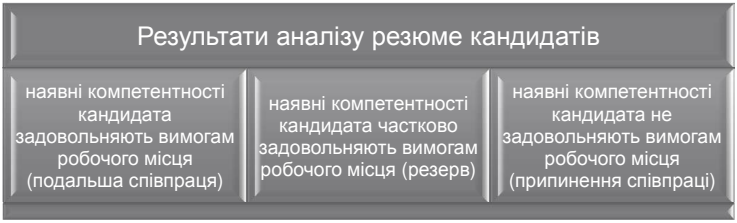

Рис. 10.5. Можливі рішення за результатами аналізу резюме.

Зрозуміло, що аналіз резюме – це лише відбіркова процедура, яка не може в більшості випадків дати відповідь на запитання: хто з кандидатів є найкращим на дане вакантне робоче місце, проте аналіз резюме дозволяє визначити певне коло кандидатів, яких не варто запрошувати на інтерв'ю та не витрачати час даремно.

Процес обробки резюме та прийняття рішення щодо подальшої співпраці з кандидатом має бути максимально прозорим та швидким, виключаючи дискримінацію, адже це впливає на формування бренда роботодавця. Згідно з опитуванням

CareerBuilder, 60% кандидатів не відгукнуться на вакансію, яка їх зацікавила, якщо процес буде надто довгим і затягнутим.

Ще одним відбірковим інструментом добору є аналіз анкет кандидатів на посаду. Анкета кандидата – це внутрішній документ компанії, що розробляється співробітником, відповідальним за добір персоналу в компанії, для конкретної посади. Розмір анкети більше за розмір резюме, що дозволяє включити в неї більшу кількість питань і зібрати більше потрібної інформації про кандидата. Всі ці питання рекрутер може поставити кандидату під час телефонного інтерв'ю, до якого він готується під час аналізу резюме кандидата. В середньому телефонне інтерв'ю проводиться 10-15 хвилин, що дозволяє економити час в майбутньому як компанії, так і кандидата. Питання які цікавлять кандидата більш пов'язані з досвідом кандидата, рівнем його компетенцій, навичок та його мотивацією.

Під час первинної відбіркової процедури варто також перевірити документи, що надсилаються кандидатом, в тому числі рекомендації з минулих місць роботи. Всі ці відбіркові інструменти дозволяють зібрати інформацію про кандидатів, обрати найбільш релевантних кандидатів для вакантної посади та запросити їх на інтерв'ю, яке вважається найкращим інструментом відбору.

Етап 5. Оцінювання та відбір кандидатів

Інтерв'ю або співбесіда – це найважливіша частина процесу добору персоналу, що залишається, як і раніше, найбільш поширеною процедурою при працевлаштуванні підходящих кандидатів. Саме під час проведення інтерв'ю можна чітко дати відповіді на питання:

– чи зможе кандидат виконувати пропоновану роботу (наскільки він компетентний)?

– чи буде кандидат гарно виконувати пропоновану роботу (чи добре він вмотивований)?

– наскільки кандидат поділяє цінності компанії?

Інтерв'ю – це завжди двосторонній процес, оцінювання відбувається і компанією, і кандидатом. Тому й кандидат після інтерв'ю вже може зробити висновок, чи підходить йому компанія, вакансія, умови та режим праці тощо. Інтерв'ю має бути спланованим, контрольованим та спрямованим на отримання потрібної інформації, щоб дати точну оцінку щодо придатності кандидата до роботи, відповідності досвіду кандидата вимогам вакантного робочого місця. Інтерв'ю може бути чітко структурованим, слабоструктурованим, або взагалі неструктурованим (рис. 10.6).

Рис. 10.6. Види інтерв'ю

Структуроване інтерв'ю будується за чітким переліком запитань, які задаються кожному кандидатові на вакантну посаду. Питання пов'язані зазвичай з компетентностями, які потрібні для виконання роботи, також можуть бути пов'язані з робочими ситуаціями, з якими найчастіше зустрічаються співробітники в компанії, які працюють на аналогічних посадах; або направлені на з'ясування особистісних характеристик кандидата чи цінностей . Відповіді кандидатів на питання занотовуються для прийняття обґрунтованого рішення одразу після завершення інтерв'ю. В слабоструктурованих інтерв'ю перелік питань може змінюватися під час його проведення: може як збільшуватися, так і зменшуватися для кожного кандидата окремо. Неструктуроване (вільне) інтерв'ю має лише блоки інформації, які підлягають обов'язковому обговоренню, проте сам перелік запитань формується під час співбесіди.

За складом учасників розрізняють індивідуальне, панельне, групове та лінійне інтерв'ю. Так, індивідуальне передбачає, що на зустрічі присутній один кандидат, з яким інтерв'юер проводить співбесіду, тобто проводиться у форматі «один на один».

Інтерв'ю може проводитися і комісією (панельне), де кожен член комісії може задавати питання чи запропонувати розв'язати кейсове завдання, тобто у форматі «один кандидат – багато інтерв'юерів». До складу комісії можуть входити фахівець (менеджер) з добору персоналу, безпосередній керівник особи, яка претендує на вакантне місце, керівник департаменту чи відділу, директор компанії тощо. Групове інтерв'ю проводиться інтерв'юером для декількох кандидатів одночасно, тобто у форматі «один інтерв'юер – багато кандидатів» і часто зустрічається при масовому доборі лінійного персоналу. Зазвичай перед кандидатами ставлять спільні завдання, під час вирішення яких оцінюється поведінка кандидатів: хто з кандидатів бере на себе ініціативу, хто займає лідерську позицію, хто є генератором ідей, а хто чекає, коли проблему розв'яжуть інші члени команди. Перевагою групового інтерв'ю вважають й економію часу рекрутера. Лінійне інтерв'ю представляє собою поєднання індивідуального та панельного інтерв'ю. Кандидат проходить співбесіду у кількох інтерв'юерів, проте це не одна зустріч, як при панельному інтерв'ю, а декілька зустрічей формату «один на один», як при проведенні індивідуального інтерв'ю.

Інтерв'ю може бути проведено особисто з кандидатом, а може проводитися в телефонному режимі або за допомогою засобів відео зв'язку. Часто телефонне інтерв'ю вважають інструментом відбіркової процедури, яка дозволяє звузити коло кандидатів, котрих запрошують на інтерв'ю, та працювати з пірамідою залучення. Останнім часом все частіше використовуються онлайн інтерв'ю, що проводяться за допомогою Zoom, Meet та інших програм для організації відеоконференцій. Такі інтерв'ю значно економлять час підготовки до інтерв'ю, зменшують стрес кандидата, проте під час онлайн інтерв'ю важко побачити невербальні засоби спілкування кандидата, оцінювання яких під час особистих зустрічей надають інтерв'юеру додаткову інформацію про кандидата. Недоліком також вважають залежність успішної співбесіди від стабільного інтернету. В період воєнного стану, який запроваджений в Україні з 24 лютого 2022 р., майже 90 відсотків перших інтерв'ю проходить онлайн. Причиною такого стану є те, що кандидати та представники компанії можуть знаходиться в різних містах чи країнах. Водночас, фінальне інтерв›ю компанія призначає офлайн, для того, щоб особисто познайомитися з кандидатом та провести переговори про умови співпраці. Такий формат дуже зручний, економить час та ресурси компанії з одного боку, але

з іншого – спостерігається зростання відсотка не проходження випробувального терміну кандидатами.

В залежності від того, що саме хоче оцінити інтерв'юер під час співбесіди, розрізняють особистісне інтерв'ю, яке направлене на оцінювання індивідуально-особистісних характеристик кандидата, інтерв'ю щодо визначення компетентностей чи цінностей кандидата.

Інтерв'ю різниться в залежності від того, на яку позицію претендує кандидат. Так, інтерв'ю на позицію керівника, наприклад, може передбачати більшу кількість етапів, проводитися різними інтерв'юерами, бути значно тривалішим за часом. Тоді як інтерв'ю для робітничої посади може бути взагалі проведено формально, обмежуючись перевіркою даних, поданих кандидатом, або однією співбесідою.

Під час інтерв'ю можуть використовуватися різні типи запитань, кожне з яких має свою мету та особливості: відкриті, закриті, контрольні, уточнюючі, навідні, гіпотетичні, непрямі.

Відкриті запитання передбачають широкі розгорнуті відповіді, на них не можна відповісти коротко «так» або «ні», натомість мають на меті залучити кандидата до розмови, допомагаючи йому пристосуватися до співбесіди. Корисно використовувати такі запитання на початку співбесіди. Такі запитання можуть надати багато важливої інформації про кандидата, проте недоліком цих запитань є те, що відповіді можуть бути занадто деталізовані кандидатом, містити багато зайвої інформації, засмічуючи сам процес інтерв'ю. До того ж, ці відповіді варто перевіряти на надійність, оскільки окрім перебільшення, трапляються й випадки фальсифікації та обману. Тому, інтерв'юер має постійно контролювати процес співбесіди, направляючи кандидата на шлях висвітлення потрібної для компанії інформації. Прикладами відкритих запитань можуть бути:

– який внесок Ви зробили в успіх проєкту…?

– які функціональні обов'язки були у Вас на минулому місці роботи?

– яким чином Ваш досвід роботи може бути корисним на даній вакантній позиції?

Закриті запитання передбачають отримання від кандидата чіткої, короткої та конкретної відповіді або відповіді «так» / «ні». Щоправда, надмірне використання таких запитань негативно впливає на встановлення контакту з респондентом. Тому, доцільно комбінувати такі запитання з іншими типами запитань. Приклад закритих запитань:

– в якому навчальному закладі Ви навчалися?

– скільки років Ви пропрацювали на посаді «головний бухгалтер»?

– чи готові Ви працювати понаднормово і як Ви до цього ставитесь?

Контрольні запитання зазвичай зачіпають теми, які вже були обговорені на співбесіді, та використовуються здебільшого для з'ясування щирості кандидата. Відповіді на запитання, що задавалися раніше, і на контрольне запитання мають збігатися. Якщо ж цього не відбулося, то варто попросити кандидата уточнити свої відповіді. Щоправда, не завжди розбіжності можуть бути свідченням нещирості кандидата, а можуть бути простим наслідком перехвилювання кандидата, проте контролювати цей процес потрібно.

Уточнюючі запитання дозволяють уточнити актуальну інформацію у кандидата та отримати відповідь на важливе запитання. Цей тип запитань часто використовується після закритих чи відкритих запитань. Прикладами можуть бути наступні запитання:

– тобто Вам важко делегувати повноваження і Ви намагаєтеся все зробити самостійно?

– наскільки я зрозумів, Ви не маєте досвіду роботи на керівній посаді?

– отже, Ви працювали лише в сфері маркетингу?

Навідні запитання так само як і уточнюючі запитання дозволяють уточнити найважливішу інформацію у кандидата, проте, відмінною рисою є те, що цей тип запитань направляє співбесіду у потрібний для інтерв'юера бік або повертає по потрібної теми в обговоренні. Крім того, з самого навідного запитання кандидату зазвичай вже стає зрозуміло, яка відповідь є бажаною. Щоправда, надмірне використання як уточнюючих, так і навідних запитань може викликати у кандидата відчуття тиску або справити враження, що він знаходиться на допиті, що є небажаним. Саме тому під час підготовки до співбесіди та виборі типів запитань варто дотримуватися балансу. Приклади такого типу запитань:

– працюючи в нашій команді, Ви маєте поділяти наші цінності та настанови; які з наших цінностей Ви не поділяєте і чому?

– робота передбачає постійні відрядження в межах України, чи готові Ви до них? Як часто Ви готові їздити у відрядження?

– робота на цій посаді передбачає володіння навичками управління конфліктами, чи доводилося Вам розв'язувати конфліктні ситуації?

Гіпотетичні запитання дещо схожі на навідні і являють собою припущення інтерв'юера, направлене кандидатові та виражене в питальній формі. Гіпотетичні запитання також часто використовуються в структурованих ситуаційних інтерв'ю. Приклад запитань:

– коли Вам буде зручніше зустрітися з лінійним керівником?

– коли Ви зможете приступити до роботи?

– як ви думаєте, що б Ви зробили, якби…?

Непрямі запитання з першого погляду такі самі як і звичайні прямі відкриті запитання, проте кандидат, відповідаючи на такі запитання, насправді не розуміє соціально бажаної відповіді, що суттєво знижує вірогідність обману чи перекручування даних. Отже, це тип запитань, змістовне наповнення яких націлене не на ту тему, інформацію про яку інтерв'юер воліє отримати. Так, запитання: «Як Ви плануєте свій робочий день?» може бути направлене не на отримання інформації про процедуру та етапи процесу планування, а на визначення рівня організованості кандидата чи його орієнтації на результат.

Не існує універсального механізму проведення інтерв'ю, так само, як і найкращої послідовності етапів, якої слід дотримуватися, адже на це впливає багато чинників. Тим не менш під час добору виділяють, зазвичай, 5 основних етапів проведення інтерв'ю (рис. 10.7):

Рис. 10.7. Основні кроки в проведенні інтерв'ю

Крок 1. Привітання та знайомство. Під час цього етапу важливо максимально налаштувати кандидата на відкриту розмову, забезпечуючи йому комфортні умови спілкування. Зазвичай, інтерв'ю – це певний стрес для кандидата, тому задача інтерв'юєра вже на початку співбесіди мінімізувати стресові відчуття та допомогти кандидатові подолати можливий дискомфорт

та скутість. Існує багато різних способів досягти цього, зокрема, можна почати розмову з тем, котрі зовсім не стосуються співбесіди: запитати про можливі перешкоди на шляху до офісу чи погоду на вулиці, запропонувати чай або каву. Все це допоможе зняти напругу перших хвилин та налаштує на ефективне спілкування, що є надзвичайно важливо як для кандидата, так і для інтерв'юєра, оскільки надає можливість правильно оцінити кандидата.

Крок 2. Інформування щодо діяльності компанії, вакантного робочого місця, функціональних обов'язків. На інтерв'ю запрошуються найкращі кандидати, які пройшли відбіркову процедуру і успішно рухаються пірамідою залучення. Цілком очевидно, що інтерв'юер має зацікавити їх роботою в компанії та успішно «продати» вакансію кандидату. Отже, на початку інтерв'ю інтерв'юеру треба в стислій, позитивній, але чесній формі розповісти про компанію та функціональні обов'язки, які постануть перед співробітником, який буде працевлаштований на пропоноване робоче місце. Деякі інтерв'юери дещо прикрашають умови роботи чи перспективи розвитку в компанії, що є неприпустимим, адже призведе в майбутньому до звільнення співробітника, а процес добору почнеться наново.

Крок 3. Основна частина інтерв'ю – оцінювання компетентностей, особистісних якостей, цінностей кандидата на вакантну посаду за допомогою різноманітних інструментів: запитань, кейсових завдань, практичних вправ, тестування тощо. Вже під час інтерв'ю стає зрозуміло чи володіє кандидат всіма необхідними компетентностями, які потрібні для виконання функціональних обов'язків на робочому місці в компанії та чи достатнім є рівень цих компетентностей; які особисті якості стануть перевагою в роботі та чи співпадають цінності кандидата з цінностями компанії. При цьому важливо максимально зосередитися саме на досвіді, навичках, вміннях, а не зациклюватися на минулому кандидата. Висновки важливо робити лише після завершення інтерв'ю, враховуючи всю інформацію, яку інтерв'юер отримав від кандидата.

Крок 4. Відповіді на запитання кандидата. Інтерв'ю завжди двосторонній процес, а отже під час співбесіди у кандидата має бути час та можливість задати запитання, які його хвилюють для того, щоб прийняти правильне рішення щодо свого майбутнього в цій компанії. Це можуть бути питання щодо компенсаційного пакета, умов праці, в тому числі в умовах надзвичайної ситуації, можливостей кар'єрного зростання в компанії тощо. Саме тому до проведення інтерв'ю має готуватися не лише кандидат, а й інтерв'юер.

Крок 5. Завершення співбесіди та планування майбутньої взаємодії. Завершити інтерв'ю бажано етично та на позитивній ноті, пам'ятаючи, що інтерв'юер – це обличчя компанії і людина, яка формує бренд роботодавця в очах кандидата. Кожен кандидат, який був запрошений на інтерв'ю, має отримати відповідь – обґрунтоване рішення компанії щодо можливого працевлаштування: електронною поштою, телефонним зв'язком або особисто. Приймаючи рішення щодо обрання того чи іншого кандидата, інтерв'юер повинен уникати будь - якої дискримінації, адже, окрім того, що це заборонено законом, дискримінація негативно відбивається на іміджі компанії.

Якщо кандидат не підійшов сьогодні, він може підійти завтра, а може бути ідеальним кандидатом на іншу вакансію теперішню чи майбутню в цій компанії. Саме тому збереження гарних відносин з кандидатом на вакантну посаду навіть після відмови у працевлаштуванні – це запорука ефективного менеджменту персоналу компанії.

Етап 6. Підбиття підсумків. Працевлаштування підходящих кандидатів на вакантні посади

На різних етапах добору персоналу відповідальним за добір працівником компанії збирається інформація про кандидатів на вакантні посади, яка має бути систематизована для прийняття рішення щодо працевлаштування. Підсумковий етап процесу добору персоналу має ґрунтуватися на виключно об'єктивному оцінюванні кандидатів.

Після прийняття рішення відповідальна особа має поінформувати кандидата, який рекомендований до працевлаштування, та належним чином оформити процес його працевлаштування в компанії. Важливо, щоб кожен кандидат на вакантну посаду отримав своєчасну відповідь – рішення від компанії, навіть якщо цим рішенням є відмова. Відповідь-відмова може бути здійснена як в телефонному режимі, так і електронною поштою. За даними CareerBuilder, 84% кандидатів очікують особистої відповіді електронною поштою. Але 52% роботодавців дають фідбек менше, ніж половині претендентів.

5. Адаптація (онбординг) персоналу

Логічним продовженням процедури добору персоналу є введення нового працівника в посаду, а також його адаптація. За результатами опитування, яке проводилося в 2019-2020 рр.

доктором Тайлою Бауер[1] пільно з Орегонським університетом, із 1000 респондентів 69% готові залишитися в компанії мінімум на 3 роки, якщо вони будуть задоволені комлексною програмою онбордингу. Також інше опитування, яке проводилося в 2020 році компанією Gallup[2], свідчить про те, що лише 12% опитаних співробітників повністю задоволені процесом онбордингу. За даними Digitate, яка вивчає процеси залучення новачків в командну роботу з 2016 року, 1 з 5 нових співробітників не готовий рекомендувати роботодавця саме через відсутність комунікативного зв›язку в перші тижні роботи. Водночас, за даними Glassdoor успішний онбординг підвищує показник утримання співробітників на 82%, і ефективності – на 70%.

Варто зазначити, що останні кілька років все більше компаній почали створювати програми онбордингу, розуміючи що без успішної адаптації набагато складніше втримати новачків та забезпечити оптимальну продуктивність їхньої праці.

Адаптація (Onboarding) – це процес інтеграції нового працівника. Тобто це процес, під час якого нові працівники знайомляться з організацією, її культурою, цінностями, структурою, процедурами та правилами, необхідними для роботи в даній організації. Онбординг є важливою складовою процесу управління персоналом та дозволяє забезпечити ефективну адаптацію нового працівника до його нової ролі в організації.

Онбординг може бути різним для різних компаній та підприємств, але в основі його лежить цілий ряд кроків, що дозволяють підготувати нового працівника до ефективної роботи:

Вступна інформація: надання новому працівнику вступної інформації про компанію, її місію, цінності, структуру, процеси та правила роботи.

Знайомство з командою: знайомство нового працівника з його колегами, керівництвом та іншим персоналом.

Тренінг та освіта: надання новому працівнику необхідних знань та навичок для ефективного виконання його обов'язків.

Налагодження комунікації: забезпечення ефективної комунікації нового працівника з іншими членами команди, його наставником та керівництвом.

Планування розвитку: планування розвитку нового працівника в організації та надання можливості для його професійного зростання та розвитку.

---

[1]дописувачка блогу для SHRM

[2]американський інститут дослідження громадської думки

Важливо пам'ятати, що ефективний процес онбордингу може допомогти не тільки забезпечити швидку та ефективну адаптацію нового працівника, але й покращити його задоволеність роботою та зменшити ризик його звільнення працівника з компанії за власним бажанням.

Для успішного проведення процесу онбордингу необхідно виконати кілька ключових кроків.

Першим кроком є *планування процесу.* Керівництво повинно визначити, які кроки включатиме процес онбордингу та які ресурси будуть витрачені на його проведення.

Другий крок - *створення плану інтеграції*, який включає в себе розклад та деталі кожного кроку процесу. У плані інтеграції повинні бути враховані всі етапи процесу онбордингу, включаючи вступну інформацію, тренінг та освіту, знайомство з командою та інші.

Третій - *створення комунікаційного плану,* який допоможе забезпечити ефективну комунікацію між новим працівником та різними членами команди. До складу комунікаційного плану можуть входити різні інструменти, такі як зустрічі з колегами, електронна пошта, мережі соціальних мереж та інші.

Четвертим кроком є *забезпечення підтримки для нового працівника.* Крім того, що новий працівник повинен мати наставника, який допоможе йому відповісти на питання та забезпечити підтримку, також можуть використовуватися інші інструменти, такі як інтерактивні портали, допоміжні матеріали та ін.

П'ятим кроком є *використання інструментів оцінки*, щоб забезпечити ефективний процес онбордингу. За допомогою інструментів оцінки можна визначити ефективність процесу, а також виявити можливі проблеми та помилки, які можна виправити у майбутньому.

Важливо також звернути увагу на культуру компанії під час проведення процесу онбордингу. Новий працівник повинен відчувати, що він є важливим членом команди та його зусилля та навички оцінюються. Це може забезпечити відчуття комфорту та знизити ризик його звільнення працівника з компанії за власним бажанням.

У загальному, проведення процесу онбордингу є ключовим елементом успішної адаптації нового працівника та може забезпечити його продуктивність та задоволеність роботою. Однак, варто пам'ятати, що процес онбордингу не є одноразовою подією, і він повинен бути вдосконалюваним та адаптованим в залежності від потреб компанії та нових працівників.

Питання для перевірки знань:

1. Обґрунтуйте сутність та принципи професійного добору персоналу.
2. Наведіть переваги та недоліки при використанні внутрішніх та зовнішніх джерел добору персоналу.
3. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні джерела залучення персоналу в компанію.
4. Розкрийте основні технології добору персоналу на вакантні посади.
5. Наведіть етапи та процедуру професійного добору.
6. Поясніть сутність та призначення піраміди залучення.
7. Надайте характеристику основним видам інтерв'ю та типам питань, які використовують при його проведенні.
8. Обґрунтуйте значущість онбордингу під час управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Василик А.В., Купріян М. Сучасні тренди в процесах добору персоналу в нових соціоекономічних умовах. *Бізнес Інформ*. 2021. №10. С. 200-207. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-10_0-pages-200_207.pdf.
2. Вонберг Т. В., Головко А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 313-318. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318.
3. Кравчук О., Варіс І., Бідна Т. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології.* 2022. 6 (1). С. 92–110. URL: https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7.
4. Кравчук О.І., Варіс І.О., Демешко А.С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в нових нормальних умовах. *Modern Economics.* 2021. №27. С.49-60. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07
5. Кравчук О.І., Варіс І.О., Цьопа А.Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес Інформ.* 2021. №6. С. 282–297. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297
6. Скібська К.О. Тренди рекрутингу в умовах пандемії. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С.261-266
7. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2019. 355 с.

8. Armstrong, Michael (2023) Armstrong's handbook of human resource management practice. 16th Edition. 760 p.
9. Chapman, DS, Gödöllei, AF (2017) E-Recruiting: Using technology to attract job applicants. In: Hertel, G, Stone, DL, Johnson, RD (eds.) The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, pp. 211–230.
10. Dabirian, A, Kietzmann, J, Diba, H (2017) A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. Business Horizons 60(2): 197–205.
11. Liu, Y-L, Keeling, KA, Papamichail, KN (2016) An exploratory study of jobseekers' decision-making styles, recruitment information sources and organisational attractiveness. Personnel Review 45(6): 1403–1427.
12. Muehlemann, S, Pfeifer, H (2016) The structure of hiring costs in Germany – Evidence from firm-level data. Industrial Relations 55(2): 193–218.
13. Oehlhorn, CE, Maier, C, Laumer, S, et al. (2019) Attracting young IT professionals. In: Joseph, D, van Slyke, C, Allen, JP, Quesenberry, J, Wiesche, M (eds) Proceedings of the 2019 on Computers and People Research Conference - SIGMIS-CPR ' 19: New York, USA: ACM Press, 85–93.
14. Strohmeier, S (2020) Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung 34(3): 345–365.
15. Turczynski B. (2019) 99+ Definitive Human Resource & Job Search Statistics [2019 Update] [online] Availableat: https://zety.com/blog/hr-statistics

ТЕМА 11.
МОТИВАЦІЯ: ВІД БАЗОВИХ КОНЦЕПЦІЙ ДО ПРАКТИКИ

Перелік питань для розгляду

1. Суть і теоретико-прикладні засади мотивування.
2. Сучасні теорії мотивації.
3. Мотиви праці як складова трудової діяльності. Методи мотивації.

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– сутність предмету та об'єкту управління персоналом, його роль у практичній площині для науки і бізнесу;

– особливості формування стадій та процесів мотивації;

– призначення і напрями використання нормативно-правових актів для посилення мотивації персоналу;

– зміст і призначення кваліфікаційних характеристик професій працівників;

– перелік і призначення документів, які належать до нормативно-правової бази та використовуються для науково-методичного супроводу з мотивації персоналу;

вміти:

– застосовувати законодавчі акти та методичні документи, норми і положення під час розв'язання завдань посилення мотиваційних чинників;

– використовувати в практичній діяльності змістові та процесуальні теорії мотивації;

– визначати завдання по використанню специфічних методів мотивації;

– встановлювати комунікаційні зв'язки для міжособистісної взаємодії;

– діагностувати мотиви особистості для подальшого стимулювання та корекції.

1. Суть і теоретико-прикладні засади мотивування

Соціально-економічні умови функціонування економік світу вимагають зростання ролі та значення людського чинника при якому неможливо не враховувати закономірності людської поведінки і пов'язаної з нею мотивації. Економічні відносини зумовлюють появу все більш високих вимог до персоналу. Лише вмотивований персонал здатний протиставити власну енергію викликам часу. Відповідно організація має зробити все можливе, щоб підтримати високий рівень мотивації у своїх працівників, максимально задовольнити їхні потреби, сприяти розкриттю потенціалу кожного співробітника.

З метою ефективного управління успішні компанії розробляють і впроваджують різні програми розвитку мотивації працівників. У процесі визначення перспектив організації та завершення її розбудови особливого значення набувають питання створення максимальної зацікавленості працівників у результатах діяльності цієї організації, тобто мотивування.

Метою мотивування є мотивація як процес впливу на людину. Суть мотивації зводиться до створення умов, що дають змогу працівникам зрозуміти, що вони можуть задовольнити власні потреби такою поведінкою, яка забезпечить досягнення цілей організації.

Отже, **мотивація** – це сукупність спонукальних сил людської діяльності, які є як усвідомлюваними, так і не усвідомлюваними самою людиною. Термін «мотивація» використовується для пояснення послідовності поведінкових дій, спрямованих на певну мету, яка може змінюватися залежно від ситуації.

Мотивація як процес проходить декілька стадій. Такий поділ має доволі умовний характер, оскільки в реальному житті немає чіткої межі між стадіями та процесами мотивації.

Перша стадія – це виникнення потреб. Потреба виявляється у вигляді того, що людина починає відчувати нестачу чогось. Умовно потреби можна поділити на три групи: фізіологічні, психологічні та соціальні.

Друга стадія – це пошук шляхів задоволення потреби. Маючи певну потребу, індивід завжди намагається її задовольнити, що спонукає його до певних дій.

Третя стадія – це визначення цілей (напрямків) діяльності. Людина фіксує, що і якими способами вона має робити, чого досягти, що одержати для того, щоб задовольнити потребу.

Четверта стадія – це здійснення дії. На цій стадії людина проводить дію, яка в підсумку дає їй змогу одержати те, що задовольнить власну потребу.

П'ята стадія – це одержання винагороди за здійснену діяльність. Людина з'ясовує, наскільки виконання дій дало змогу отримати бажаний результат. Залежно від цього відбувається або послаблення, або посилення мотивації до дії.

Шоста стадія – це усунення потреби. Залежно від того, яким чином задоволення потреби вплинуло на подальшу мотивацію, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і здійснювати дії для задоволення потреб.

Отже, мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, впливають на її поведінку, надають її діяльності цілеспрямованості (досягнення особистих цілей і мети підприємства).

Відомо, що основою людського існування є задоволення базових (основних) потреб. До них насамперед належать матеріальні та фізіологічні потреби, а також потреба бути захищеним (як у фізичному, так і в психологічному сенсі). Крім того людина задовольняє соціальні та духовні потреби (з'ясування сенсу життя, розуміння інших людей, визначення свого місця у соціумі). Відомий американський психолог А. Маслоу запропонував таку класифікацію людських потреб:

1) потреби фізіологічні (органічні) – голод, спрага, статевий потяг та ін.;

2) потреби в безпеці – відчувати себе захищеним, позбавитися страху, агресивності;

3) потреби в належності та любові – належати до спільності, пребувати поряд з людьми, бути прийнятим ними;

4) потреби пошани (шанування) – це компетентність, схвалення, визнання, авторитет, досягнення успіхів;

5) пізнавальні потреби – знати, вміти, розуміти, досліджувати;

6) естетичні потреби – це гармонія, симетрія, порядок і краса.

7) потреби в самоактуалізації – реалізація своїх цілей, здібностей, розвиток власної особи.

У мотиваційній структурі особистості головним елементом є ***потреби*** – відчуття фізіологічного, психологічного чи соціального дискомфорту, нестача чого-небудь або необхідність у

чомусь. Усвідомлення людиною власних потреб різного характеру зумовлює виникнення ***інтересу*** як форми пізнання та вивчення можливостей задоволення потреб, що виникли в індивіда на конкретному етапі життя та розвитку. На основі вивчення інтересів працівників щодо можливостей задоволення їхніх потреб відбувається застосування стимулів, тобто зовнішніх спонукань до дій задля досягнення певної мети. Стимули є матеріальні та моральні.

Стимулом є ефект, опосередкований психікою людини, її поглядами, почуттями, настроєм, інтересами, прагненнями і т. ін. Він не є тотожний мотиву, хоча може трансформуватися в мотив. Якщо стимул інтеріоризується, стає внутрішньою потребою індивіда, а не відповіддю на подразник, тоді він буде одночасно і мотивом. Тому, якщо підібрані керівником стимули відповідають інтересам працівників, у їхній свідомості вони формують мотиви – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину діяти певним чином. Їхній зміст не аналогічний меті дій, а утворює з ними єдність.

Мотиви виникають, формуються і розвиваються на основі потреб, однак вони є відносно самостійними, оскільки не завжди існує точна відповідність між потребами та сукупністю мотивів, їхньою силою та стійкістю. Однакові потреби у різних людей можуть формувати різні мотиви

Одні й ті самі мотиви зумовлюють різні за цілями дії. При цьому залежно від задіяних стимулів поведінка працівників реалізовуватиметься таким чином, щоб отримати бажану винагороду для задоволення власних потреб.

Винагорода – це усе те, що людина вважає цінним для себе та отримує за витрачені зусилля, певну поведінку, виконану роботу тощо. Вона є внутрішня (зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішня (заробітна плата, премія, кабінет, додаткова відпустка та ін.). Результатом цього процесу є досягнення (недосягнення) особистих цілей, що зумовлює задоволення потреб працівника чи їхнє не задоволення.

Залежно від того, наскільки усвідомлений мотив, визначають поняття «потяг» і «бажання»: *потяг* – це мотив діяльності, що є недиференційованим і характеризує недостатньо усвідомлену потребу; *бажання* – це усвідомлення потреби, при якому можливим є усвідомлення не тільки об’єктів, а й можливих шляхів її задоволення.

Таким чином, нові економічні відносини висувають і нові вимоги до персоналу організаційної структури. Враховувати закони

людської поведінки складно, оскільки їх дія виявляється неоднаково і має ймовірний характер. Життєві ситуації постійно змінюються, а під їхнім впливом змінюється і мотивація як система спонукальних сил. Одна і та сама поведінкова реакція працівника може мати різну мотивацію. При вмілому використанні знання про мотивацію можна успішно впливати на людину. Ситуація визначається не фізично, а на психологічному рівні, оскільки її усвідомлює суб'єкт у власному сприйнятті та переживанні.

2. Сучасні теорії мотивації

Інтерес до проблеми мотивації у різні періоди зумовив виникнення теорій мотивації, які у різних комбінаціях застосовує кожне підприємство у процесі кадрової роботи. Основою цих теорій є різні підходи, що сприяли їхньому поділу на дві великі групи: змістові та процесуальні.

Змістові теорії мотивації дають змогу проаналізувати чинники, що впливають на мотивацію. Значною мірою, головна увага цих теорій зосереджена на аналізі потреб та їхньому впливу на індивіда. **Процесуальні теорії** спрямовані на аналізі того, як людина розподіляє зусилля з метою досягнення різних цілей і як обирає конкретний тип поведінки. Автори цих теорій визнають існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними.

Розглянемо деякі з основних теорій мотивації (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Основні теорії мотивації

ЗМІСТОВІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ	ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ
Теорія потреб А. Маслоу	Теорія очікування В. Врума
Теорія існування, зв'язку та зростання К. Альдерфера	Теорія справедливості С. Адамса
Теорія потреб Д. Мак-Клелланда – Дж. Аткінсона	Теорія Л. Портера – Е. Лоулера
Теорія двох чинників Ф. Герцберга	Концепція партисипативного управління
Теорія потреб Туган – Барановського	
Теорії «Х» та «У» Дугласа Мак-Грегора	
Теорія Z Оучі	

До основних змістових теорій належить ***теорія потреб А. Маслоу.*** Американський психолог розробив ієрархію потреб людини і встановив взаємозв'язок між ними (рис. 11.1). Згідно з теорією певні потреби не стають першочерговими, поки не задовольняться потреби нижчих рівнів. Дана позиція ґрунтується на таких положеннях:

– групи потреб ієрархічно розміщені;

– люди постійно потребують їхнього задоволення, насамперед тих, які є основою піраміди;

– незадоволення змушує людину діяти невмотивовано;

– якщо одна потреба задовольняється, то її місце посідає інша;

– людина відчуває одночасно кілька різних потреб, які перебувають у комплексній взаємодії.

Рис. 11.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Відповідно до теорії А. Маслоу виділяють певні групи потреб: фізіологічні; безпеки та впевненості в майбутньому; належності до певної соціальної групи; визнання й поваги; самовираження. Дана ієрархія не має ні механічного, ні хронологічного характеру, оскільки потреби виявляються по-різному та залежать від багатьох ситуаційних чинників (зміст й умови праці, становище в колективі, вік). Також не завжди можна спостерігати чітку послідовність груп потреб (наприклад, людина може прагнути до самовираження, не очікуючи на визнання чи статус). Задоволення верхнього щабля потреб не обов'язково має послаблювати їхній

мотиваційний вплив.Теорія А. Маслоу відображає, як ті чи інші потреби можуть впливати на професійну мотивацію працівників і дає можливість їхні невдоволені потреби перетворити на механізм стимулювання їхньої діяльності.

Теорія існування, зв'язку та зростання К. Альдерфера. Науковець виділив потреби людини в окремі групи (рис. 11.2):

– потреби існування поділяють на дві групи: *фізіологічні та безпеки;*

– потреби зв'язку відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, колег, ворогів, керівників, підлеглих (це також *потреби визнання, поваги та безпеки*);

– потреби зростання аналогічні потребам *самовираження*, які пов'язані з бажанням людини розвиватися і самовдосконалюватись.

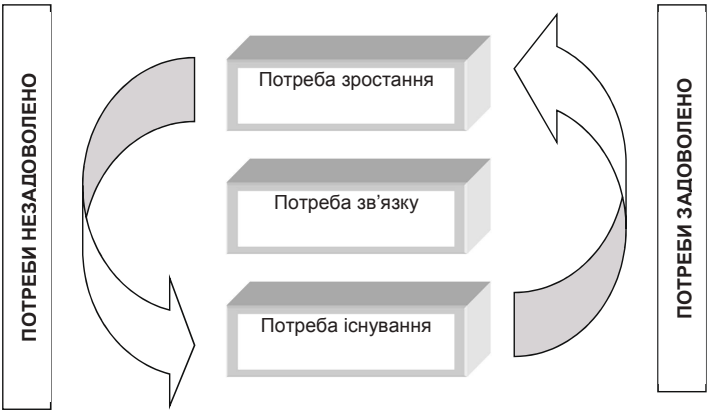

Рис. 11.2. Схематична модель теорії К. Альдерфера

Згідно даної теорії рух відбувається в обох напрямках: угору, якщо незадоволені потреби нижчого рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. На його думку, у разі незадоволення потреб верхнього рівня посилюється ступінь дії потреб нижчого рівня, що зумовлює перемикання уваги людини на цей рівень. Науковець вважає, що кожного разу, коли потреби не задовольняються на верхньому рівні, здійснюється перехід до більш конкретної потреби на нижчому рівні, що й визначає протилежний хід згори вниз.

Теорія потреб Д. Мак-Клелланда - Д. Аткінсона систематизувала чинники, що стимулюють особистість, і на цій основі розроблена теорія, основою якої є теза про те, що людину спонукають до дії три чинники-прагнення (табл. 11.2).

1. Прагнення до успіху відіграє позитивну роль у будь-якій діяльності, оскільки людина, яка прагне успіху, вирішуватиме будь-які проблеми, за котрі нестиме особисту відповідальність, і ставитиме перед собою складні завдання, щоб почути конкретні відгуки про власну діяльність.

2. Прагнення до влади матиме плюси, якщо в людини є управлінські здібності та можливості для їхнього застосування. Людина, яка прагне до влади, хоче керувати іншими і впливати на них, насолоджуючись усвідомленням власної могутності.

Таблиця 11.2

Теорія потреб Д. Мак-Клелланда – Дж. Аткінсона

Спонукальні чинники	Характеристика
Прагнення до успіху	Це бажання людини досягти визначених цілей. Індивіди, які мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, в якій є елементи виклику, що дає для них можливість самостійно ставити мету, багато і з задоволенням працювати. Для регулювання рівня цієї потреби важливо проводити цілеспрямоване навчання і відповідно організовувати роботу, аналізувати приклади успішного досягнення цілей, визначати нові, складні для досягнення цілі.
Прагнення до влади	Це прагнення є набутим, розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і виявляється в тому, що людина хоче контролювати людей, ресурси і процеси, що відбуваються навколо неї. Людей з високою мотивацією влади можна поділити на дві групи, які взаємно несумісні.
Прагнення визнання (потреба співучасті)	Це бажання встановити дружні відносини з навколишнім світом. Люди з високою потребою співучасті намагаються підтримувати доброзичливі стосунки, потребують підтримки з боку колег, друзів, вони хочуть займати в організації позиції і виконувати роботу, яка дає їм змогу перебувати в активній взаємодії зі своїми колегами чи клієнтами. Керівництво організації має регулярно оцінювати рівень цієї потреби у підлеглих для правильного і своєчасного внесення коректив в організацію їхньої роботи з урахуванням можливих змін в окремих працівників рівня потреб співучасті.

3. Прагнення отримати визнання (потреба співучасті) передбачає спрямування людини на особистісні стосунки, що також ефективно можна використати для будь-якої діяльності.

Силу прагнення людини для досягнення визначеної мети (М), за Дж. Аткінсоном, можна встановити за такою формулою:

$$М = П \times В \times З, \text{ або } М = Пду \times Вдц \times Здц,$$

де; М – сила мотивації (прагнення); *Пду* – сила мотиву досягнення успіхів як особистісної диспозиції; *Вдц* – суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення визначеної мети (цілі); *Здц* – особистісне значення досягнення цієї мети (цілі) для людини.

Потреби, які розглядає Д. Мак-Клелланд, не розміщені ієрархічно і можуть мати різний ступінь вияву. Так, потреба влади існує при низькій потребі співучасті. Ця теорія дає можливість керівнику викликати у підлеглого бажання, яке б змусило задовольнити його в процесі продуктивної праці.

Наприкінці 1950-х років. Ф. Герцберг спільно зі своїми колегами провів дослідження, яке дало змогу виявити, які чинники з тих, що здійснюють мотивуючий і демотивуючий впливи на поведінку людини, зумовлюють її задоволеність або незадоволеність. Виявилось, що цей процес є подвійним. Вчений з'ясував, що при усуненні чинників, які спричиняють зростання незадоволеності, не обов'язково збільшуватиметься задоволеність. І навпаки, від того, що який-небудь чинник сприяє збільшенню задоволеності, не залежить, що при послабленні його впливу зростатиме незадоволеність. Ця концепція має назву – **теорія мотиваційної гігієни.**

Для ефективного використання теорії Ф. Герцберга складається перелік гігієнічних і мотивуючих чинників, дається можливість працівникам самим визначати, яким із них вони надають перевагу.

Незважаючи на відмінності, всі чотири теорії мають спільні характеристики, що дає змогу встановити певні паралелі між ними. Характерною особливістю цих учень є те, що вони дають можливість зробити висновки про механізм мотивації людини. Виокремлені в різних теоріях групи потреб відповідають одна одній.

Теорія потреб Туган – Барановського – дослідник вважав верховенство людської особистості центральним принципом у життєдіяльності суспільства. Це знайшло відображення у поєднанні трудової теорії вартості (цінності) і теорії граничної корисності. Теорія граничної корисності є логічним продовженням трудової теорії вартості Д. Рікардо і К. Маркса і підсилила дані теорії. Автор запропонував узагальнену шкалу рівнів людських потреб, яка не була використана ним самим і не затребувана сучасниками:

1) фізіологічні потреби в безпосередньому підтримці життя і чуттєвих насолодах

2) статева потреба

3) симпатичні потреби;

4) «егоальтруістичні» потреби в почесті, суспільному схваленні,;

5) потреби, не засновані на практичному інтересі і пов'язані з вищими проявами пізнання істини, естетичної насолоди, релігійного почуття.

Запропонована шкала у значно пізніший період знайшла підтвердження у дослідженнях відомого американського психолога А. Маслоу

Теорії «Х» та «У» Дугласа Мак-Грегора. Згідно теорії «Х» люди у більшості за своєю природою уникають роботи, відповідальності. Домінують при цьому потреби захищеності. Знівелювати даний негатив може жорсткий контроль і погрози. Теорія «У» спрямована на виконання певних умов за яких люди прагнуть до відповідальності й виконання роботи. Працівники більш схильні до поведінки, яку описує теорія «У», але організаційні умови, вплив менеджерів підштовхують їх до вибору поведінки, описаної теорією «Х». Працівники мають амбіції та внутрішні стимули, прагнуть до самоконтролю та самоуправління. Працівники, які згідно «теорії Y» визначили потреби у самовираженні, повазі, не будуть результативно працювати відповідно до «теорії Х».

Теорія Z В. Оучі – Вільям Оучі продовжив роботу свого вчителя Д. Мак-Грегора, який пов›язував індивідуальні інтереси працівника з інтересами організації. В ній він виклав уроки японського стилю менеджменту, де як основні елементи виступали довічний найм, турбота про життя співробітників, прийняття рішень на основі консенсусу, повільне кар›єрне зростання, добре налагоджені комунікаційні канали, вірність компанії і турбота про високу якість продукції. В її основі закладені такі передумови: в мотивах людей поєднуються соціальні та біологічні потреби; люди надають перевагу працювати в групі та приймати рішення колективно.

До процесуальних теорій належить теорія очікування. ***Теорія В. Врума*** ґрунтується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення власної мети. Людина має бути впевнена в тому, що обраний нею тип поведінки забезпечить задоволення потреб. Теорія ґрунтується на трьох взаємозалежностях: затрати праці – результати; результати – винагорода; валентність – задоволення винагородою.

Очікування в системі «затрати праці – результати» – це співвідношення між затраченими зусиллями і одержаними результатами.

Очікування в системі «результати – винагорода» – очікування певної винагороди або заохочення за досягнутий рівень результатів.

За умови невеликого значення будь-якого із цих трьох чинників мотивація буде недостатньою, а результат праці – низьким. Для ефективності трудової діяльності менеджер встановлює оптимальне співвідношення між результатами і винагородою.

Теорія справедливості С. Адамса полягає у тому, що люди суб'єктивно визначають співвідношення одержаної винагороди та затрачених зусиль, порівнюючи власні результати з винагородою інших, які виконують аналогічну роботу. За наявності дисбалансу при такому порівнянні виникає почуття несправедливості, внаслідок чого у підлеглих можливі такі реакції:

1) рішення про необхідність обмеження затрат зусиль;

2) використання методів збільшення винагороди через вимогу підвищення платні, покращиння умов праці, просування по службі;

3) переоцінення власних можливостей, що може призвести до зниження рівня впевненості в собі і, як наслідок, – показників у роботі;

4) вплив на організацію через осіб, з якими себе порівнює, з метою збільшення її результатів або зменшення винагороди;

5) зміна об'єкта порівняння, оскільки він перебуває в особливих умовах;

6) перехід в інший підрозділ або звільнення.

Відповідно до цієї теорії важливим чинником ефективного управління підприємством є створення чіткої, прозорої оплати праці.

Теорія Л. Портера і Е. Лоулера ґрунтується на моделі, яка є комплексною теорію мотивації і містить елементи теорій очікувань і справедливості. Модель дає змогу врахувати цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер і роль працівника. Згідно з цією моделлю результати, яких досягнули працівники, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль; особистісних здібностей і характеристик людини; усвідомлення своєї ролі в процесі праці. В теорії фігурує п'ять таких змінних: затрачені зусилля, сприйняття, одержаний результат, винагорода, ступінь задоволення (рис. 11.3).

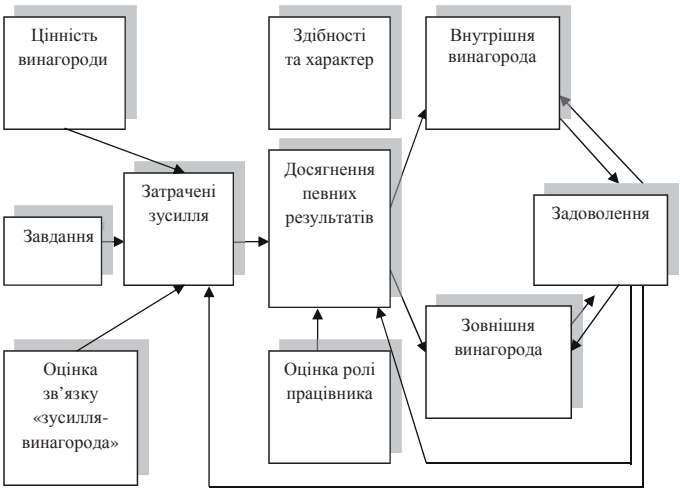

Рис. 11.3. Модель Л. Портера – Е. Лоулера

Рівень затрачених зусиль залежить від цінності винагородження і того, наскільки людина впевнена в міцності їхнього взаємозв'язку. Досягнення необхідного рівня результативності дає змогу отримати *внутрішнє винагородження* – відчуття задоволеності від виконаної праці; *зовнішнє винагородження* – відзнаку керівника. Результативна праця веде до задоволення, а не навпаки. Відповідно працівники мають власну оцінку справедливості винагородження. Задоволення є виміром того, наскільки цінна винагорода насправді. Ця оцінка впливає на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Теорія партисипативного управління ґрунтується на залученні працівників до процесу прийняття рішень з питань управління підприємством у вигляді різних форм. Участь працівників в управлінні організацією сприяє збільшенню інтенсивності та якості виконуваної ними роботи, що в результаті забезпечує підвищення продуктивності праці. Ця теорія орієнтується на досягнення вторинних потреб працівників. При цьому для застосування положень теорії не потрібно значних ресурсів, а лише відповідним чином організувати роботу підлеглих. Метою теорії є підвищення рівня задоволення працівників своєю роботою, в результаті чого досягається інша ціль – підвищення ефективності функціонування організації.

Зазначимо, що використання партисипативного управління можливе за умови високої загальної культури і моралі працюючих, з одного боку, та повного подолання авторитарного стилю управління з іншого. Отже партисипативне управління може бути реалізоване на основі таких передумов:

– працівники одержують право самостійно приймати рішення щодо своєї трудової діяльності для виконання визначених завдань (гнучкий графік роботи, особистий контроль якості);

– працівники залучаються до прийняття групових рішень з питань виробництва (проектування планових завдань, використання ресурсів та ін.);

– працівнику дається право операційного контролю якості продукції і встановлюється особиста чи групова відповідальність за кінцеві результати (особисте клеймо якості, здавання продукції з першого подання);

– виробничі та функціональні підрозділи (бригади, служби та відділи) створюються з урахуванням побажань працівників, що дає змогу перетворювати неформальні групи у формальні;

– працівники беруть особисту чи групову участь в інноваційній, раціоналізаторській діяльності з різними способами винагород за впровадження інновації.

Дослідження основних складових мотивації – потреб, мотивів, стимулів, запитів, інтересів та очікувань дає змогу глибше зрозуміти суть цього процесу, більш точно визначити, що спонукає людину до праці, розробити систему форм і засобів мотиваційного впливу.

3. Мотиви праці як складова трудової діяльності. Методи мотивації

Мотивація трудової діяльності охоплює мотивацію праці, мотивацію зайнятості, мотивацію до володіння засобами виробництва, мотивацію підготовки трудового процесу, мотивацію до самовдосконалення працівника і розвитку його конкурентоспроможності.

Мотивація (за М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі) – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистої мети і цілей організації. Мотивація праці як рушійна сила поведінки, засвідчує прагнення людини до активної дії з метою задоволення власних потреб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс чинників-мотиваторів, що спонукають до діяльності.

Мотивація є двох видів: позитивна і негативна. *Позитивна мотивація* – це прагнення досягти успіху у власній діяльності. Це передбачає виявлення особою усвідомлюваної активності та пов'язане певним чином з виявом позитивних емоцій і відчуттів, наприклад, схвалення тих, з ким людина працює.

Негативною мотивацією – усе те, що пов'язане із застосуванням засудження, несхвалення, як правило, це покарання. При негативній мотивації людина прагне втекти від неуспіху. Боязнь покарання призводить до виникнення негативних емоцій і відчуттів. Наслідком цього є небажання працювати. Існує психологічна закономірність – багатократне застосування покарання істотно зменшує його дію. Внаслідок цього людина звикає до негативної дії покарання і врешті-решт перестає реагувати на нього.

Подібна закономірність впливає також на матеріальну винагороду. Якщо людина постійно отримує матеріальну винагороду (наприклад у вигляді премії), то з часом ця винагорода втрачає своє мотиваційне навантаження, тобто перестає діяти. Отже, зарплата є необхідним, але не найголовнішим універсальним стимулятором ефективності праці персоналу.

Працівники визначають певну мету і прагнуть її досягти, тобто мають певні мотиви до конкретної діяльності, які можуть бути доволі різними. Головними мотивами в діяльності є: прагнення досягти успіху в професійній діяльності, одержати визнання серед людей, задовольнити власні матеріальні потреби тощо (табл. 11.3). При цьому одна людина керується матеріальними потребами, інша – почуттям обов'язку чи намагається уникнути критики, осуду. У будь-якому разі мета стає внутрішнім рушієм поведінки.

Залежно від внутрішніх цінностей людина обирає ту чи іншу форму поведінки при досягненні бажаного. У поведінці однієї людини виявляються різні мотиви, часто несумісні. Можлива ситуація, коли спрацьовують кілька взаємопов'язаних мотивів (наприклад, людина працює заради інтересу і розраховує на винагороду за свою роботу). Ефективний менеджмент користується системою винагород, тобто застосовується стимулювання працівників. Одним із головних стимулів донині є гроші.

Таблиця 11.3

Мотиви праці

Мотиви праці	Характеристика
1	2
Реалізація потенціалу особистості	Праця забезпечує розвиток здібностей людини і дає змогу отримати задоволення, сприяє повній віддачі роботі. Однак цим не слід зловживати, таких індивідуумів потрібно стимулювати і матеріально, і морально.
Самоствердження	Визначити і посісти своє місце в соціумі відповідно до внутрішніх і зовнішніх потреб особистості (самоствердитись) – один із найбільш потужних мотивів діяльності. Ділові якості знівельовуються через недостатню самоствердженість особистості; виробляються певні комплекси: нерішучість, боягузливість, послаблюється воля, наполегливість.
Захищеність і комфорт	Відчуття матеріальної і соціальної захищеності людини забезпечує її належність до стабільних колективів, а також членство у профспілках, впливових політичних партіях і т. ін.
Соціальний статус	Соціальний статус – це візитна картка людини, що відображає ставлення до неї оточення, показник реалізації потенційних можливостей особистості та рівня визнання її суспільством. Він мотивує людину до праці, але й сама людина своєю працею може підвищити власний соціальний статус і статус своєї професії.
Служіння іншому	Цим мотивом керуються представники професій, пов'язаних з безпосереднім контактом з людьми (викладачі, лікарі та ін.), оскільки будь-яка праця є служінням іншому (вдячність конкретних людей, громадська оцінка вчинків чи праці мотивують до більш якісного виконання обов'язків) тощо.
Мотив аффіліації	Любов до людей – найвищий духовний вияв цього мотиву. Внутрішньо чи психологічно він виступає у вигляді почуття прив'язаності, вірності, а зовнішньо – в товариськості, у прагненні співпрацювати з іншими людьми, постійно бути разом з ними.
Мотив влади	За Г. Марреєм мотив влади – це схильність керувати соціальним оточенням, у тому числі людьми, впливати на поведінку інших різними способами (переконанням, примусом, навіюванням, стимулюванням, забороною і т. д.), спонукання їх діяти відповідно до своїх інтересів і потреб; домагатися їхньої прихильності, співробітництва; доводити свою правоту, відстоювати власну думку, визначати норми і правила поведінки; приймати за інших рішення, які зобов'язують їх діяти певним чином; умовляти, відмовляти, карати, причаровувати, привертати до себе увагу, мати послідовників. За А. Адлером прагнення до вищості, досконалості й соціальної влади компенсує природні недоліки людей, які відчувають комплекс неповноцінності.

Продовження табл. 11.3

1	2
Мотив – заздрісна	Малоусвідомлюване чи неусвідомлюване прагнення досягти високих результатів у духовному, інтелектуальному, статусному, матеріальному і т. д. розвитку при одночасному усвідомленні (або на рівні інтуїції) неможливості цього досягти через зовнішні перешкоди або відсутність внутрішніх психічних чи фізіологічних даних (волі, інтелекту, шляхетності, вроди, сили, зросту тощо). Цей мотив є значним регулятором поведінки, діяльності, праці індивіда та часто виявляється в асоціальній, агресивній, нещирій поведінці людей.
Мотив слави	Отримання задоволення людини від того, що вона є предметом поклоніння, має здатність безпосередньо чи опосередковано керувати емоціями, почуттями, думками людей. У людей творчої праці на перший план виступає задоволення від самого процесу праці та її результату. Проте малоусвідомлений цей мотив тоді, коли людина отримує задоволення не від результату праці, а від своєї популярності.

Іншим способом стимулювання працівників є ***психологічний вплив*** як цілеспрямована навмисна (або ненавмисна) дія на зміну стану, поведінки, намірів, установок, мотивів, потреб, рішень, дій активності індивіда. Розмежовують спрямований і неспрямований психологічні впливи. Механізмом першого є переконання (через звернення до критичних міркувань, світогляду людини) та навіювання. Неспрямований вплив є результатом процесів «зараження» (передання емоційного стану) і наслідування.

У практиці ефективного менеджменту описаний також спосіб стимулювання працівників за допомогою певних дій. Це означає, що для виробництва конкурентоспроможної продукції необхідно використовувати групове прийняття рішень замість одноосібних, а також забезпечити відкритість каналів для спілкування керівників з безпосередніми виконавцями.

Окрім вказаних методів винагород застосовуються й інші. Загалом методи мотивації умовно поділяються на матеріальні та нематеріальні (табл. 11.4).

На практиці всі методи є взаємопов'язаними, взаємозумовленими і часто один може переходити в інший. Інколи методи мотивації доволі складно класифікувати (наприклад, грошова винагорода не тільки дає змогу придбати певні блага, а й здобути популярність, повагу чи визнання).

Таблиця 11.4

Методи мотивації

Матеріальні методи мотивації	Нематеріальні методи мотивації
Заробітна плата	Визнання (особисте і публічне)
Премії	Похвала, критика
Оплата за навчання	Забезпечення можливості для навчання і розвитку. Просування по службі
Участь у прибутках	Делегування додаткових прав і повноважень
Доплати, бонуси	Зарахування до резерву на заміщення керівної посади
Стягнення	Гарантія збереження робочого місця
Виплати з огляду на відсутність через хворобу	Турбота про фізичне та психічне здоров'я
Пільгове користування транспортом, житлом медичне страхування, недержавне пенсійне страхування та інші елементи соціального пакету	Покращення умов праці додатково до належних,ширші можливості відпочинку, гнучкий режим роботи
Додатковий вільний час	Створення умов для соціальної активності членів організації поза її межами

Існують певні чинники, які ускладнюють процес практичного застосування мотивації:

1) неочевидність мотивів (можна тільки здогадуватися, які мотиви спрямовують конкретну людину до певного виду діяльності);

2) мінливість мотиваційного процесу (характер мотиваційного процесу залежить від того, які потреби ініціюють його, хоча самі потреби перебувають у складній динамічній взаємодії);

3) розходження інноваційних структур окремих людей, різні ступені впливу однакових мотивів на різних людей, залежності дії одних мотивів від інших.

Для формування оптимального рівня мотивації у підлеглих керівнику слід ураховувати перший закон Єркса–Додсона (рис. 11.4).

Зазначений закон дає змогу встановити залежність якості (продуктивності) виконання діяльності від інтенсивності (рівня) мотивації. У результаті збільшення інтенсивності мотиваційних дій якість діяльності спочатку зростає, а після проходження точки найвищих показників успішності (оптимуму), поступово

зменшується. Оптимум не обов'язково є середнім показником сили мотивації. Для кожного типу процесу він є іншим. Наприклад, для негативної мотивації (покарання, догана) оптимум буде одним, а для позитивної (схвалення) – іншим. Навіть для різних видів схвалення (матеріального, символічного, словесного) він буде різним.

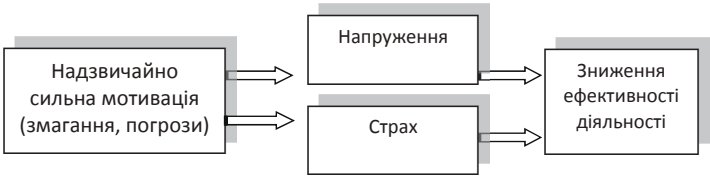

Рис. 11.4. Перший закон Єркса–Додсона

За дуже високої мотивації на коротких часових інтервалах (коли близьким є досягнення) зростають напруження, тривога, стрес, а це призводить до дезорганізації діяльності. Коли людина надто мотивована (наприклад, коли відчуває велику відповідальність або не дуже хоче бути покараною), то можливе зниження рівня її досягнень. Якщо почуття відповідальності або страх покарання виражені помірно, то це є позитивним спонукальним чинником, що дає змогу підвищити ефективність діяльності.

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

– чітко усвідомлювати модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;

– знати чинники, які впливають на цей процес;

– визначити набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети, та умов за яких ці потреби можуть бути задоволені;

– усвідомити, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення, зависокий її рівень може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти потрібно тоді, коли є впевненість, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети. Для ефективного управління процесом зміцнення дисципліни праці слід ураховувати, що основою мотивації трудової діяльності є функціональна змістовність праці. Саме вона, у більшості випадків, визначає мотиви поведінки особистості в процесі трудової діяльності, є важливим соціальним чинником стану дисципліни праці.

Мотив праці є інтегральним явищем. Однак існує провідний мотив праці, який залежить від спрямованості особистості, її системи цінностей і тих обставин, в яких вона перебуває на певний

момент. Загалом мотив праці виконує такі основні функції: орієнтувальну (визначення певного стилю поведінки); змістоутворюючу (відображення суті поведінки); опосередковану (відображення у мотивах внутрішніх і зовнішніх спонукань, які визначають поведінку); мобілізуючу (спонукання людини до виконання певного виду діяльності); виправдовувальну (відображення у мотивах діяльності ставлення людини до встановлених норм і правил поведінки).

Практичні вимоги до діяльності передбачають конкретну мотивацію, що дає змогу, на відміну від ціннісної свідомості, котра визначає зміст і перспективні цілі трудової діяльності, обрати шляхи і способи їхньої реалізації. Умовами ефективного використання мотивації праці є: високий рівень оплати; застосування високопрофесійної праці; відсутність зрівнялівки в оплаті; високий престиж праці в державі, висока купівельна спроможність людини та її зацікавленість у підвищенні кваліфікації. Для керованості мотиваційного процесу створюються певні умови: забезпечення отримання повної та достовірної інформації про об'єкт управління; формування уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу; ретельне стеження за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміння їх прогнозувати.

На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс чинників-мотиваторів тому мотивація це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають індивіда до діяльності, визначають його поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистої мети і цілей організації.

Запитання для контролю

1. Які стадії включає в себе процес мотивації
2. Яка класифікація людських потреб найбільш відома
3. Поняття стимулів та потреб
4. Основні положення змістових теорій мотивацій
5. Суть та специфіка процесуальних теорій мотивації
6. Сутність негативної та позитивної мотивації
7. Чинники, які ускладнюють процес практичного застосування мотивації

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера: підручник. – 2-ге вид., перероб. та доп. К.: ВД «Професіонал», 2007. 416 с.

2. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб. К.: Либідь, 2002. 304 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. – 3-тє вид., доп. і перероб. Львів: Нац. Ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2007. 384 с.
4. Сарапулова Є. Г., Єщенко П. С. Психологія управління: навч. посіб. К.: Університет «Україна», 2006. 144 с.
5. Тлумачний словник психологічних термінів в українській мові: Словник / В. Й. Бродовські, І. П. Патрик, В. Л. Яблонко. 2-ге вид. К.: ВД «Професіонал», 2005. 224 с.
6. Цимбалюк І. М. Психологія управління: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2008. 624 с.
7. *Брайан Трейси*, Дэн Стратцел. *Наука мотивации. URL:* https://knizhnik.org/den-stratczel/nauka-motivaczii-strategii-i-priemy-blagodarja-kotorym-mechty-stanovjatsja-sudboj/1
8. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7923
9. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. №3. С.166-172.
10. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2011. 397с.
11. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с
12. Маслова С. О., Кононюк К. Є. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник ЖДТУ.* 2018. №2. С.85-89.
13. Назарова Г. В., Мартиненко І. О. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. №4. С.106-111.
14. Семяновський В. М. Партисипативне управління як модель управління територіальними громадами. Статистика України. 2018. №1. С.47-51.

ТЕМА 12.
ОПЛАТА ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ

Перелік питань для розгляду

12.1. Теорії та моделі заробітної плати в еволюційному контексті.

12.2. Сутність, функції та структура заробітної плати.

12.3. Принципи та елементи організації заробітної плати.

12.4. Сучасні форми і системи заробітної плати.

12.5. Конкурентоспроможна оплата праці.

12.6. Регулювання оплати праці в умовах змін.

Вивчивши цю тему, Ви будете знати:

– сутність теорій і моделей заробітної плати в еволюційному контексті;

– сутність заробітної плати як економічної категорії у системі ринкових відносин, її структуру, зміст властивих їй функцій у сучасних умовах змін;

– принципи й елементи організації заробітної плати у сучасних умовах змін;

– складові банку даних про внутрішньофірмові варіанти організації оплати праці;

– економічну сутність, принципи та конкурентні переваги конкурентоспроможної оплати праці;

– сутність процесів регулювання оплати праці на різних рівнях управління;

вміти:

– у процесі формування оплати праці використовувати історичний досвід з цього питання вчених різних епох і країн;

– розробляти науково-практичні підходи до формування оплати праці у сучасних умовах змін;

– використовувати принципи й елементи організації заробітної плати в контексті її формування;

– обґрунтовувати та формувати форми і системи заробітної плати в контексті забезпечення результативності діяльності працівників і підприємства;

– формувати конкурентоспроможну оплату праці в контексті забезпечення якості трудового життя працівників;

– формувати систему угод і договорів, необхідних для ефективного регулювання оплати праці на різних рівнях управління.

1. Теорії та моделі заробітної плати в еволюційному контексті

Сучасні умови та стан економіки потребують максимально можливої активізації людського чинника, що може бути досягнуто на основі застосування низки методів, засобів, механізмів підвищення мотивації трудової діяльності, стрижнем яких є оплата праці.

У центрі уваги всіх теорій заробітної плати завжди було і є питання визначення цього поняття. Протягом останніх століть цим проблемам присвятили свої дослідження вчені різних країн, які намагалися визначити єдину теорію, що містила б у собі умови встановлення оплати праці та її зміни. Однак жодна з теорій так і не стала загальноприйнятою, оскільки чинники, що впливають на формування заробітної плати, є складними і тісно пов'язані з усім комплексом соціально-економічних відносин. Крім того, теорії, які можуть вважатися справедливими для ринково розвинених країн, непристосовані для країн, що не відповідають такому рівню розвитку. Всупереч цьому теорії заробітної плати заслуговують на увагу і потребують дослідження в сучасних умовах, тому що визначають закономірності організації заробітної плати, які необхідно враховувати в соціально-економічному та часовому контексті розвитку країни.

Розробляючи теорію формування оплати праці в умовах змін, необхідно зважати на історичний досвід дослідження цього питання вченими різних епох і країн.

У законах вавилонського царя Хаммурапі (XVIII ст. до н. е.) з-поміж інших є правила оплати праці найманих працівників натуральним продуктом і сріблом. У книзі Левіт (Біблія) визначається недопустимість заборгованості в оплаті праці: «…плата найманця, який буде працювати у тебе, нехай не переночує у тебе, а віддай її зразу».

Поява професій і спеціальностей поряд із розвитком продуктивної сили людини стала значним стимулом прогресу в організації та оплаті праці. Так, у працях давньокитайського філософа Конфуція (551–479 рр. до н. е.) викладені цікаві погляди на розумову та фізичну працю. У суспільстві з'явилися клас купців і металеві гроші (третій великий суспільний розподіл праці). Однак суттєво змінився і характер праці: з'явилися експлуатація, примус до праці, присвоєння результатів чужої праці. Вже в працях Арістотеля (384–332 рр. до н. е.) можна знайти твердження, що економіка – це наука про правила раціональної організації праці рабів.

У дохристиянську еру Греції та Риму перші філософи почали розробляти теорії для пояснення та опису економічних взаємозв'язків соціальних груп. Сутність теорії справедливої ціни, яку спочатку запропонували Платон і Арістотель, полягає в тому, що кожна особистість повинна мати такий же статус і володіти такими ж благами, що і її батьки. Отже, суспільство зобов'язане надавати своїм індивідам достатню компенсацію для підтримки такого ж життєвого рівня, яким він був на момент їхнього народження.

Ще в працях середньовікових філософів XIII століття Західної Європи з'явилася так звана «доктрина справедливої оплати праці», яка проіснувала кілька століть. Її основним призначенням був захист інтересів найбільш кваліфікованих майстрів, ремісників. У середньовіковий період оплата праці не відігравала вагомого значення в системі формування суспільних доходів, що було зумовлено існуючими соціально-економічними особливостями розвитку суспільства.

З часів капіталізму простежується посилена увага до питань вивчення процесів праці та її оплати. Концептуально досліджувати цю категорію можливо, але тільки поєднавши всі методологічні підходи – класичний, неокласичний, марксистський та інституціональний.

У теоріях соціальної заробітної плати, які класифікуються як класичні теорії заробітної плати, зроблена спроба пояснити, чому суспільство зобов'язане платити будь-якому своєму члену, виходячи з його потреб або прав. У цих теоріях не беруться до уваги особистісні характеристики індивіда або обсяг виконуваної ним роботи.

Хоча фундаментальні концепції теорії заробітної плати, що забезпечує прожитковий мінімум, існували задовго до ери християнства, її автором вважають Д. Рікардо. В основі цієї

теорії лежить те, що кожен член суспільства повинен бути забезпечений достатньою кількістю харчових продуктів, одягом, житлом, щоб нормально існувати.

За Д. Рікардо, заробітна плата – це плата за працю працівника, його прибуток від участі у процесі виробництва. Вчений називав «природною ціною праці» вартість засобів існування працівника і його сім'ї, а «ринковою ціною праці» – заробітну плату, що залежить від попиту і пропозиції робочої сили.

Отже, суть цієї теорії полягає в тому, що коли доходи працівників починають перевищувати їх прожитковий рівень, вони породжують на світ потомство, забезпечуючи таким чином приріст робочої сили, внаслідок цього відбувається зниження заробітної плати, що є результатом співвідношення попиту і пропозиції на ринку праці.

Представники класичної школи політичної економії заробітну плату визначали в межах так званого робочого фонду, поєднуючи його з прожитковим мінімумом, який розуміли як природну ціну послуг праці. Рівень заробітної плати вони зводили до мінімальної винагороди, необхідної для фізичного існування працівника, без урахування того, що у них можуть бути родини й діти. Здебільшого поділяючи теорію Мальтуса, який встановив жорстку залежність зростання населення від продовольчих ресурсів суспільства, вони використовували її для обґрунтування теорії заробітної плати і визначення прожиткового мінімуму, і з огляду не це вирізняли «природну» заробітну плату як ту, що буде підтримувати стаціонарну чисельність населення, і «ринкову» заробітну плату (короткострокову), що припускає зростання населення внаслідок перевищення «природної» заробітної плати.

У XVII ст. відомий представник класичного напряму економічної науки У. Петті висловлював фундаментальну думку про те, що разом із землею основним джерелом багатства є праця.

Вільям Петті розумів заробітну плату як ціну праці. Якщо представники школи меркантилізму лише схвалювали законодавство, яке фіксувало максимальний рівень заробітної плати, то В. Петті визначав «природну ціну праці» як вартість засобів існування працівника. Він підтверджував, що заробітна плата повинна зводитися до вартості мінімальних засобів існування для того, щоб постійно змушувати працівників працювати, і водночас забезпечувати капіталістам прибуток і накопичення.

Проблемі оплати праці в економічній теорії важливу увагу приділяв А. Сміт. У своїй праці «Дослідження про природу і

причини багатства народів» він ввів поняття «економічна людина» і розглянув його сутність. Автор приділив важливе значення розвитку здібностей людини до праці, проаналізував витрати праці на виробництво, зокрема на харчування, житло, відпочинок та інше. Ціну праці він визначає на основі розміру її оплати. Заробітна плата для працівника набуває форми доходу, а для капіталіста є витратами, які йдуть на підтримання робочої сили.

Адам Сміт стверджував, що природною рушійною силою господарського розвитку є прагнення індивіда досягти задоволення економічних інтересів, насамперед грошових. При цьому він виокремлював такі головні риси людей, як самолюбство, егоїзм, намагання отримати максимальний результат з мінімальними витратами. Дбаючи про власні інтереси, людина примножує свій добробут і багатство суспільства. Прагнучи досягти мети, індивідуум скеровується невидимою силою, а роль регулятора особистого егоїзму виконує конкуренція, яка гармонізує інтереси і встановлює економічну рівновагу.

Адам Сміт розглядав заробітну плату як винагороду за працю, визначав нормальний рівень заробітної плати вартістю засобів існування працівника і його сім'ї, враховував дію ринкового механізму і залежність розміру заробітної плати від попиту та пропозиції на ринку праці. Він також вважав, що висока заробітна плата сприяє зростанню продуктивності праці.

За теорією «фонду заробітної плати» (Д. С. Мілль), заробітна плата найманого працівника виплачується з певного фонду, який формує власник за підсумком операцій минулих років. Цей фонд, який контролює підприємець, рівними частками розподіляється між усіма найманими працівниками. Очевидним недоліком цієї теорії є те, що заробітна плата формується завдяки поточним, а не минулим результатам діяльності. У кінці XIX ст. Ф. Е. Уолкер розширив концепцію теорії політичної економії Д. Рікардо. Він запропонував теорію залишкового претендента, тобто свою версію теорії фонду заробітної плати, в основі якої лежить гіпотеза про те, що фонд заробітної плати формується не завдяки результатам діяльності попередніх років, а є залишковою часткою в доході після відрахування усіх виплат. Недоліком цієї теорії можна вважати другорядність формування заробітної плати порівняно з іншими витратами підприємств.

Економісти неокласичного напряму заперечували зростання заробітної плати, вважаючи його основною причиною безробіття.

Початківець неокласичного аналізу, вчення якого в науковій практиці називають «маршаллівською революцією»,

англійський економіст А. Маршалл застосував функціональний аналіз, що ґрунтується не на «абсолютних», а на відносних категоріях, тобто він покладався на принцип взаємозалежності, взаємного визначення та взаємовпливу. Відповідно «справедлива оплата» прирівнюється до продуктивності останнього додаткового працівника, котрого капіталіст може найняти за умови, що всі інші фактори залишаться незмінними.

Згідно з ученням представників неокласичного напряму ринок праці та інші ринки діють на основі цінової рівноваги, й основним ринковим регулятором при цьому є ціна, тобто зарплата.

У 1913 р. Дж. М. Кейнс визначив, що економіка середнього класу, який має високі темпи розвитку, тяжіє до повної зайнятості. Він розробив теорію «національного доходу», яку іноді називають теорією заробітної плати при повній зайнятості або узагальненою теорією.

Дж. М. Кейнс не вбачав у зниженні заробітної плати заходів щодо подолання безробіття. Він дійшов висновку, що найбільш раціональною є політика стійкого загального рівня, а заробітна плата – це перетворена форма вартості цього товару або його ціна.

Питання, що обґрунтовують визначення «справедливого рівня зарплати», також розглянуті в теоріях М. Вебера, Е. Дюркгейма, В. Балдамуса.

На початку XX ст. Г. Форд розробив теорію споживання, яку інколи називають теорією «купівельної спроможності», за якою більш високооплачувані працівники зможуть купувати більше товарів, що надалі покращить якість їхнього життя. Це сприятиме розширенню бізнесу й отриманню вищих прибутків підприємцями, роботодавцями і власниками акцій.

Теорії виправданої заробітної плати пов'язані з тим, що автори (Г. М. Джитлман, Р. Лестер, Д. Данлоп) робили спробу пояснити або виправдати рівень компенсацій праці окремого працівника. З макроекономічного погляду перші три з цих теорій (інвестицій, установчої заробітної плати, попиту та пропозиції) близькі до теорії рівня заробітної плати, тоді як у трьох інших теоріях (граничної продуктивності, виробничої ефективності, переговорів) використовується мікроекономічний підхід.

У другій половині XX ст. визначення поняття «заробітна плата» було центральною проблемою економіки праці, оскільки від механізму її формування, структури та зміни залежить ефективність використання трудових ресурсів і підтримка балансу між попитом і пропозицією на ринку праці.

Теорії заробітної плати трактують структуру заробітної плати в межах певної галузі або певного підприємства за допомогою договірного регулювання.

Німецький економіст І. Г. фон Тюрен був засновником теорії граничної продуктивності, згідно з якою роботодавець продовжує наймати працівників до тих пір, поки вартість продукції, вироблена останнім найнятим працівником, не буде достатньою для покриття витрат на виплату заробітної плати цьому працівнику; якщо підприємець найме на одного працівника більше, то заробітна плата, яку він повинен буде йому виплачувати відповідно до визначеного рівня, перевищить вартість виробленої цим працівником продукції.

Маржиналісти (У. Джевонс, К. Менгер, Л. Вальрас, Д. Візер, Г. Госсен та інші) стверджували, що сукупний продукт складається з граничних продуктів виробничих чинників. Зважаючи на це, ставка заробітної плати у стані рівноваги не може бути вищою за граничну цінність продукту праці.

Теорія граничної (маржинальної) продуктивності може використовуватись в будь-якому суспільстві, при цьому її фактичне використання може бути пов'язано з оптимізацією чисельності працівників і плануванням витрат підприємства на оплату праці.

Теорія ефективної продуктивності посилює теорію граничної продуктивності. Її сутність полягає в тому, що кожному найманому працівнику надається сприятлива можливість збільшити свою заробітну плату завдяки підвищенню власної продуктивності праці. Ця теорія слугує певним базисом для формування безлічі монетарних мотивувальних інструментів, таких як заохочувальні системи, надбавки, доплати тощо.

Теорія переговорів передбачає існування меж рівнів заробітної плати – верхньої і нижньої. При цьому вважається, що розмір заробітної плати між цими межами залежить від того, наскільки терміново необхідна підприємцю робоча сила, а також від ступеня зайнятості працівників. Отже, рівень заробітної плати залежатиме від стану, в якому знаходяться обидві сторони, а також від сили (слабкості) позиції кожної сторони у процесі переговорів.

Економічні теорії поведінки розвинулись у другій половині XX ст. Дослідники, які займалися розробленням економічної моделі поведінки, дійшли висновку, що ефективність менеджменту вирішальним чином впливає на ефективність діяльності підприємства і повинна впливати на формування оплати праці.

Г. Лейбенштейн розробив модель Х-ефективності, яка визначає вплив внутрішнього менеджменту на ефективність діяльності підприємства. Він визначив, що підприємства, які працюють в умовах конкурентного ринку, могли б значно збільшити кількісні та якісні обсяги діяльності за допомогою зміни внутрішніх робочих процесів, не змінюючи технологій виробничих процесів. Учений також зазначав, що на продуктивність праці вагомо впливає структура винагород і заохочень, особистісні характеристики працівників і система менеджменту персоналу.

Фундаментальні погляди Г. Лейбенштейна на недостатню оптимальність поведінки суттєво підтримав Г. Симон у створеній ним теорії недостатньої оптимізації, сутність якої полягає в тому, що керівники різних рівнів працюють, обмежуючись доцільністю в конкретний момент часу, і це є головною причиною неспроможності та небажання прийняти оптимальне управлінське рішення.

Ключовим аспектом теорії операційних витрат є природа обміну товарами та послугами між сторонами трудового процесу. Операційні затрати, за О. Вільямсоном, складаються з переговорних, моніторингових і підкріплюючих, що є необхідними для ефективного обміну між найманими працівниками та роботодавцями. Адже коли витрати операцій ринкового обміну стають надлишковими, це призводить до обміну не на зовнішньому рівні, а всередині підприємства. Щоб перевести витрати на рівень підприємства, потрібно побудувати внутрішню організаційну структуру, в якій передбачено системи винагород і моніторингові види діяльності.

З позицій такого підходу стає очевидним, що ефективна оплата праці відіграє головну роль у функціонуванні підприємства.

Фундаментом теорії агентства (Л. Гомес-Мехья, Д. Болкен) є проблеми визначення ефективної оплати праці, яка б забезпечила реалізацію стратегічних цілей підприємства завдяки залученню, збереженню і стимулюванню персоналу.

Як узагальнення вищезазначеного на рис. 12.1 представлена логічно-історична схема розвитку теорій заробітної плати.

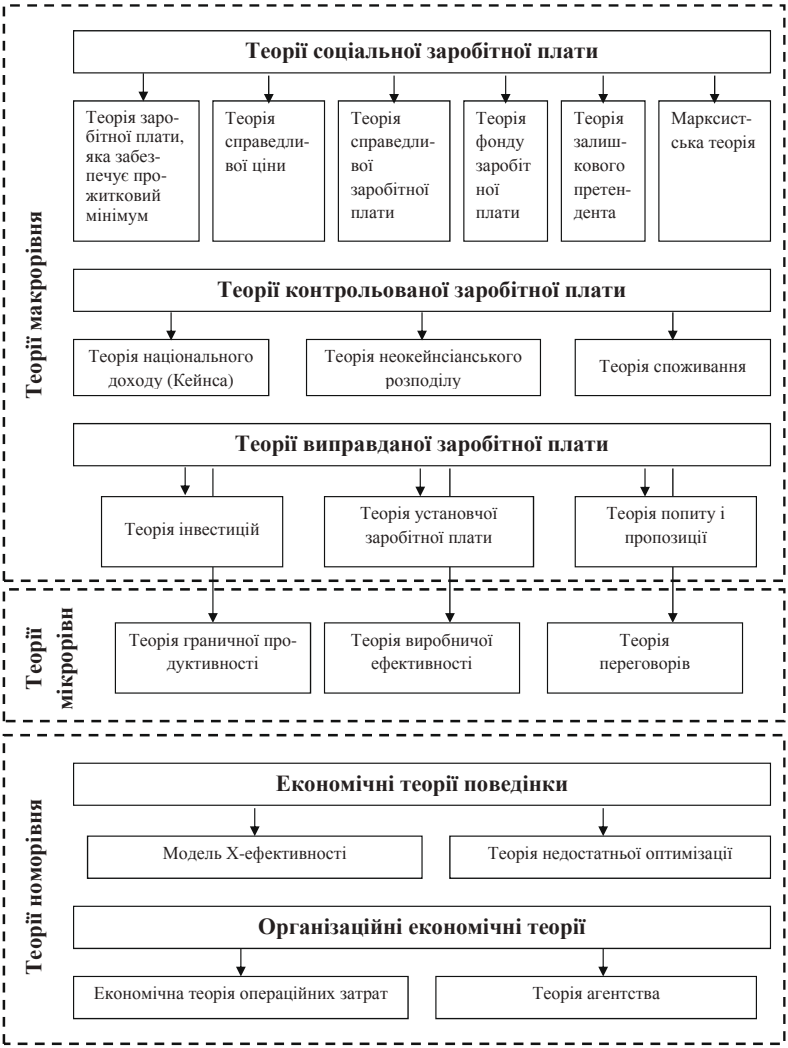

Рис. 12.1. Логічно-історична схема розвитку економічних теорій заробітної плати

2. Сутність, функції, структура заробітної плати

Низькою заробітною платою
можна знищити будь-яку державу.
А. Сміт (XVII ст.)

Оплата праці – універсальна категорія з міцним внутрішнім потенціалом, за рівнем якого її складно порівняти з чимось іншим. Цей потенціал може виконувати як утворювальну, так і руйнівну роль.

У науковій літературі розрізняють три типових підходи до визначення заробітної плати: як перетворена форма вартості і ціни робочої сили; як частина національного доходу, що представляє у грошовій формі вартість необхідного продукту працівників сфери виробництва; як винагорода, яку підприємство (установа, організація) зобов'язане виплачувати працівникам у відповідності з кількістю, якістю і результатами їх праці.

Міжнародна організація праці (МОП) використовує термін «доходи від трудової діяльності» або «трудовий дохід». За визначенням МОП, трудовий дохід є доходом, який отримує працівник у результаті своєї економічної діяльності як найманий працівник, так і в разі самостійної зайнятості.

Українські вчені вважають, що для повного розуміння сутності заробітної плати як категорії ринкової економіки необхідно враховувати такі принципові положення:

по-перше, заробітна плата формується на стику відносин сфери виробництва і відносин обміну робочої сили;

по-друге, заробітна плата повинна забезпечувати об'єктивно необхідний для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва обсяг життєвих благ, що працівник може одержати в обмін за свою працю;

по-третє, заробітна плата є одночасно макроекономічною і мікроекономічною категорією;

по-четверте, заробітна плата – це важлива складова виробництва, оскільки її рівень пов'язаний як із потребами працівника, так і з процесом виробництва, його результатами, через які формуються джерела засобів на відтворення робочої сили.

Сутність заробітної плати, що відповідає сучасним економічним умовам, А. М. Колот пропонує розглядати з п'яти позицій:

1) заробітна плата – це економічна категорія, що відбиває відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу);

2) заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, котру за трудовим договором власник або вповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану ним роботу. Отже, заробітна плата залежить від складності та умов виконуваної роботи, компетенції працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства в цілому. Джерелом коштів на оплату праці для підприємств небюджетного сектору економіки є власні кошти – дохід підприємства;

3) у сучасному товарному виробництві, що базується на найманій робочий силі, заробітна плата – це елемент ринку праці, що є ціною, за якою найманий працівник продає свою робочу силу. З огляду на це заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили;

4) для найманого працівника заробітна плата – це його трудовий дохід, який він одержує в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили;

5) для підприємства заробітна плата – це елемент витрат на виробництво, що входять до собівартості продукції, робіт (послуг), і водночас головний чинник забезпечення матеріальної заінтересованості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Закон України «Про оплату праці» дає визначення заробітної плати як винагороди, обчисленої, як правило, у грошовому вираженні, яку відповідно до трудового договору роботодавець виплачує працівнику за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконаної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Отже, в сучасних умовах змін, заробітна плата є економічною категорією, яка виражає співвідношення найманої праці двох власників: власника робочої сили (найманого працівника) і власника капіталу (роботодавця). Вона визначається ринковим попитом і пропозицією на основі взаємної домовленості суб'єктів трудових відносин за участю держави, яка захищає інтереси найманих працівників і зобов'язує роботодавців виплачувати їм винагороду за працю. Розмір заробітної плати визначається вартістю послуг праці, на яку впливають як ринкові, так і неринкові чинники (рис. 12.2).

З метою більш повного з'ясування суті оплати праці варто відрізняти її індивідуалізовану й усуспільнену частини. Перша являє собою трудовий дохід, що одержує найманий працівник

в обмін на свою працю відповідно до укладеного трудового договору; друга надходить у розпорядження найманих працівників через механізм додаткової винагороди і розподілу через фонди соціального страхування. Індивідуалізована й усуспільнена частини оплати праці формують необхідний продукт як частину знову створеної вартості, який характеризує обсяг життєвих засобів, необхідних працівнику для підтримки його життя, і який в усіх системах суспільного виробництва він сам постійно повинен виробляти й відтворювати.

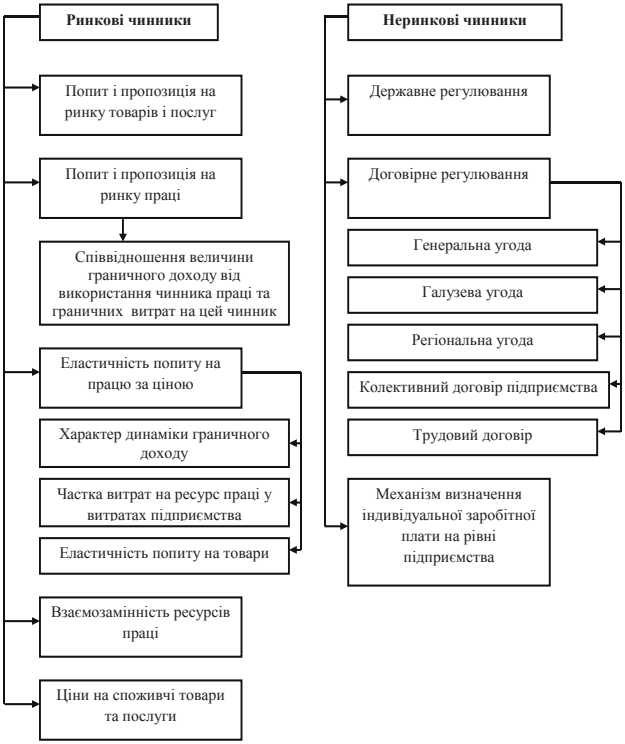

Рис. 12.2. Чинники впливу на заробітну плату в умовах змін

Заробітну плату можна трактувати як грошове вираження основної частини фонду життєвих засобів працівників, що розподіляється між ними відповідно до кількості та якості витраченої

праці, реального трудового вкладу, і залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства. В умовах конкурентного середовища заробітну плату слід розглядати як об'єкт конкуренції: серед роботодавців – за кваліфіковану робочу силу, серед найманих працівників – за високооплачувані робочі місця.

Соціально-економічний зміст заробітної плати можливо з'ясувати тільки у контексті категорій ринку праці, факторів виробництва, економічного інтересу, дій держави, роботодавців і профспілок.

Винятково важлива роль заробітної плати в механізмі функціонування підприємств обумовлюється її функціями, основними з-поміж яких зазвичай виокремлюють такі:

- відтворювальну, що забезпечує працівників і членів їхніх родин необхідними життєвими благами для відновлення робочої сили, для відтворення поколінь. Ця функція пов'язана з особливостями державного регулювання заробітної плати, з установленням мінімальної заробітної плати, розмір якої зміг би забезпечувати відтворення робочої сили;

- регулюючу, через яку відбувається перерозподіл робочої сили з урахуванням ринкової кон'юнктури. Формування ринку праці передбачає можливість для кожного найманого працівника вільно обирати робоче місце, а його прагнення до підвищення життєвого рівня обумовлює професійні переміщення у пошуках такої роботи, яка б максимально задовольняла потреби, що зростають;

- стимулюючу, яка створює основи для мотивації високоефективної праці та встановлення безпосередньої залежності розміру заробітної плати від кількості та якості праці кожного працівника, його трудового внеску;

- соціальну, спрямовану на забезпечення соціальної справедливості, рівної винагороди за рівну працю. Соціальне значення цієї функції полягає, по-перше, у розподілі доходу між найманими працівниками та роботодавцями, і по-друге, у розподілі між найманими працівниками заробітної плати згідно з результатами їхнього трудового вкладу;

- оптимізаційну, яка полягає в тому, що заробітна плата як складова витрат виробництва є чинником мотивації підприємця до раціонального використання праці, постійного підвищення її продуктивності шляхом удосконалення матеріально-технічних, організаційно-економічних і соціально-економічних чинників виробництва. Маючи зобов'язання виплачувати найманим працівникам заробітну плату на високому рівні, роботодавці постійно

вимушені шукати нові шляхи підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства;

- функцію формування платоспроможного попиту населення: оскільки платоспроможний попит формується під дією двох основних чинників – потреб і доходів населення, то за допомогою заробітної плати в ринкових умовах встановлюються пропорції між попитом і пропозицією на ринку товарів і послуг.

Функції заробітної плати можуть мінятися (доповнюватися) в умовах змін. На сучасному етапі розвитку економіки України пропонується доповнити функції заробітної плати такими:

- оцінною – вимірником особистісної, психологічної і професійної самореалізації працівника, позитивною суттю якої є задоволення якістю трудового життя, високий рівень самооцінки, підвищення лідерської позиції щодо професійного розвитку;

- безпеки, квінтесенцією якої є формування впевненості, захищеності працівника за умови реалізації її складових: економічної безпеки, охорони здоров'я, безпеки життя, інформаційної безпеки тощо.

Заробітна плата є складним економічним поняттям, що відображає достатньо широке коло проблем сучасного суспільства і потребує великих зусиль і спеціальних знань для ефективної організації її як у масштабах суспільства, так і в масштабах підприємства. Розмір заробітної плати разом з оцінкою матеріального становища працівників здебільшого визначається станом економіки, ступенем її розвитку й місцем на світовому ринку товарів. У цьому виявляється двоїстість заробітної плати як соціальної й економічної категорій. З одного боку, вона відображає розміри індивідуальної заробітної плати, що характеризує, наскільки вона забезпечує людині певний рівень життя, з іншого – показує витрати на відтворення робочої сили.

Багатогранність заробітної плати як економічної категорії обумовлюється тим, що:

по-перше, це грошова сума, отримана найманим працівником за працю за заздалегідь обумовленими нормами оплати;

по-друге, це витрати роботодавця в процесі використання робочої сили;

по-третє, це трудовий дохід, що відрізняється від прибутку й інших доходів і покликаний забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили.

Заробітна плата тісно пов'язана з мірою складності виконуваної роботи, з індивідуальними результатами праці кожного працівника, а також із кінцевими результатами діяльності підприємства.

Згідно із Законом України «Про оплату праці» структура заробітної плати така: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати .

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників і посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи й винахідливість і особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати: виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або проводяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Відповідно до ст. 10 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»:

1. Заробітна плата виплачується працівнику на умовах, визначених трудовим договором.

2. Роботодавець повинен вживати всіх можливих заходів для забезпечення реалізації права працівників на своєчасне отримання заробітної плати.

3. Роботодавець звільняється від відповідальності за порушення зобов'язання щодо строків оплати праці, якщо доведе, що це порушення сталося внаслідок ведення бойових дій або дії інших обставин непереборної сили. Звільнення роботодавця від відповідальності за несвоєчасну оплату праці не звільняє його від обов'язку виплати заробітної плати.

4. У разі неможливості своєчасної виплати заробітної плати внаслідок ведення бойових дій, строк виплати заробітної плати може бути відтермінований до моменту відновлення діяльності підприємства.

3. Принципи та елементи організації заробітної плати

Організація заробітної плати в сучасних умовах змін базується на таких принципах:

– поєднання системного й індивідуального підходів в оплаті праці, що дасть змогу підвищити мотивацію працівників, знизити суб'єктивізм в оцінці результатів праці, вдосконалити індивідуалізацію оплати праці;

– відповідність цілей системи оплати праці та мотивації стратегічним цілям діяльності підприємства;

– врахування мотиваційних чинників і потреб працівників;

– усунення демотивуючих чинників: конфліктності, внутрішнього дискомфорту, недосяжності цілей і завдань, відсутності необхідних ресурсів для виконання завдань, відсутності залежності оплати праці від індивідуального вкладу працівника;

– прозорість і зрозумілість системи оплати праці;

– справедливість в оплаті праці;

– комплексність винагород, яка полягає у формуванні оплати праці як за індивідуальні, так і за колективні результати діяльності працівників;

– своєчасність виплати винагороди;

– тотальність системи оплати праці, яка поєднує матеріальну і нематеріальну винагороди;

– формування оплати праці з урахуванням результатів моніторингу галузевого та регіонального рівнів оплати праці;

– залучення персоналу до вдосконалення оплати праці;

– надання повноважень підприємствам і покладання на них контролю за дотриманням гендерної рівності та недопущенням дискримінації у трудових відносинах за ознакою статі та з інших причин;

– формування оплати праці відповідно до етапів життєвого циклу підприємства на ринку товарів і послуг (рис. 12.3);

– відповідність тотальної системи оплати праці культурі та цінностям підприємства.

Елементи організації заробітної плати:

– система угод і договорів на різних рівнях управління;

– нормування праці;

– форми і системи заробітної плати;

– тарифна система.

У сучасних умовах змін у контексті забезпечення ефективності виробництва необхідним є нормування праці, оскільки саме нормування праці сприяє скороченню затрат праці, економії коштів на її оплату, що є підґрунтям для зниження собівартості продукції, підвищення ефективності та результативності діяльності.

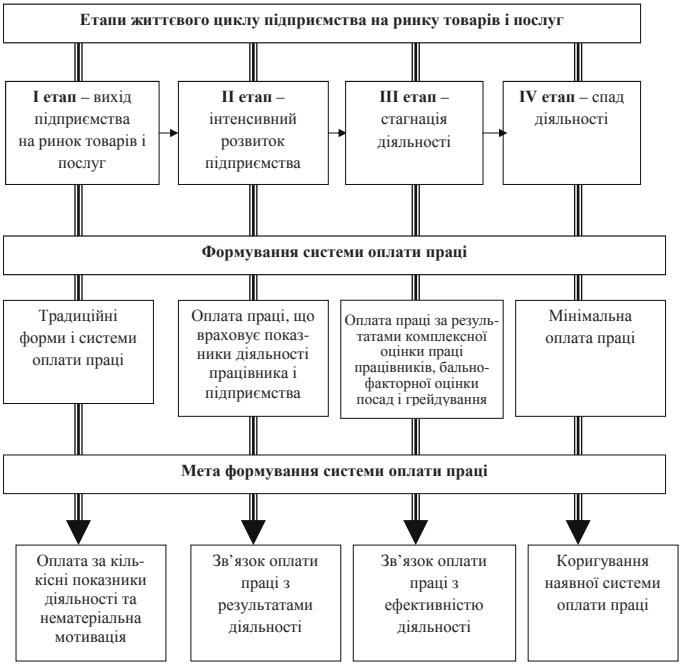

Рис. 12.3. Структурно-логічна схема формування оплати праці на різних етапах життєвого циклу підприємства

Нормування праці – це основа її організації на підприємстві. Загалом нормування праці визначається як вид діяльності з управління підприємством, спрямований на встановлення оптимальних співвідношень між витратами та результатами праці, а також між чисельністю працівників різних груп і кількістю одиниць обладнання.

Зміст роботи з нормування праці на підприємстві охоплює: аналіз виробничого процесу та поділ його на частини; вибір оптимального варіанта технологій і організації праці; проєктування режимів роботи обладнання, прийомів і методів роботи, систем обслуговування робочих місць, режимів праці та відпочинку; розрахунок норм згідно з особливостями технологічного і трудового процесів їх упровадження і подальше коректування з огляду на зміни організаційно-технічних умов трудової діяльності.

Суттєво важливою є обґрунтованість норм, які встановлюють необхідні витрати та результати праці.

Норма праці – це частина організації праці на підприємстві, активний засіб забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та мірою її оплати, що відповідає вимогам соціальної справедливості у розподілі фонду споживання. Встановлення точних рівнонапружених норм праці для кожного робочого місця дає змогу об'єктивно визначити розмір трудового внеску окремих колективів і виконавців у загальний результат діяльності підприємства. Це означає, що науково обґрунтовані норми є важливим елементом організації оплати праці та мотивації ефективної праці, що спрямовані на активізацію трудової віддачі працівників, забезпечення ефективності та результативності діяльності підприємства.

4. Сучасні форми і системи заробітної плати

Створення високоефективної системи оплати праці є одним із головних напрямів розвитку управління сучасного підприємства будь-якої галузі та форми власності. Цей процес пов'язаний із тим, що в умовах ринкових відносин оплата праці має першорядне значення в мотиваційному механізмі. Водночас розмір заробітної плати залежить не тільки від індивідуальної продуктивності праці працівника, її кількості, якості та результативності, але й від ефективності виробництва.

Форми і системи заробітної плати – це механізм встановлення розміру заробітної плати залежно від кількості та якості праці і її результатів. Обираючи форму і систему заробітної плати, роботодавець управляє інтенсивністю та якістю праці конкретних працівників. Форми і системи заробітної плати встановлюються на підприємстві (організації) в колективному договорі з дотриманням вимог і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

На рис. 12.4 представлено модель банку даних внутрішньофірмових варіантів оплати праці залежно від галузей діяльності підприємств.

В основі організації оплати праці лежить **тарифна система**, яка являє собою сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких встановлюється рівень заробітної плати працівників залежно від їхньої кваліфікації, складності робіт, умов праці. Тарифна система оплати праці має в своєму складі тарифні сітки, тарифні ставки, надбавки і доплати до тарифних

ставок, схеми посадових окладів, тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники).

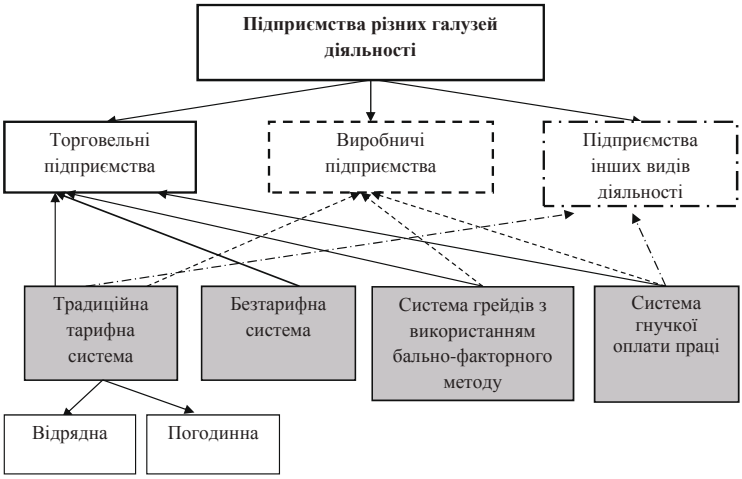

Рис. 12.4. Модель банку даних внутрішньофірмових варіантів оплати праці

Тарифна система використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, розподілу працівників з урахуванням їхньої кваліфікації та відповідальності. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Тарифна сітка – шкала кваліфікаційних розрядів і тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність розміру заробітної плати працівників від їхньої кваліфікації. Кожному кваліфікаційному розряду відповідає тарифний коефіцієнт, що показує, у скільки разів тарифна ставка цього розряду перевищує тарифну ставку першого розряду. Тарифний коефіцієнт першого розряду завжди дорівнює одиниці. Кількість кваліфікаційних розрядів і коефіцієнтів визначається складністю виробництва і робіт, що виконуються, і затверджуються в колективному договорі.

Для оплати праці керівників, спеціалістів і технічних виконавців використовуються схеми посадових окладів, розміри яких встановлюються залежно від посад, кваліфікації, умов праці, масштабів і складності виробництва, обсягів, складності та важливості робіт. Особливістю застосування схеми посадових окладів на підприємстві є розроблення **штатного розпису** –

внутрішнього нормативного документа, в якому вказаний перелік посад, що є на цьому підприємстві, чисельність працівників за кожною з них і розміри їхніх місячних посадових окладів.

У сучасних умовах на підприємствах успішно застосовуються **єдині тарифні сітки (ЄТС)**, що містять тарифні коефіцієнти для всіх категорій персоналу. Перевага ЄТС полягає в тому, що вони побудовані на єдиній методичній основі та забезпечують єдиний підхід до оцінки відмінностей у праці всіх працівників.

Напрямом суттєвого удосконалення тарифного регулювання заробітної плати на підприємствах України в сучасних умовах є впровадження **єдиної гнучкої тарифної системи (ЄГТС)**. Вона поєднує переваги тарифного регулювання та індивідуального підходу до встановлення розміру заробітної плати на основі оцінки індивідуальних результатів праці та професійно-ділових якостей працівників. Індивідуалізація забезпечується встановленням «вилки» тарифних ставок (окладів) за кожним розрядом.

Методики розробки ЄТС і ЄГТС наводяться в спеціальній літературі та нормативно-правових документах.

Тарифна ставка – виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці за одиницю робочого часу. Тарифна ставка робітника першого розряду затверджується в колективному договорі й залежить від фінансових можливостей підприємства й умов оплати, встановлених галузевою та генеральною тарифними угодами. В будь-якому разі вона не може бути меншою за законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати. На основі тарифної сітки і тарифної ставки робітника першого розряду розраховуються тарифні ставки кожного наступного розряду.

Тарифна ставка є вихідною величиною для встановлення рівня заробітної плати працівників незалежно від того, які форми та системи оплати праці застосовуються на підприємстві. Розрізняють такі тарифні ставки: годинні, денні та місячні (оклади).

Тарифно-кваліфікаційні довідники робіт і професій робітників, об'єднані в єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник, що являє собою збірники нормативних документів, які вміщують кваліфікаційні характеристики робіт і професій, згруповані розділи за виробництвами і видами робіт. За допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників проводяться тарифікація робіт (встановлюється розряд роботи), присвоєння кваліфікаційних розрядів робітника, формуються програми підготовки та підвищення кваліфікації робітників. Кваліфікаційна характеристика роботи і професія робітника складається з трьох розділів: «Характеристика робіт», «Повинен знати», «Приклади робіт».

Кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців є нормативним документом, який вміщує загальногалузеві кваліфікаційні характеристики. Кваліфікаційна характеристика працівника кожної посади в цьому довіднику складається з трьох розділів: «Посадові обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги».

Система надбавок і доплат до тарифних ставок є нормативним документом, який регламентується трудовим законодавством або безпосередньо затверджується на підприємстві. Прийнята на підприємстві система надбавок і доплат до тарифних ставок не повинна створювати для працівників умови, гірші, ніж передбачені чинним законодавством, галузевою та генеральною тарифними угодами. **Надбавки** мають індивідуальний характер і сприяють формуванню ефективного мотиваційного механізму працівників. Види надбавок: за високу професійну майстерність працівників; за високі досягнення в праці; за вислугу років; за виконання особливо важливої роботи; за знання і використання в роботі іноземних мов. **Доплати** пов'язані з характеристикою сфери трудової діяльності і мають компенсаційний характер. Основні види доплат: за високу інтенсивність праці; за роботу в понаднормовий час; за суміщення професій; за понаднормове розширення зон обслуговування; за виконання обов'язків тимчасового відсутніх працівників; на період освоєння нових норм трудових затрат; за роботу у вихідні та святкові дні, що є робочими за графіком; за роботу в нічний час тощо.

Організація оплати праці за тарифною системою містить відрядну та погодинну форми оплати праці (табл. 12.1).

Безтарифна система оплати праці

На підприємствах торгівлі в умовах ринкових відносин доцільно застосовувати безтарифну систему оплати, що характеризується такими рисами: тісним зв'язком рівня оплати праці працівника з фондом заробітної плати, що нараховується за колективними результатами роботи; присвоєнням кожному працівнику постійних коефіцієнтів, що комплексно характеризують його кваліфікаційний рівень і визначають переважно його трудовий внесок у загальні результати праці за даними про попередню трудову діяльність працівника або групи робітників, які належать до цього кваліфікаційного рівня (своєрідний базовий коефіцієнт трудової участі, застосовуваний у колективних системах оплати); присвоєнням кожному робітнику коефіцієнтів трудової участі в поточних результатах діяльності, що доповнюють оцінку його кваліфікаційного рівня (за змістом нагадує механізм

визначення фактичного коефіцієнта трудової участі на основі «базового» у бригадних системах розподілу заробітку).

Таблиця 12.1

Форми і системи заробітної плати

Форма	Система	Характеристика	Алгоритм розрахунку
Почасова	Мірою праці є відпрацьований час, заробітна плата нараховується згідно із тарифною ставкою та посадовим окладом працівника за фактично відпрацьований час		
	Проста почасова	Заробіток залежить від тарифної ставки, що відповідає присвоєному працівникові тарифному розряду та відпрацьованому ним часу	З = С × Ч, де З – заробітна плата; С – тарифна ставка; Ч – відпрацьований час
	Почасово **– преміальна**	Заробітна плата залежить від тарифної ставки, відпрацьованого часу та премії за досягнення кількісних і якісних результатів праці	З = С × Ч + П, де П – розмір премії
	Оплата праці за посадовим окладом	Застосовується для працівників (керівників та спеціалістів), робота яких має стабільний характер	З = О, де О – оклад; З = О + П
Відрядна	Мірою праці є вироблена працівником продукція або виконаний обсяг робіт, розмір заробітної плати прямо пропорційно залежить від її кількості та якості, розміру відрядної розцінки		
	Проста відрядна	Заробітна плата залежить від обсягу виробленої продукції, робіт, відрядної розцінки	З = К × ВР, де К – кількість виробленої продукції або обсягу робіт, ВР – відрядна розцінка
	Відрядно-преміальна	Заробітна плата залежить від обсягу робіт, відрядної розцінки та премії за досягнення кількісних і якісних результатів	З = К × ВР + П, де П – премія
	Відрядно-прогресивна	Заробітна плата залежить від обсягу робіт, виконаних у межах встановленої норми, що оплачується за звичайними розцінками, та обсягу, виконаного понад норму за прогресивно зростаючими розцінками	З = К × ВР + К × $ВР_1$, де ВР – звичайні розцінки, $ВР_1$ – прогресивно зростаючі розцінки
	Непряма відрядна	Заробітна плата працівника залежить від результатів праці працівників, що ним обслуговуються (коефіцієнти виконання норми виробітку)	З = С × Ч × $К_{нв}$, де $К_{нв}$ – коефіцієнт виконання норми виробітку
	Акордна	Розмір заробітку визначається за результатами виконання всього комплексу робіт, враховуючи запланований термін виконання	
	Акордно-преміальна	Розмір заробітку розраховується як при акордній та нараховується премія за якість роботи або дострокове її виконання	

Індивідуальна заробітна плата (ЗПі) кожного робітника являє собою його частку в зароблену усіма колективному фонді заробітної плати. Принципова формула її розрахунку може бути подана в такому вигляді:

$$ЗП_i = \frac{ФОТ_к \times К_i^{ку} \times КТУ_i \times Т_i}{\sum_{i=1}^{n} \left(К_i^{ку} \times КТУ_i \times Т_i\right)} \times ЗП_{\min} \quad (1)$$

де $ЗП_i$ – індивідуальна заробітна плата, $ФОТ_к$ – фонд оплати праці, що підлягає розподілу між робітниками (грн), $К^{кр}_i$ – коефіцієнт кваліфікаційного рівня, присвоєний і-му робітнику трудовим колективом у момент уведення безтарифної системи оплати (у балах, частках одиниці або інших умовних одиницях), $КТУ_i$ – коефіцієнт трудової участі в поточних результатах діяльності, що присвоюється *і-му* робітнику трудовим колективом, на період, за який проводиться оплата (у частках одиниці, у балах і подібних одиницях виміру), $Т_i$ – кількість робочого часу, відпрацьованого *і-м* робітником у період, за який провадиться оплата (часів, днів), *n* – кількість робітників, що беруть участь у розподілі фонду оплати праці (осіб).

Ґрунтуючись на методиці, розробленій українськими вченими, у практиці застосування безтарифних систем оплати праці склалися два основних підходи до визначення коефіцієнтів кваліфікаційного рівня: а) виходячи із співвідношень в оплаті праці, що фактично склалися в період, який передує безтарифній системі оплати праці; б) з огляду на співвідношення в оплаті праці, що випливають із чинних умов оплати праці робітників у період, що передує безтарифній системі оплати праці.

Методологічною основою першого підходу є положення про те, що фактичний рівень кваліфікації робітника найбільш повно відображає не присвоєний йому розряд або посадова категорія, а отримана ним заробітна плата. При цьому формула розрахунку коефіцієнта кваліфікаційного рівня робітника через заробітну плату виглядає так:

$$K_i^{кр} = \frac{ЗП_i^{сер}}{ЗП_{\min}} \quad (2)$$

де $ЗП^{сер}_i$ – середня заробітна плата і-го робітника за достатньо тривалий період (6 міс., 1 рік і т. д.), що передує введенню безтарифної системи оплати праці, грн; $ЗП_{min}$ – середня заробітна плата робітника з найнижчим рівнем оплати за той же період, грн.

Методичною основою другого підходу до визначення коефіцієнта кваліфікаційного рівня є положення про те, що об'єктивно визначається сукупність ряду показників, використовуваних у процесі оцінки трудового внеску робітника, зокрема ті, що характеризують робоче місце та індивідуальні якості робітника.

Використовуючи методику розрахунку показників кваліфікаційного рівня, визначимо формулу розрахунку коефіцієнта кваліфікаційного рівня робітника торгівлі:

$$K_{ij}^{кр} = K_{j}^{зм} + K_{j}^{ум} + K_{ij}^{ін} + K_{ij}^{фм} \qquad (3)$$

де *j* – означає приналежність характеристики до робочого місця; *ij* – означає приналежність характеристики до робітника, який працює на цьому робочому місці; $K_{ij}^{кр}$ – коефіцієнт кваліфікаційного рівня; $K_{j}^{зм}$ – коефіцієнт оцінки змінності, який визначається співвідношенням суми доплат за роботу в дві або в три зміни стосовно базового розміру (тарифної ставки); $K_{ij}^{ум}$ – коефіцієнт оцінки фактичних умов праці, $K_{ij}^{ін}$ – коефіцієнт інтенсивності праці, який встановлюється в межах фактично сформованих розмірів виплат за суміщення професій і розширення зон обслуговування (від 30 до 50 % тарифної ставки), $K_{ij}^{фм}$ – коефіцієнт фахової майстерності, який визначається з урахуванням середніх сформованих розмірів доплат за фахову майстерність.

Другим елементом безтарифної системи оплати праці є коефіцієнт трудової участі працівника в поточних результатах торгової діяльності. На основі цього коефіцієнта відбувається дооцінка трудового внеску працівника в загальні результати праці підприємства.

У практиці організації заробітної плати є варіанти безтарифної моделі, у яких замість двох коефіцієнтів *($K^{кр}$ і КТУ)* визначається один зведений коефіцієнт оплати праці *($K^{зоп}$)*, механізм розрахунку якого враховує як чинники кваліфікаційного рівня робітника, так і чинники результативності його роботи і ставлення до праці в конкретному розрахунковому періоді. З-поміж цих варіантів найбільш поширені два:

- в основі першого лежить визначення діапазону розходжень в індивідуальних результатах праці та побудова так званих «вилок співвідношень» в оплаті праці різної якості;

- другий передбачає бальну оцінку зарплатоорганізуючих чинників з урахуванням їхньої важливості та визначення співвідношення в оплаті на основі отриманої бальної оцінки.

Найбільш ефективним для підприємств торгівлі є другий варіант. При цьому комплексна оцінка трудового внеску робітників виражається формулою:

$$L = 0{,}5 \text{ x } K_1 \text{ x } L_1 + K_2 \text{ x } L_2 \quad (4)$$

де L – комплексна оцінка трудового внеску працівника, 0,5 – коефіцієнт для посилення важливості оцінки складності результатів праці, K_1 – коефіцієнт, що характеризує професійно-кваліфікаційний рівень, K_2 – коефіцієнт, що характеризує складність виконуваних функцій, L_1 – оцінка ділових якостей, L_2 – оцінка поточних результатів праці.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня розраховується за формулою:

$$K_1 = \frac{O + S + A}{0{,}85} \quad (5)$$

де O – оцінка освіти; S – оцінка стажу роботи з фаху; A – активність участі в системі неперервного підвищення професійної майстерності; 0,85 – максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Оцінка ділових якостей працівників здійснюється за найбільш універсальними ознаками, що істотно впливають на індивідуальну продуктивність праці, морально-психологічний клімат у колективі, тобто на всю атмосферу трудового процесу та його практичні результати, такими як професійна компетентність, винахідливість та ініціатива, уміння організувати роботу, відповідальність, контактність, почуття новизни, емоційна витримка.

Коефіцієнт складності виконуваних працівниками функцій визначає керівник підрозділу / підприємства.

Оцінка поточних результатів праці визначається окремо по кожному працівнику згідно з досягнутими результатами праці.

Алгоритм розрахунку заробітної плати можна представити таким чином:

1) визначаємо комплексну оцінку трудового внеску кожного працівника згідно з формулою (4);

2) формуємо фонд оплати праці для працівників, оплата яких визначається за безтарифною системою;

3) підраховуємо загальну кількість балів усіх працівників;

4) визначаємо «ціну» одного бала;

5) визначаємо заробітну плату працівників.

У сучасних умовах набуває актуальності використання системи грейдів, яка ґрунтується на застосуванні методу

бально-факторних оцінок і матрично-математичних моделей, що відповідають ринковому механізму оплати праці.

Основними етапами та елементами системи грейдів є:

– аналіз робіт і оцінка посад в організації;

– визначення вимог до посад, вибір та оцінка чинників-ознак, що характеризують посади (роботи) на підприємстві;

– розподіл чинників за рівнями складності (ранжування) і встановлення кроку між рівнями;

– оцінка кожного рівня складності в балах;

– оцінка ваги чинника;

– розрахунок кількості балів для кожної посади;

– розподіл балів за грейдами (в один грейд потрапляють посади, близькі за набраними балами);

– встановлення посадових окладів і «вилок» окладів, при цьому нижні межі мають відповідати середнім ринковим оцінкам посади (абсолютній вартості робіт) або наближатися до неї.

Перевагами системи грейдів є те, що вона дає змогу об'єктивно формувати й ефективно управляти оплатою праці, порівнювати рівні оплати на підприємстві з виплатами інших підприємств, що містяться в одному сегменті ринку, та уникати неефективних робіт.

Актуальною є організація ефективної **системи преміювання** на підприємстві, що ґрунтується на таких принципах:

– забезпечення відповідності встановлених показників преміювання конкретним завданням, які стоять перед організацією;

– встановлення для всіх категорій працівників таких показників і умов преміювання, на які вони можуть прямо впливати;

– правильний вибір вихідної бази преміювання, тобто визначення тієї норми праці, за виконання якої необхідне стимулювання;

– забезпечення безпосередньої залежності розмірів премії від кінцевих результатів роботи трудового колективу та особистого трудового внеску працівників;

– додатковий результат діяльності повинен перевищувати розмір премії, що виплачена за його досягнення. Цей критерій ефективності можна виразити так: $E \geq \Pi$, де *E* – економічний ефект, отриманий у результаті дії цієї системи преміювання (грн), *П* – сума премії, яка виплачена працівникам за досягнення певних рівнів діяльності (грн).

Одна з найбільш пріоритетних проблем у діяльності підприємств у сучасних умовах – організація оплати праці на них, тому вона повинна бути спрямована на підвищення ефективності

діяльності підприємства, його конкурентоспроможності тощо. За умов реалізації цих цілей на підприємствах пропонуються моделі гнучкої оплати праці, які трактуються як «оплата за результатом». Упровадження моделей гнучкої оплати праці складається з таких етапів (рис. 12.5).

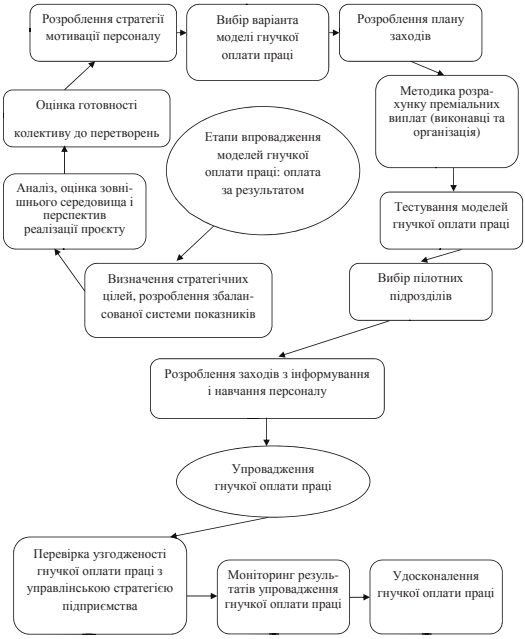

Рис. 12.5. Етапи впровадження моделей гнучкої оплати праці

На першому етапі необхідне чітке розуміння цілей системи мотивації персоналу і бажаних результатів від її впровадження. Після цього можливим є перехід до розроблення стратегії оплати праці та заходів з досягнення поставлених цілей. У межах корпоративної стратегії пропонується виявляти ключові чинники успіху, такі як фінансова діяльність, відносини зі споживачами, організація внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвиток персоналу підприємства.

Інформація для аналізу та оцінки зовнішнього середовища міститься у питаннях інтерв'ю персоналу, спостереженнях спеціалістів кадрової служби, аналітичних оглядах статистичних і економічних даних.

Модель гнучкої оплати праці має декілька модифікацій, які диференціюються залежно від різних критеріїв трудових досягнень персоналу: результати діяльності за минулий період, пріоритетність цілей на майбутній період, прибуток, колективні результати праці, індивідуальні результати праці, кваліфікація.

При розробленні плану заходів необхідно враховувати, що не існує загальних правил для встановлення оцінювальних показників або інших елементів моделей гнучкої оплати праці. Найкращий варіант гнучкої оплати праці – це той, який забезпечує взаємозв'язок між заробітною платою і цілями підприємства.

Інтеграція нової моделі гнучкої оплати праці в наявну концепцію оплати праці й мотивацію персоналу потребує ретельного підходу, оскільки попереднє впровадження гнучкої оплати праці у пілотному підрозділі дає такі переваги: дозволяє оцінити недоліки і переваги проєктів упровадження, можливі результати та прогнозні витрати; проаналізувати реакцію персоналу на нововведення. Пілотне впровадження можна проводити у репрезентативній групі працівників у масштабах усієї компанії або для всіх працівників у невеликому підрозділі чи відділі.

Різновидом моделей гнучкої оплати праці є концепція гнучкого тарифу, що сприяє посиленню стимулюючої ролі тарифної заробітної плати. Сутність її в тому, щоб тарифна заробітна плата, поряд зі своїм основним завданням стимулювати підвищення кваліфікації працівників, стимулює індивідуальні результати їхньої праці, насамперед обсяг реалізованої продукції, культуру обслуговування, високу якість роботи.

На базі концепції гнучкого тарифу вироблена така модель заробітної плати, за якої розмір тарифу залежить від результативності праці. Тож у рамках кожного кваліфікаційного розряду встановлюються три тарифні ставки залежно від обсягу реалізованих товарів: «низька» – при виконанні менше ніж 95 % завдання; «нормальна» – при середньому рівні інтенсивності праці; «висока» – при виконанні понад 105 % завдання.

Якщо обсяг роздрібного товарообігу, виконуваний робітником, постійно менший ніж 95 % планового завдання, він одержує ставку на 5 % менше ніж ставка за кваліфікацією. У тих випадках, коли розмір виробітку систематично перевищує 105 % заданої норми, він одержує ставку на 5 % більше за ставку кваліфікації.

Враховуючи те, що індивідуалізація заробітної плати є найважливішим принципом формування оплати праці, пропонуємо багатофакторну модель оцінки заслуг, яка запропонована

англійськими фахівцями і базується на п'яти чинниках і такій же кількості рівнів (А, В, С, Д, Е).

Перший чинник «Швидкість виконання роботи, проєкту»:

A – дуже повільно;
B – повільно;
C – середньо;
D – швидко;
E – дуже швидко.

Другий чинник «Готовність приймати рішення»:

A – перекладає відповідальність на іншого;
B – ухиляється від відповідальності;
C – середній рівень готовності;
D – любить приймати рішення;
E – шукає відповідальну роботу.

Третій чинник «Ініціативність в роботі»:

A – їде второваною дорогою;
B – зрідка подає пропозиції;
C – середній рівень ініціативності;
D – часто подає пропозиції;
E – часто подає оригінальні пропозиції.

Четвертий чинник «Ставлення до колективу»:

A – активний антагоніст;
B – пасивний антагоніст;
C – нейтральний;
D – пасивно контактний;
E – активно контактний.

П'ятий чинник «Якість роботи»:

A – багато помилок;
B – недбалість у роботі;
C – середній рівень;
D – ретельний;
E – дуже ретельний.

Кожному рівню відповідає певна кількість балів: для А – 15…35; для В – 36…59; для С – 60…83; для D – 84…96; для Е – 97…108. Середню кількість балів одержують розподілом набраної суми на кількість чинників оцінки.

5. Конкурентоспроможна оплата праці

Стрижнем стратегії розвитку економіки України у глобальному середовищі є підвищення рівня загальної конкурентоспроможності національної економіки, основним чинником

якого є проблеми формування конкурентоспроможної робочої сили. Саме використання конкурентоспроможної робочої сили, здатної розробляти, впроваджувати та обслуговувати інноваційно орієнтовані технології, дасть змогу країні отримати стійкі конкурентні переваги, створити дієве підґрунтя розвитку конкурентного середовища в економіці. Одним з головних чинників формування конкурентоспроможної робочої сили є конкурентоспроможна оплата праці.

Пропонується визначати **поняття «конкурентоспроможна оплата праці»** як здатність моделі оплати праці конкурувати з моделями господарських суб'єктів на макро-, мезо- та мікрорівні за ефективністю використання трудових ресурсів, ефективністю мотиваційного механізму, механізмом і рівнем заробітної плати, продуктивністю праці, впровадженням ефективних форм і систем оплати праці, рівнем плинності кадрів, якістю продукції, забезпеченням конкурентоспроможності робочої сили, що постійно зростає.

У контексті формування конкурентоспроможної оплати праці визначено внутрішню та зовнішню конкурентоспроможність оплати праці.

Внутрішня конкурентоспроможність оплати праці як об'єкт дослідження визначає оплату праці всередині конкретного підприємства і суттєво впливає на розв'язання таких проблем, як ефективність діяльності, справедливість в оплаті, узгодженість інтересів найманих працівників і роботодавців.

Конкурентними перевагами внутрішньої конкурентоспроможності є:

1) спроможність підвищувати кваліфікаційно-професійний рівень з метою покращення якісних характеристик працівника;

2) підвищення ефективності мотиваційного механізму працівників;

3) поєднання інтересів працівників зі стратегією підприємства.

Зовнішня конкурентоспроможність належить до компенсаційних відносин за межами організації, тобто стан і рівень оплати праці в організації порівнюються із цими ж показниками у конкурентів.

Конкурентні переваги зовнішньої конкурентоспроможності:

1) забезпечити рівень оплати праці, достатній для того, щоб залучити і втримати кращих працівників;

2) контролювати витрати на вартість робочої сили так, щоб ціни на товари і послуги могли залишатись конкурентними;

3) формувати конкурентоспроможний персонал, що суттєво впливає на конкурентоспроможність продукції, підприємства, галузі, економіки.

Чинниками формування зовнішньої конкурентоспроможності оплати праці є:

1) конкуренція на ринку праці за працівників високої кваліфікації та найбільш дефіцитних професій;

2) конкуренція на ринку товарів і послуг, яка впливає на фінансовий стан організації;

3) особливості стратегії функціонування підприємств (технологій, продуктивності).

Конкурентоспроможна оплата праці сприяє зростанню професіоналізму, кваліфікації, трудової активності, підвищенню мотивації до ефективності праці, формуванню конкурентоспроможного персоналу, підприємства, конкурентоспроможної продукції, галузі, економіки в цілому.

Формування конкурентоспроможної оплати праці в умовах конкурентного середовища можливе за умови створення нової моделі у визначенні ціни на робочу силу – **конкурентоспроможної системи оплати праці** як інтегрованої сукупності складових елементів, таких як ефективний мотиваційний механізм, стратегія ефективної діяльності, ефективна кадрова, соціальна політика, інноваційно-інвестиційний механізм людського розвитку, високий рівень управлінського потенціалу керівників та оптимальність управлінських рішень та стратегія ефективної заробітної плати в їх логічному зв'язку і залежності, яка, ґрунтуючись на відповідній правовій основі та опираючись на об'єктивні економічні закони, наукові принципи, встановлює порядок формування конкурентоспроможності оплати праці з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Конкурентоспроможна система оплати праці повинна мати конкурентні переваги для усіх учасників соціально-трудових відносин на ринку праці: найманих працівників, власників, адміністрації підприємств.

Визначено модель впливу **зовнішніх чинників** (рівень розвитку економіки держави і світу, регуляторна політика держави, діяльність об'єднань підприємств та об'єднань працівників (профспілок), стан регіонального ринку праці, процес здійснення інституціональних перетворень) і **внутрішніх чинників** (організаційно-економічний стан підприємства, управлінська стратегія та менталітет керівника, механізм оплати праці) на формування конкурентоспроможної системи оплати праці,

які загалом обумовлюють інтенсивність та ефективність її здійснення.

Процес формування конкурентоспроможної системи оплати праці включає такі етапи: моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в оплаті праці на підприємствах різних галузей і форм власності України; діагностування конкурентоспроможності системи оплати праці на підприємствах конкурентів; конкурентне позиціонування в оплаті праці на підприємствах; вибір стратегічних механізмів формування оплати праці з конкурентними перевагами; розроблення концепції та стратегії формування конкурентоспроможної системи оплати праці; реалізація стратегії формування конкурентоспроможної системи оплати праці.

Оцінка конкурентоспроможності системи оплати праці являє собою складний механізм, оскільки, по-перше, конкурентоспроможність системи оплати праці фіксує показники не тільки розміру, структури, організаційно-економічного механізму оплати праці, а й показники якості, ресурсомісткості, прибутковості всієї організації, причому всі показники розглядаються в динаміці та в умовах взаємозалежності один з одним; по-друге, наразі відсутні міжнародні документи щодо оцінки конкурентоспроможності оплати праці; по-третє, в Україні технічна, економічна, кадрова, соціальна політика слабо орієнтовані на забезпечення конкурентоспроможності оплати праці.

Основними принципами оцінки конкурентоспроможності системи оплати праці є: системності, комплексності, узгодженості, безперервної мінливості, стійкої нерівноваги, достатності та відповідності.

Концептуальними науково-методичними рекомендаціями щодо формування конкурентоспроможної системи управління оплатою праці на підприємствах в сучасних умовах економіки України є:

– визначення ефективної стратегії діяльності підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах;

– використання прогресивних технологій і високоякісної організації виробництва та умов праці;

– створення оптимальної внутрішньофірмової диференціації рівня оплати праці персоналу, яка базується на теорії людського капіталу, тобто сукупності його продуктивних якостей (знань, умінь, навичок, здібностей);

– формування на підприємстві внутрішнього ринку праці, який базується на збалансуванні попиту і пропозиції різних категорій персоналу;

– застосування сучасних мотиваційних і стимулюючих механізмів високопродуктивної праці, зокрема визначення розміру заробітної плати шляхом використання комплексної оцінки особистого внеску та ділових якостей працівника;

– забезпечення індивідуалізації в організації оплати праці, посилення її залежності від рівня ефективності праці, професіоналізму, кваліфікації, відповідальності працівника за результати праці, творчого характеру праці, що сприяє підвищенню трудової активності та мотивації до ефективної праці;

– створення оптимальної структури та механізму формування і регулювання фондів оплати праці на підприємствах різних галузей і форм власності.

6. Регулювання оплати праці в умовах змін

В економічній системі, що розвивається, регулювання оплати праці в умовах змін повинно здійснюватися завдяки оптимізації співвідношення державного регулювання, договірного регулювання, моделей визначення індивідуальної заробітної плати безпосередньо на підприємстві.

Основними складовими моделі соціально-економічного розвитку будь-якої країни є ринкові відносини і державне регулювання економіки. Таке регулювання здійснюється шляхом розроблення і реалізації державних програм і повинно передбачати: 1) забезпечення соціально-економічного розвитку країни, її галузей (видів економічної діяльності), регіонів і підприємств; 2) мотивацію і стимулювання створення нових робочих місць з метою досягнення рівноваги на ринку праці; 3) обґрунтування витрат на відтворення робочої сили при формуванні реального мінімального споживчого бюджету або прожиткового мінімуму.

Важливим завданням державного регулювання економіки є участь законодавчої і виконавчої гілок влади у визначенні та реалізації політики оплати і мотивації праці. При цьому сфера, масштаби і методи державної дії на рівень і динаміку реальної заробітної плати в кожній країні мають свої специфічні особливості, враховуючи ту обставину, що ця дія доповнюється системою договірного регулювання оплати і мотивації праці. Сфера і зміст державного та договірного регулювання разом утворюють систему організації оплати праці й визначаються національним законодавством.

Державне регулювання оплати праці в умовах змін в економіці України полягає в такому:

1) визначення основних напрямів дії держави на оплату праці найманих працівників, а для цього необхідно:

а) погодити чинне законодавство з вимогами міжнародних пактів, Конвенцій Міжнародної організації праці;

б) удосконалити систему забезпечення мінімальних гарантій у сфері оплати і мотивації праці та захисту заробітної плати від негативних явищ у ринковій економіці;

в) здійснити заходи з реалізації системи оподаткування, перш за все щодо законодавчого закріплення порядку встановлення і перегляду неоподаткованого мінімуму, зниження рівня нарахувань на фонд оплати праці підприємства;

г) підвищити ефективність механізму індексації сукупних доходів громадян;

2) активізація непрямого державного впливу на регулювання оплати праці:

а) удосконалення системи освіти, підготовки і перепідготовки кадрів;

б) створення умов для формування ефективного мотиваційного механізму підвищення кваліфікації з метою встановлення взаємозв'язку рівня заробітної плати та професійної підготовки і кваліфікації;

3) організація ефективної системи мінімальних соціальних гарантій, що включає мінімальну заробітну плату й індексацію:

а) визначення розміру мінімальної заробітної плати для виконання нею ролі соціального нормативу з метою гарантованого захисту малооплачуваних найманих працівників і їхніх родин.

Мінімальна заробітна плата – це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці (частина перша ст. 3 зі змінами, внесеними згідно із Законом № 1574-VI від 25.06.2009; в редакції Закону № 1774-VIII від 06.12.2016).

Мінімальна заробітна плата встановлюється одночасно в місячному та погодинному розмірах (частина друга статті 3 в редакції Законів № 1766-III від 01.06.2000, № 2190-IV від 18.11.2004, № 1774-VIII від 06.12.2016), (частину третю статті 3 виключено на підставі Закону № 2190-IV від 18.11.2004).

Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності та господарювання і фізичних осіб, які використовують працю найманих працівників за будь-якою

системою оплати праці (частина четверта статті 3 зі змінами, внесеними згідно із Законами № 1574-VI від 25.06.2009, № 1774-VIII від 06.12.2016).

Розмір заробітної плати працівника за повністю виконану місячну (годинну) норму праці не може бути нижчим за розмір мінімальної заробітної плати.

При обчисленні розміру заробітної плати працівника для забезпечення її мінімального розміру не враховуються доплати за роботу в несприятливих умовах праці та підвищеного ризику для здоров'я, за роботу в нічний і понаднормовий час, роз'їзний характер робіт, премії до святкових і ювілейних дат.

Якщо нарахована заробітна плата працівника, який виконав місячну норму праці, є нижчою за законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати, роботодавець проводить доплату до рівня мінімальної заробітної плати, яка виплачується щомісячно одночасно з виплатою заробітної плати.

Якщо розмір заробітної плати у зв'язку з періодичністю виплати її складових є нижчим за розмір мінімальної заробітної плати, проводиться доплата до рівня мінімальної заробітної плати.

У разі укладення трудового договору про роботу на умовах неповного робочого часу, а також при невиконанні працівником у повному обсязі місячної (годинної) норми праці мінімальна заробітна плата виплачується пропорційно до виконаної норми праці.

Мінімальна заробітна плата у погодинному розмірі застосовується на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форми власності та у фізичних осіб, які використовують найману працю, у разі застосування погодинної оплати праці (Закон доповнено статтею 3 згідно із Законом № 1774-VIII від 06.12.2016);

б) при коригуванні мінімальної заробітної плати законодавчо встановлювати її випереджальне прогресивне зростання порівняно з мінімальним прожитковим рівнем;

4) розвиток системи соціальних гарантій щодо оплати праці на рівні підприємств і регіонів:

а) гарантія своєчасної і повної виплати заробітної плати.

У ст. 21 Закону України «Про оплату праці» «Права працівника на оплату праці» визначено, що працівник має право на оплату своєї праці відповідно до актів законодавства і колективного договору на підставі укладеного трудового договору .

Розмір заробітної плати може бути нижчим за встановлений трудовим договором і мінімальний розмір заробітної плати

у разі невиконання норм виробітку, виготовлення продукції, що виявилася браком, та з інших, передбачених чинним законодавством причин, які виникли з вини працівника.

Забороняється будь-яке зниження розмірів оплати праці 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;

б) визнання неплатежів, що існують на певну дату, заборгованістю роботодавця перед найманими працівниками;

в) відшкодування заборгованості з відсотками, які будуть нараховані за прогресивною шкалою залежно від терміну нарахування;

г) у разі тривалої (понад 3 місяці) невиплати заробітної плати притягнення керівників підприємства до адміністративної відповідальності;

5) удосконалення податкової системи як ринкового регулятора доходів:

а) реформування політики податкового регулювання коштів на фонд оплати праці, зменшення податкового навантаження на оплату праці до 1/4 її розміру;

б) неоподаткований мінімум доходів громадян повинен дорівнювати мінімальному прожитковому рівню.

Договірне регулювання оплати праці повинне формуватися на основі колективних угод і договорів. Проте попри створену багаторівневу систему колективно-договірних відносин, що починається з колективного договору підприємства і закінчується генеральною угодою, заробітна плата переважно формується як частка в доході роботодавця і практично не пов'язується з вартістю робочої сили.

З метою регулювання оплати праці на базі соціального партнерства необхідно:

1) удосконалення правової, нормативної та організаційної бази системи договірного регулювання оплати праці:

а) прийняття блоку законодавчих і нормативних актів, що закріплюють принципи та механізми соціального партнерства;

б) проведення експертизи законодавчих і нормативних актів ринково розвинених країн, визначення міжнародного досвіду для впровадження у регулювання соціально-трудових відносин в Україні;

в) розроблення обґрунтованих нормативів витрат на робочу силу і їх основних компонентів, що враховують особливості життєдіяльності робочої сили працівників і забезпечують соціальні гарантії. Розмір науково обґрунтованих нормативів повинен враховувати розширене відтворення робочої сили;

2) переміщення акцентів договірного регулювання на галузеві угоди і колективні договори на рівні підприємства;

3) перехід від організації заробітної плати як частки в доході підприємства до заробітної плати як ціни робочої сили:

а) переговори щодо оплати праці повинні відбуватися перед початком виробничого процесу;

4) формування комплексного підходу до вдосконалення договірного регулювання:

а) удосконалення трудового законодавства та одночасна реструктуризація собівартості продукції (робіт, послуг) і цін;

б) реформування системи оподаткування та інших складових системи господарювання;

5) визначення предметом домовленості на рівні підприємства поряд з рівнем заробітної плати умов її зростання відповідно до підвищення ефективності господарської діяльності;

6) введення гнучкого механізму узгодження положень угод і колективних договорів:

а) законодавче визначення учасників і порядку укладання генеральної та галузевих угод з урахуванням практики економічно розвинених країн з організації виборів у національні тристоронні ради;

б) визначення окремих положень генеральної, галузевих і регіональних угод, які не закріплені законодавчо, рекомендаційними для учасників колективних договорів;

в) визнання положень колективних договорів обов'язковими до виконання разом із законами і підзаконними актами;

г) надання сили норм прямої дії нормам генеральної та галузевої угод у разі відсутності колективного договору на підприємстві;

7) підвищення відповідальності учасників колективних договорів за виконання зобов'язань, удосконалення системи контролю за обґрунтованими положеннями змісту колективного договору;

8) здійснення заходів щодо встановлення взаємозв'язку між оплатою праці, мотиваційним механізмом трудової діяльності та результатами господарської діяльності підприємства;

9) посилення захисту прав працівників щодо своєчасного отримання заробітної плати відповідно до витрат і результатів праці працівників.

Науково-методичні рекомендації щодо формування ефективної заробітної плати на підприємствах повинні включати:

– дотримання конституційних прав і свобод людини на працю, що дозволить заробітній платі відігравати ту роль, яку вона повинна виконувати в реалізації соціальних прав людини, передусім її права на працю. Невіддільною частиною національного законодавства є ратифікований Україною у 1973 році Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права, прийнятий Генеральною Асамблеєю ООН на XXI сесії у 1966 р. Стаття 6 цього Пакту установлює право кожної людини на працю як право одержати можливість заробляти собі на життя працею, яку вона вільно вибирає і на яку вільно дає згоду. Далі у статті 7 визначено право кожної людини на слушні та упорядженні умови праці, що містить, зокрема, рівну винагороду за рівну працю, яка не може бути нижчою за встановлений державою мінімум і повинна забезпечувати достатнє харчування, одяг, житло та давати можливість покращувати умови життя людини і його родини;

– забезпечення підвищення ціни робочої сили з метою самодостатнього і якісного її відтворення шляхом демократичного регулювання з урахуванням кваліфікації працівника, умов і складності праці, зіставлення попиту і пропозиції на ринку праці;

– створення дієвого механізму формування розміру мінімальної заробітної плати;

– забезпечення індивідуалізації в організації заробітної плати, посилення її залежності від рівня ефективності праці, професіоналізму, кваліфікації, складності, умов праці та відповідальності працівника за її результати, творчого характеру праці, що сприятиме зростанню трудової активності, підвищить мотивацію до ефективної праці;

– застосування сучасних мотиваційних і заохочувальних механізмів високопродуктивної праці, зокрема визначення розмірів заробітної плати через оцінку особистого внеску та ділових якостей працівника;

– створення оптимального механізму формування та регулювання оплати праці на підприємствах різних галузей

споживчої кооперації залежно від результатів виробничої та фінансово-господарської діяльності.

У процесі регулювання оплати праці на підприємствах необхідно враховувати суттєвий вплив зовнішніх чинників, до яких, зокрема, належать:

– гнучка політика ціноутворення;

– підвищення реальної заробітної плати до рівня вартості робочої сили, що, з одного боку, підвищує рівень споживання, а з іншого – забезпечує прискорення реалізації продукції, є стимулом і запорукою подальшого розвитку підприємства, підвищення заробітної плати та рівня життя;

– реорганізація кадрової політики держави і підприємств у напрямі розвитку конкурентоспроможності робочої сили, її мобільності, регулювання зайнятості з метою забезпечення її ефективності;

– реформування інвестиційної, податкової, кредитної політики з метою створення нової системи, яка б стимулювала формування робочої сили нового ринкового типу з високою мотивацією до ефективної праці, з розвиненим економічним мисленням, здатної діяти самостійно, завзято й активно у процесі організації нових підприємств, упровадження прогресивних методів праці та технологій, створення нових робочих місць;

– удосконалення трудового законодавства з метою запобігання негативним процесам на ринку праці, посилення трудової мотивації, соціальної захищеності населення, забезпечення дотримання законів і законності.

Питання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте теорії макрорівня: теорії соціальної заробітної плати, теорії контрольованої заробітної плати, теорії виправданої заробітної плати.

2. Визначте сутність теорій мікрорівня: теорія граничної продуктивності, теорія виробничої ефективності, теорія переговорів.

3. Охарактеризуйте теорії номорівня: економічні теорії поведінки, організаційні економічні теорії.

4. Визначте сутність заробітної плати та її функції. Поясніть причини невиконання заробітною платою її функцій у сучасних умовах.

5. Обґрунтуйте, чи впливає структура заробітної плати на мотиваційний механізм працівників.

6. Яких принципів слід дотримуватися у процесі організації заробітної плати?

7. Які елементи містить механізм організації заробітної плати на макро- та макрорівні?

8. Охарактеризуйте наявні форми і системи заробітної плати.

9. Обґрунтуйте доцільність використання наявних форм і систем заробітної плати залежно від різних чинників впливу.

10. Охарактеризуйте складові тарифної системи оплати праці та обґрунтуйте її переваги в сучасних мінливих умовах.

11. У чому сутність безтарифної системи організації оплати праці?

12. Обґрунтуйте вплив безтарифної системи організації оплати праці на конкурентоспроможність діяльності працівників.

13. Визначте сутність конкурентоспроможної системи оплати праці.

14. Обґрунтуйте принципи й конкурентні переваги конкурентоспроможної системи оплати праці.

15. Визначте напрями державного регулювання оплати праці та обґрунтуйте їх доцільність в умовах змін.

16. Обґрунтуйте роль мінімальної заробітної плати в соціально-трудових відносинах. Які наслідки для працівників і підприємства матиме заниження мінімальної заробітної плати в сучасних мінливих умовах?

17. Назвіть конкурентні переваги ефективного договірного регулювання оплати праці для учасників соціально-трудових відносин.

18. Які, на ваш погляд, чинники необхідно враховувати в процесі регулювання оплати праці на підприємствах?

Список використаних джерел

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 зі змінами та доповненнями № 322-VIII Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08#Text.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-IX. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text
3. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text
4. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text

5. Васильєв О., Межевікіна М., Малівський А. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: Наш формат, 2018. 736 с.
6. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О. Нормування праці: Навчальний посібник. Львів: «Новий Світ-2000», 2011. 372 с.
7. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін..; за наук. ред. д. е. н., проф. А. М. Колота. – К.: КНЕУ, 2017. – 500 с.
8. Гриньова В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник / В. М. Гриньова, Г. Ю. Шульга. − Одеса: ОДЕУ, 2010. – 310 с.
9. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. 5-те вид., оновлене. К.: Знання, 2011. 390 с.
10. Золотих І. Б. Історія економічних вчень: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 186 с.
11. Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: Київський ун-т ім. Бориса Грінченка, 2020. 952 с.
12. Історія економіки та економічної думки : підручник / О. Ю. Амосов та ін..; за заг. ред. О. Ю. Амосова, В. О. Сивоконя. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2013. 600 с.
13. Історія економічних вчень: підручник / за ред. Тарасевича В. М., Петруні Ю. Є. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
14. Історія економічних теорій : підручник / О. Ю. Амосов, В. О. Сивоконь та ін.; за заг. Ред. д. е. н., проф. О. Ю. Амосова, к. е. н., доц. В. О. Сивоконя. – Х. : вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. – 448 с.
15. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. К. : КНЕУ, 2011. 397 с.
16. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
17. Кокарєв І. В. Основи економічної теорії: курс лекцій. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2017. 220 с.
18. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 389 с.
19. Несененко П. П., Артеменко О. А. Історія економічних учень: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ : ФОП Гуляєва В. М., 2017. 448 с.

20. Нілова Н. М., Гончарук Т. І., Олексіч Д. В. Мікроекономіка : навчальний посібник. Ч. 2. Суми: ФОП Наталуха А.С., 2015. 136 с.
21. Пармаклі Д. М., Філиппова С. В., Добрянська Н. А. Історія економічних вчень: навчальний посібник. Одеса, 2018. 113 с.
22. Соціолізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія/ А. М. Колот та ін.; за наук. ред. А. М. Колота. К.: КНЕУ, 2010. 348 с.
23. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія / Костишина Т. А. та ін. Полтава, 2014. 604 с.
24. Форд Г. Моє життя та робота. – Київ. – Наш Формат, 2015. – 344 с.
25. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 294 с.
26. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія. К. КНЕУ, 2014. 359 с.
27. Henderson Richard I. Compensation Management in a Knowledge - based World. Pearson Education, 2020. 550 p.

ТЕМА 13.
РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

Перелік питань для розгляду

1. Економіка знань та особливості управління знаннями.
2. Організація, що самонавчається, як середовище для створення інновацій.
3. Навчання персоналу: особливості організації і його види.
4. Інноваційні напрями розвитку менеджерів з персоналу.

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– особливості інтеграції економіки знань в еволюцію концепцій управління персоналом;

– сутність понять «економіка знань», «економіка, заснована на знаннях», «людські ресурси», «людський капітал», «організація, що самонавчається»;

– класифікацію видів професійного навчання;

– технології навчання і розвитку персоналу;

– інноваційні напрями розвитку менеджерів з персоналу;

вміти:

– формувати та впроваджувати інноваційні напрями розвитку персоналу на підприємстві;

– використовувати модель «організація, що самонавчається» на підприємстві;

– організовувати і проводити професійне навчання на підприємстві;

– застосовувати здібнісний підхід до визначення інноваційного потенціалу працівників.

1. Економіка знань та особливості управління знаннями

Для утвердження конкурентних позицій підприємства на ринку необхідно постійно виявляти і реалізовувати внутрішній інноваційний потенціал. У межах підприємства таким потенціалом є різноманітні ресурси, процеси і технології. Розвиток і впровадження високих технологій напряму пов'язаний із діяльністю людини, зокрема реалізацією її інтелектуального і креативного потенціалів. Як наслідок, особлива роль у формуванні структури інноваційного ресурсного забезпечення підприємства належить розвитку персоналу, що направлений на розкриття людського потенціалу.

Про цінність діяльності людини у реалізації бізнес-процесів для створення інновацій свідчить упродовж XX ст. і на початку XXI ст. зростання динаміки еволюції концепцій щодо управління персоналом (табл. 13.1):

– *концепція управління трудовими ресурсами* (людина розглядалася через її функцію – працю);

– *концепція управління персоналом* (людина розглядалася через її посаду);

– *концепція управління людськими ресурсами* (людина – ключовий ресурс підприємства);

– *концепція управління людським капіталом* (інвестиції у розвиток людини дозволяють отримати додану вартість);

– *концепція управління людиною* (людина – об'єкт і суб'єкт бізнес-процесів);

– *концепція навчання і розвиток людського капіталу* (людина розглядається як основний потенціал підприємства для створення інновацій, а її знання, уміння і навички – інноваційний капітал).

У розрізі розгляду концептуальної еволюції особливе значення має визначення взаємозв'язку підходів до трактування поняття «людина» як соціально-економічної категорії на макро- і мікроекономічному рівнях (рис. 13.1):

– людина як жива істота та особистість;

– робоча сила як здатність людини працювати;

– людські ресурси як сукупність знань, умінь, навичок людини, необхідних для кваліфікованої праці;

– людський капітал як сукупність знань і компетенцій, які забезпечують інтелектуалізацію праці, в результаті інвестування.

Таблиця 13.1

Еволюція концептуальних підходів до менеджменту та управління персоналом

МЕНЕДЖМЕНТ		УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ			
Період (роки)	**Напрям**	**Концепція**	**Основні представники**	**Ознаки**	**Підхід**
1	2	3	4	5	6
1860 - 1920	Науковий	Технократична	Ф. Тейлор, Г Емерсон, А. Файоль, О. Гастєв, Г. Гант, М. Вебер, Л. Урвік та ін.	Стандартизоване виконання операцій працівниками; раціоналізація праці; людина – об'єкт техносистеми.	економічний
1920 - 1940	Школа людських відносин (Human Relations School-HRS)	Соціально-психологічна (біхевіористична)	Й. Шумпетер, М. Фолетт, М. Мейо, Б. Ананьєв, Г. Мюнстерберг, *Ч. Барнард* та ін.	Продуктивність праці залежить від соціальних і психологічних факторів (неформального клімату); людина – об'єкт соціотехнічної системи; підприємець-новатор.	
1980 - 1990	Постіндустріальне суспільство	Управління людськими ресурсами (Human Resources Management), управління людським капіталом (Human Capital Management	М. Беер, Н. Тіч, К. Легг, М. Армстронг, Дж. Сторі, О. Грішнова, Д. Гюест, Т. Шульц, Г. Беккер, Е. Денісон, Ч. Фомбрун, М. Девання, Дж. Пюрселл, П. Бокселл, А. Петігрю та ін.	Розгляд людини як вільної, творчої індивідуальності, ключового ресурсу для підприємства; інвестиції у людський капітал; стратегічний характер управління людськими ресурсами; участь лінійних менеджерів у процесі управління людськими ресурсами.	гуманістичний
1990 – 2010	Управління знаннями (Knowlerge Management)	Управління людиною	К.Мацусита, А.Морита, М. Кастельс, Дж. Акерлоф, А. Ліндбек, П. Друкер, М. Армстронг, Дж. Сторі та ін.	Пріоритетне значення знань, інтересів, цінностей людини, її всебічного розвитку; боротьба роботодавців на ринку праці за унікальних працівників (таланти); визначення стратегічної політики із врахуванням інтересів працівників; розробка індивідуальних програм розвитку персоналу; утвердження принципу соціальної відповідальності	

Продовження табл. 13.1

1	2	3	4	5	6
2010 – дотепер	Управління інноваціями	Навчання і розвиток людського капіталу (Human Capital Learning and Development)	Е. Сейлас, В. Петюх, М. Шаффлер, В. Мазур, Ф. Лалу, та ін.	Принцип взаємодії, баланс між роботою і життям, навчання упродовж життя, розкриття здібностей працівників, перехід до проєктного управління і розвитку команд, делегування, дистанційна зайнятість, гнучкість робочого часу.	природовідповідність

Така еволюція концепцій управління персоналом супроводжується поступовим утвердженням тренду знань та інтелектуалізації праці.

Рис. 13.1. Взаємовідповідність ключових понять з менеджменту персоналу

Упродовж 60-90-х ХХ ст. відстежується тенденція до зростання цінності знань: Ф. Махлуп аналізуючи виробництво і поширення знань у США, розглядає поняття знання в економічному контексті; П. Друкер фокусує увагу на формуванні суспільства знань та появу нового типу працівника інтелектуальної (розумової) праці, якого розглядає не як «витрати», а як основний «капітал»; лауреати Нобелівської премії Т. Шульц і Г. Беккер обгрунтовують роль інвестицій у людський капітал. У 1996 р. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) трактує поняття «економіка, заснована на знаннях» (Knowledge-based economy) як економіку, яка безпосередньо заснована на виробництві, розповсюдженні і використанні знань та інформації.

У перші десятиліття XXI ст. в економічній науковій думці поряд з економікою, заснованою на знаннях, утверджуються нові економічні вчення та парадигми (економіка спільної участі, віртуальна економіка, креативна економіка), які в системі менеджменту трансформуються в концепції управління знаннями, управління інноваціями, а в управлінні персоналом – в концепцію управління людиною та концепцію навчання і розвиток людського капіталу. Такі тенденції розвитку концепцій чинять прямий вплив на зміну формату діяльності підприємства у напрямі його трансформації за моделлю «організація, яка самонавчається («розумну організацію»), адже неперервність процесу навчання та розвитку персоналу є умовою для впровадження більш високих корпоративних цілей зі створення інновацій.

2. Організація, що самонавчається, як середовище для створення інновацій

Забезпечення інноваційного розвитку, формування конкурентних переваг підприємства у бізнес-середовищі потребують удосконалення технологій використання наявних ресурсів. Діджиталізація бізнес-процесів свідчить про зростання ролі інтелектуальної праці, здобуття нових знань і формування навичок працівників. Умовою створення інновацій стає безперервний процес оновлення банку знань на підприємстві у результаті розвитку персоналу і формування пулу талантів, висококваліфікованих працівників (HiPo – high potential). Одним із ефективних способів досягнення такої цілі є перехід до організації, що самонавчається, а також фокус уваги на капіталізації людських ресурсів.

У такій організації кожен працівник розглядається як талант, джерело креативності (управління талантами, креативний менеджмент, інноваційний менеджмент), що є основою для інноваційного розвитку підприємства. ***Інновації*** як синонім «нововведення» – це не просто нові ідеї, предмети, способи діяльності та поведінки (зокрема трудової), перш за все, це прогресивна зміна з орієнтацією на кінцевий прикладний результат її застосування, що приведе врешті до зміни середовища, в якому відбувається (реалізується) інновація.

В організації, що самонавчається, ***«людські ресурси»*** трактують як сукупність фактичних і потенційних знань, умінь і навичок працівників, їхню фізичну здатність до праці та емоційно-психологічний стан. У процесі прямої взаємодії таких ресурсів з іншими ресурсами формуються нові (корпоративні) знання, які є джерелом для створення унікального, корпоративного (-ої) продукту (послуги). У системі ресурсного забезпечення підприємства такі знання, в залежності від виробничих операцій, можуть матеріалізовуватись або нематеріалізовуватись (перетворюватись в інновації), а у бізнес-середовищі виконують роль конкурентної переваги. За таких умов, людські ресурси стають капіталом підприємства (економічний актив) і приносять йому додану вартість, в результаті попередніх інвестицій у розвиток персоналу. За таких умов, уже не тільки людські ресурси, а безпосередньо персонал (конкретна людина на підприємстві), який володіє інноваційними знаннями, уміннями і навичками у системі ресурсного забезпечення є цінністю для підприємства у створенні інновацій і, як наслідок, трактується також поняттям «людський капітал». Усе це, свідчить про необхідність застосування індивідуального підходу до розвитку персоналу як людського капіталу.

У професійному середовищі менеджменту персоналу при якісній характеристиці працівників у лексиконі зазвичай використовують такі поняття як «компетенція», «компетентність», «професійно-кваліфікаційний рівень», «профіль посади», «карти компетенцій», «якість робочої сили», «кваліфікація», «професійно-кваліфікаційні вимоги», «посадова інструкція», «динамічні здібності», «ключові компетенції», «талант» та ін. (табл. 13.2).

Таблиця 13.2

Основні категорії, які використовують фахівці при характеристиці якісних аспектів персоналу на підприємствах

КАТЕГОРІЯ	ХАРАКТЕРИСТИКА
1	2
Компетенція	Сукупність знань, навичок і засобів спілкування в колективі, які можуть порівнюватися із розробленими нормативами, оцінюватися з позиції економічної ефективності та удосконалюватися в процесі навчання; коло питань, в яких людина добре проінформована, має знання та досвід.
Компетентність	Рівень загальної та професійної підготовки, що дозволяє адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.
Якість робочої сили	Сукупність людських характеристик, що проявляються в процесі праці й включають у себе кваліфікацію та особисті якості працівника: стан здоров'я, розумові (інтелектуальні) здібності, здатність адаптуватися, гнучкість, мобільність, мотивованість, інноваційність, професійну придатність, моральність та ін.
Кваліфікація / професійно-кваліфікаційний рівень	Сукупність загальної і спеціальної освіти, необхідних знань, умінь, професійних навичок і виробничого досвіду для виконання у даних організаційно-технічних умовах певних видів робіт певної складності, описують ступінь складності виконуваних робіт за професією.
Професійні знання	Визначаються рівнем розвитку людини, що базується на її розумових здібностях, досвіді, освіті, необхідних для виконання конкретного виробничого завдання.
Вправність (вміння, навички)	Визначаються фізичними даними людини, необхідними для виконання виробничого завдання.
Профорієнто-ваність	Здатність і стійкий інтерес людини до певного виду трудової діяльності, вміння обирати найдоцільнішу для себе професію із врахуванням своїх психофізіологічних характеристик, інтересів, здібностей, а також потреб ринку праці у працівниках відповідних професій.
Професійна придатність	Сукупність і структура психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для досягнення певного рівня ефективності в професійній праці.
Професія	Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній сфері, що дозволяють здійснювати відповіний вид діяльності.
Спеціальність або спеціалізація	Більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії
Посадова інструкція	Документ, який характеризує функціонально-правовий статус працівника в організаційній структурі підприємства (загальні вимоги до освіти, досвіду роботи, обов'язки, права, відповідальність при заміщенні відповідної посади).
Профіль посади	документ, який містить розширений перелік кількісних і якісних вимог (компетенцій) до кандидата для заміщення відповідної посади.
Талант	Сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії.

Згідно проведеного дослідження LinkedIn Learning щодо визначення найбільш необхідних навичок, поряд із креативністю,

співробітництвом, переконливістю, емоційним інтелектом, управління продажами, партнерським маркетингом, встановлено необхідність розвитку таких навичок, як роботи з блокчейн, хмарними технологіями, штучним інтелектом, використання цифрових технологій при здійсненні бізнес-аналітики, UX-дизайн, виробництво відеоконтенту та ін.

Інноваційний комплекс компетенцій сучасного фахівця включає як «м'які» (особистісні) навички (креативність, емоційний інтелект, робота в команді, лідерство, комунікативність, управління часом та ін.), так і формування цифрових знань, умінь і навичок (табл. 13.3).

Таблиця 13.3

Комплекс цифрових знань, умінь і навичок

Цифрові компетенції	
• блокчейн	• цифрові канали комунікації
• цифрова бізнес-аналітика, Big Data	• штучний інтелект
• вебсайт	• Інтернет-речей
• цифрова бізнес-комунікація, • електронна пошта	• соціальні медіа: соціальні мережі, блог,
• е-охорона здоров'я	• розумний транспорт
• віртуальні екскурсії	• розумний будинок
• розумна енергія	• інтернет-магазини
• управління розумними • сітками (Smart Grids)	• дистанційна зайнятість і навчання
• бездротовий доступ, • мобільне з'єднання	• електронна комерція
• маркетинг у соціальних • мережах (SMM)	• оптимізація сайтів (SEO)

Розвиток програм Інтернету речей передбачає злиття фізичних речей із Інтернетом, тобто мінімізацію фізичних контактів людини із річчю для виконання нею відповідної операції, зокрема розвитку «розумних» будинків. Відповідно до цього, важливе значення належить розвитку цифрових компетенцій працівників.

Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси і формування цифрової обізнаності працівників обумовлюють в організації, що самонавчається, вносити корективи в організацію праці, зокрема введення у практику перехід на 4-денний робочий тиждень і 6-годинний робочий день для створення балансу

між роботою і відпочинком, підвищення рівня мотивації персоналу та бажання розвиватись та, як наслідок, удосконалювати систему розвитку персоналу.

Загалом знання, які має в своєму розпорядженні підприємство, діляться на реально доступні і потенційно доступні, у тому числі «сліпі плями» в знаннях (відсутність у своєму розпорядженні відповідного знання і поінформованості про нього). Відповідно впровадження на підприємствах системи управління знаннями сприяє організації обміну знаннями всередині команди, пошуку інформації про раніше невідомі галузі знань і їхню локалізацію, впровадження засобів автоматизації, таких як навігація, бази знань, фільтри видобування даних (data mining) для організації обміну знаннями. Інтелектуалізація системи менеджменту розглядається як процес переходу до нової моделі управління, головними елементами якої є особистісний і командний інтелект, трансфер знань та інтелектуального капіталу, взаємоінтегрованість підсистем, технології та управлінська спрямованість до змін.

З метою інноваційного розвитку організація, що самонавчається, робить фокус на створенні сприятливого внутрішнього середовища для реалізації ідейного потенціалу персоналу, гармонізації цілей підприємства і працівників шляхом врахування інноваційних викликів до розвитку персоналу (рис. 13.2). Для цього здійснюється пошук найбільш ефективних технологій з розкриття, формування і реалізації потенціалу працівників на засадах природовідповідності і здібнісного підходу до розвитку персоналу.

Рис. 13.2. Інноваційні виклики у розвитку персоналу

Здібність – природний нахил до чого-небудь; обдарування, талант; властивість, особливість, що виявляється в умінні робити, здійснювати що-небудь. Лексико-семантичний аналіз свідчить, що

поняття «здібність» має психологічну природу походження і є предметом дослідження психології. Поряд з цим варто зазначити, що сьогодні під соціально-економічною категорією «працівник» розуміють насамперед «людину» як біологічно-соціально-психологічну категорію, що обумовлює зосередження уваги на комплексному і всебічному дослідженні здібностей персоналу, а саме застосування здібнісного підходу до організації праці. Формування знань, умінь і навичок людини з відповідного виду діяльності здійснюється у соціальному середовищі і залежить від рівня розвиненості загальних і спеціальних здібностей. Даний аспект підкреслює ґенетичний зв'язок між здібностями і компетенціями персоналу.

У контексті зазначеного, *«здібності»* у системі менеджменту персоналу підприємства трактуються як різновид людських ресурсів (вроджені і набуті потенційні властивості працівника), що має психологічно-особистісний характер, з однієї сторони, а з іншої – як фундамент для формування інших людських ресурсів, які дозволяють виконувати відповідні види завдань на високому професійному рівні і є джерелом для створення інновацій на підприємстві.

3. Навчання персоналу: особливості організації і його види

Професійне навчання персоналу є складовою забезпечення інноваційного розвитку і зміцнення конкурентоспроможності підприємства і розглядається у межах підприємства як процес з набуття, поглиблення знань і формування, удосконалення навичок працівників. У Законі України «Про професійний розвиток працівників» професійне навчання трактується як 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.

Для підприємства кінцевим результатом організації і проведення такого навчання працівників має стати якісна і кількісна зміна (підвищення ефективності) бізнес-процесів на підприємстві.

У залежності від поставленої мети підприємства в організації і проведенні навчання працівників розрізняють такі види професійного навчання:

– *спеціалізоване навчання,* що спрямоване на досягнення тактичних (поточних) цілей підприємства у межах відповідної професії (заміщеної посади);

–*багатопрофільне навчання,* що спрямоване на отримання знань і формування навичок міжгалузевого спрямування, що сприяє підвищенню внутрішньої мобільності працівників і забезпеченню гнучкості у заміщенні посад на підприємстві;

–*навчання з особистого зростання,* що передбачає отримання знань і формування навичок з особистого зростання працівника («м'які» навички – лідерство, комунікація, робота в команді, управління часом, делегування, емоційний інтелект та ін.), які є невід'ємною частиною для ефективної реалізації професійних знань і навичок («тверді навички) на відповідній посаді.

Відповідно до наявного рівня кваліфікації працівника професійне навчання поділяється на:

–*первинну підготовку* – набуття первинних знань і формування первинних навичок вперше за відповідним профілем професії;

–*підвищення кваліфікації* – поглиблення набутих первинних знань та удосконалення первинних навичок, отриманих раніше за відповідним профілем професії;

–*перепідготовку* – набуття нових знань і формування нових навичок за новою професією, профіль якої відрізняється від раніше (вперше) здобутої професії.

За формою здобуття професійних знань і формування навичок (у залежності від статусу надавача освітніх послуг) виділяють:

–*формальне професійне навчання*, що передбачає організацію навчального процесу (первинну підготовку, підвищення кваліфікації, перепідготовку) відповідно до державних стандартів професій у ліцензованих навчальних закладах за відповідною професією з видачою документа державного зразка, що посвідчує здобуття відповідної професії (місце, термін, форма проходження навчання);

–*неформальне професійне навчання,* що передбачає організацію навчального процесу (первинну підготовку, підвищення кваліфікації, перепідготовку) і насамперед направлене на задоволення професійних потреб фахівців (з можливістю врахування індивідуальних замовлень) і при цьому, не регламентується місцем, термінами, формами, форматом видачі документа про проходження навчання), а надавач такої освітньої послуги може не мати ліцензії за профілем професії, за якою організовано і проводиться навчання.

За місцем проведення професійне навчання поділяється на:

–*професійне навчання на робочому місці* (внутрішньовиробниче / корпоративне навчання);

– *професійне навчання за межами робочого місця* (виїздне навчання).

У залежності від часу організації професійне навчання працівників розрізняють:

– *з відривом від виробництва* (навчальний процес відбувається в інший час, ніж робочий процес)

– *без відриву від виробництва* (навчальний процес відбувається паралельно з робочим процесом).

За складовими навчального процесу професійне навчання може бути:

– *теоретичне навчання* (отримання відповідних професійних знань);

– *практичне навчання* (набуття відповідних професійних умінь і формування професійних навичок);

– *комбіноване навчання* (поєднання отримання відповідних професійних знань, набуття професійних умінь і формування професійних навичок);

– *дуальне навчання* (отримані попередньо теоретичні знання закріплюються безпосередньо у реальних виробничих умовах/на підприємстві, що направлене на формування практичних навичок).

За кількістю учасників навчального процесу:

– *індивідуальне професійне навчання;*

– *групове професійне навчання.*

Також професійне навчання класифікують:

– за тривалістю (короткострокове; середньострокове; довгострокове);

– ***за джерелом фінансування*** (за кошти фізичних осіб; за кошти юридичних осіб; за кошти цільових, державних/грантових програм);

– за способом навчання (очне; заочне; дистанційне).

Для реалізації навчального процесу розробляють відповідні методики навчання, що спрямовані на досягнення мети професійного навчання. На заняттях використовують усні (бесіда, дискусія та ін.), письмові (есе, анкетування, тести та ін.) і практичні (ділові ігри, спостереження, експеримент та ін.) методи навчання, а також різні форми проведення занять (лекція, практичне заняття, семінар, круглий стіл, майстер-клас, воркшоп, хакатон, екскурсія та ін.). Водночас, поряд з поняттям метод» все частіше у педагогічному лексиконі використовується поняття «технологія».

«Методика» – це сукупність різних методів. Натомість, *«технологія»* – логічна послідовність методів і прийомів –

технологічний ряд дій, пов'язаних із використанням відповідних інструментів, методів і ресурсів для досягнення цілі; упорядкована система дій, виконання яких призводить до гарантованого досягнення цілей, а саме підвищення ефективності відповідного процесу. У табл. 13.4 узагальнено типові технології навчання і розвитку, які використовують для професійного та особистого зростання працівників.

Форми, методи, зміст, тривалість та інші складові проведення професійного навчання визначають у відповідній навчальній програмі.

Виділяють такі етапи організації і проведення професійного навчання:

– планування і організація професійного навчання (аналіз і визначення потреби та очікуваних результатів; моніторинг ринку надавачів освітніх послуг і наявних навчальних програм; вибір надавача освітньої послуги; узгодження навчальної програми, бюджету, організаційно-методичного супроводу);

– проведення навчання відповідно до розробленої навчальної програми;

– аналіз ефективності навчання (моніторинг очікуваних результатів і розробка рекомендацій для удосконалення такого професійного навчання).

4. Інноваційні напрями розвитку менеджерів з персоналу

Посилення тенденції розвитку мережевої та віртуальної економік обумовлює перебудову соціально-трудових відносин, розробку інноваційних механізмів менеджменту персоналу. Такий процес супроводжується переходом до інноваційних форм розвитку професійної кар'єри (забезпечення балансу між роботою і сім'єю, вивчення організаційної поведінки, неперервності навчання, запровадження гнучких/дистанційних форм зайнятості, віртуальної комунікації, застосування індивідуального підходу до формули визначення розміру оплати праці та ін.).

Трансформація векторів менеджменту персоналу підприємств зумовлює менеджерів з персоналу змінювати підходи до організації праці на підприємстві та використовувати інноваційні підходи до менеджменту персоналу. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови «оптимізація» – це надання чому-небудь оптимальних, найбільш сприятливих властивостей, співвідношень; покращення характеристик системи, оптимізувати – вибрати найкращий (оптимальний) варіант із можливих; робити оптимальним.

Таблиця 13.4

Технології навчання і розвитку персоналу підприємств

Назва	Характеристика
Фасилітація	Створення командного середовища, в якому кожен член команди генерує ідеї для вирішення конкретного завдання, члени команди у різних форматах ці ідеї обговорюють і в результаті приймають компромісне рішення. Роль фасилітатора – методичний супровід проведення фасилітації, без посереднього втручання у вирішення поставленого завдання.
Наставництво	Професійна підготовка, за якої наставник як досвідченіша особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набути необхідну професійну компетенцію, а також ввести у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі.
Менторство	Професійна підготовка, за якої ментор, на відміну від наставника, спершу проводить із підопічним теоретичну підготовку, а після цього – практичну.
Коучинг	Взаємодія між коучем і працівником, яка призводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації працівника, підвищення особистої відповідальності. Коуч допомагає реалізувати скритий потенціал працівника, спрямовуючи його до самонавчання і саморозвитку.
Консалтинг	Професійна допомога з боку фахівців-консультантів у відповідній професійній сфері
Інструктаж	Роз'яснення та демонстрацію прийомів роботи досвідченим спеціалістом або ж спеціально підготовленим інструктором безпосередньо на робочому місці.
Ротація	Працівник виконує завдання на різних посадах як у власному так і в інших підрозділах підприємства, внаслідок чого здобуває «різносторонню» кваліфікацію.
Реінжиніринг	Перебудова відповідного бізнес-процесу підприємства для отримання істотних ефектів
Вставити у нову рамку / Рефреймінг	Розгляд ситуації в іншому контексті, перегляд її змісту
Гейміфікація / Ігрофікація	В основу процесу виконання завдань працівниками покладено модель гри (комп'ютерної гри), яка передбачає оперативний зворотній зв'язок, можливість внесення коректівів для досягнення максимального результату. Спрямована на розвиток командного духу, прагнення до самовдосконалення.
Уберизація (автоматизація інформаційної системи)	Виконання поставлених завдань за допомогою відповідних онлайн-платформ з метою мінімізації витрат
Коворкінг	Працівники з різних підприємств виконують свої функціональні обов'язки на спільній території чи в одному офісі. У такий спосіб кожен працівник може оцінити свої потенційні можливості, обмінятись досвідом, отримати новий досвід у вирішенні професійних завдань.
Нетворкінг	Вирішення завдань за допомогою сформованої мережі друзів, партнерів чи колег.

Інноваційні трансформації як у системі управління підприємств загалом, так і в системі менеджменту персоналу зокрема, свідчать про утвердження засад оптимізаційного розвитку підприємств, сутність якого полягає в оновленні та флексибілізації корпоративних знань, динамічних здібностей у найбільш взаємовигідний спосіб для бізнесу і суспільства. З огляду на такий одночасний та взаємопов'язаний розвиток кількох концептуальних підходів в економіці (рис. 13.3) закладається плацдарм для формування парадигми оптимізаційного розвитку менеджменту персоналу, сутність якої полягає у трансформації класичного бізнес-процесу «менеджменту персоналу» на підприємствах на засадах природовідповідності та інноваційності.

Рис. 13.3. Концептуальні фактори переходу до оптимізаційного розвитку персоналу

Зокрема, у розрізі розгляду засад оптимізаційного розвитку менеджменту персоналу підприємств і використання технологій розвитку персоналу все частіше наголошується на інноваційній тенденції зміни підходу до ієрархічно-організаційної структури підприємств (перехід від вертикальних ієрархій до інтегрованих, гніздових ієрархій, гармонізації відносин або горизонтальних, міжфункціональних), а також формування нового покоління підприємств – бірюзових. Як наслідок, на таких підприємствах змінюються і підходи до ролі персоналу, технологій з розкриття їхніх потенційних можливостей на засадах самоврядування (утворення команд, гнучкість та інтегрованість функціональних обов'язків між членами команди), цілісності та еволюційної мети.

Усе це стає можливим при перебудові управлінської структури на засадах мережі, тобто віртуалізації соціально-трудових відносин, при якій відбуваються оперативні процеси поширення інформації (явних знань) і декодифікації її людиною, як чинником впливу, в нові знання. У табл. 13.5 проведено порівняльну характеристику традиційних (стаціонарних) та віртуальних підприємств. Віртуальну організацію описують як форму співпраці об'єднаних робочих ресурсів з різних географічних місць для реалізації загальних цілей, які виконує персонал відповідно до наявної компетенції. За таких умов перед запуском віртуального підприємства слід адаптувати функції управління персоналом під особливості програмного забезпечення технологічних систем.

Таблиця 13.5

Порівняльна характеристика традиційних (стаціонарних) та віртуальних підприємств

Критерії	ТРАДИЦІЙНІ (СТАЦІОНАРНІ) ПІДПРИЄМСТВА	ВІРТУАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА
	Характерні риси	
форма стратегії розвитку	бізнес-план	стартап (венчурний підхід)
ієрархічна структура	лінійно-функціональна	мережева, матрична, гнучка, проєктна
форма трудових взаємовідносин	трудовий договір (офіційне > неофіційне працевлаштування)	цивільно-правовий договір (офіційне < неофіційне працевлаштування)
територія	прив'язаність до конкретної держави (локаційність ресурсів)	транснаціональність, глобальний характер (алокаційність ресурсів)
інформаційно-комунікаційна система	статична, бюрократична, людина-людина	мережева, вільний стиль, людина-техніка-людина
професійна кар'єра	враховується часовий (віковий) фактор (людино-години)	індивідуально-диференційований підхід (показники результативності)

У свою чергу, статус менеджерів з персоналу також зазнає трансформацій шляхом переходу з статусу «керівників»

(«управителів»), які планують, організовують і контролюють, у статус «лідерів», які неперервно розвиваються з працівниками і ведуть їх до професійного успіху, демонструючи це на власному прикладі та проактивною позицією у прийнятті рішень. З огляду на це, сутність ролі менеджменту персоналу на підприємствах слід розглядати на засадах синергетичного ефекту. Менеджмент персоналу – це інтегрований різновид управління на підприємстві, який включає як соціально-психологічні, так і адміністративні, технічні, маркетингові, комерційні, фінансові аспекти. Такі закономірності функціонування підприємств свідчать про актуальність інвестицій у розвиток людських ресурсів та формування людського капіталу на підприємстві як джерела для інновацій.

З метою формування інноваційної команди фахівців при мінімізації витрат на технології активно практикується на підприємствах створення віртуальних відділів, перехід на аутсорсинг, активна участь лінійного менеджера в управлінні персоналом. Усе це свідчить про утвердження тенденції кроссекторальності менеджменту персоналу і, як наслідок, про необхідність багатопрофільного професійного розвитку менеджерів з персоналу. Інноваційний комплекс компетенцій сучасного фахівця включає як «м'які» (особистісні) навички (креативність, емоційний інтелект, робота в команді, лідерство, комунікативність, управління часом та ін.), так і розвиток цифрових компетенцій менеджерів з персоналу.

Змістом застосування здібнісного підходу до розвитку персоналу є трансформація організаційної структури управління персоналом і створення талант-центрів, віртуальних HR-кабінетів на засадах роботи CRM-системи, аутсорсинг управління персоналом, проєктних офісів, стартап-центрів. Змін зазнають і функціональні напрями менеджменту персоналу, які спрямовані на реалізацію здібностей персоналу. Традиційні напрями такі як планування персоналу, організація персоналу, мотивація персоналу, контроль персоналу доповнюються інноваційними напрямами, а саме: управління талантами, внутрішній маркетинг, маркетинг персоналу, інклюзивний розвиток, екологічна культура, енергетичний менеджмент, кліматичний менеджмент, управління проєктами та ін. Відповідно до цього впроваджуються інноваційні технології розвитку персоналу (коучинг, фасилітація, нетворкінг, уберизація, нетворкінг, фріланс, баланс між роботою і життям, коворкінг, краудсорсинг).

На практиці трансформація організаційної системи менеджменту персоналу підприємств відбувається шляхом автоматизації

окремих процесів та створення віртуальних (онлайн) корпоративних платформ (сайтів), що передбачає наявність персональних кабінетів працівників й алгоритму функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством. Метою використання цифрових технологій у системі менеджменту персоналу підприємств є оптимізація процесу управління персоналом, що в результаті сприятиме зниженню витрат, попередженню ризиків та підвищенню ефективності використання людського капіталу. Діджиталізація організації управління персоналом підприємств передбачає пряму узгодженність бізнес-процесів із трансформацією процесів на ринку праці. Зважаючи на це, завдання менеджерів з персоналу у взаємодії з іншими менеджералми підприємства полягає у впровадженні таких інноваційних цифрових інструментів комунікації у сфері менеджменту персоналу, як мобільні (соціальні) платформи, що забезпечують:

– вільний і зручний доступ до відповідної інформації (проведення кластеризації контенту за категоріями цільової аудиторії, SEO-просування);

– проактивність клієнта (працівника) у розвитку підприємства, вирішенні соціальних питань (пріоритет від «storytelling» до «storymaking» шляхом публікації онлайн відео, коментарів до постів, відгуків про діяльність підприємства, поширення рекомендацій щодо співпраці із підприємством на персональній сторінці, тематичних групах, блогах);

– орієнтацію на відповідну цільову аудиторію, зокрема на молодіжні покоління працівників (застосування дизайну реклами, який гармонізує із контентом сторінки, чатів, копірайтингу);

– синхронізацію сайту із соціальними мережами (Facebook, Instagram, Snapchat, YouTube, Twitter, LinkedIn та ін.), мобільними каналами комунікації (Telegram, WhatsApp, Viber, Skype та ін.), сервісами електронного документообігу (сервіси Google: Gmail, Документи, Календар, Форми, Таблиці, Drive).

Складність впровадження віртуальної системи менеджменту персоналу полягає у врахуванні таких компонентів:

– проведення аналізу інвестиційної політики в сфері інформаційних технологій (наявність програмістів, системних адміністраторів, тестерів у команді), рівня діджиталізації процесів управління персоналом іншими підприємствами;

– ризики ротації і скорочення штату працівників у результаті автоматизації документообігу, узгодження і прийняття рішень;

– підбір персоналу шляхом електронного прийому аплікаційних форм, онлайн-співбесіди, онлайн-тестування та ін.;

– оцінювання діяльності персоналу шляхом уніфікованої системи критеріїв та ін.

Як наслідок, актуальним питанням для фахівця у відповідній галузі є володіння навичками роботи із програмами Інтернету речей шляхом оперативного отримання доступу до навчальних програм. Важливе значення має розробка поетапної програми діжиталізації бізнес-процесів на підприємстві. Зокрема, ефективність такого процесу доцільно розпочинати з оптимізації організаційної структури як управління підприємством загалом, так і управління персоналом зокрема, шляхом горизонтальної та вертикальної інтеграції функцій структурних підрозділів.

Ще одним глобальним викликом у необхідності впровадження інноваційних напрямів розвитку менеджерів з персоналу є зміна клімату, обмеженість природних ресурсів і, як наслідок, зростання цінності сталого розвитку, що супроводжується зміною світогляду людини: перехід від егоцентризму до екоцентризму. Цінностями сталого розвитку є здоровий та активний спосіб життя, органічне виробництво, захист навколишнього середовища, використання екологоорієнтованих транспортних засобів, впровадження альтернативних джерел енергії, підтримка вітчизняного виробника, смарт-спеціалізація, дистанційна зайнятість, мобільність робочої сили, потреба у балансуванні між роботою та відпочинком та ін. Як наслідок, змістом трансформації підходу до розвитку персоналу у напрямі природовідповідності і розкриття здібностей є врахування готовності працівників поєднувати роботу з відпочинком, а процес навчання розглядати як відпочинок, розширення мережі знайомств, створення інклюзивних робочих місць, відсутність дискримінації (наприклад, дотримання принципу гендерної рівності при оголошенні конкурсів на заміщення вакантних посад).

Інноваційний розвиток підприємств потребує формування креативного мислення працівників, розкриття їхніх здібностей, створення команд інноваторів, офісів інновацій. Сьогодні інклюзивність підходу до формування команд на підприємствах передбачає врахування:

– соціокультурного різноманіття;
– синергії різних поколінь працівників;
– поведінку працівників з особливими потребами;
– творчого потенціалу працівників (працівники-митці);
– загрозу деформації трудової поведінки працівників та ін.

З огляду на такий дуалізм інноваційного розвитку підприємств виникає потреба в диверсифікації методів розвитку командної роботи інноваторів. Зокрема, у цьому контексті

зростає значення проєктної діяльності працівників та формування саме проєктної організаційної структури управління як підприємством, так і персоналом. Такий різновид організації діяльності працівників слугуватиме інклюзивним середовищем для інноваційного розвитку підприємства.

У контексті формування інклюзивного середовища для розвитку персоналу компонентами роботи працівників над проєктом є:

– визначення цілей та їхня узгодженість із завданнями, діяльністю і результатами;

– чіткість окресленості часових рамок виконання (життєвий цикл проєкту) і формування бюджету;

– підбір у проєктну команду експертів; створення в кінці унікального продукту (послуги) та оцінка рівня досягнення якісних та кількісних показників;

– розробка стратегії сталості розвитку цього продукту (послуги) після завершенння проєкту (на наступні 2-3 роки).

До того ж інклюзивність організації праці на підприємстві у формі проєктної діяльності грунтується на формуванні корпоративного креативного мислення шляхом саме спільного формування бази ідей працівників на підприємстві, спільного пошуку джерел, технологій їхньої реалізації (інвестування проєкту), розробці плану реалізації проєкту та показників сталості його реалізації. Гнучкість організації проєктної діяльнсті сприяє диверсифікації можливостей розкриття здібностей працівників, у тому числі з обмеженими можливостями, та їхнє спрямування на інноваційний розвиток підприємств.

В останні роки відстежується тенденція формування команд для розробки стартапу як різновиду проєктної діяльності, в основі якого лежить використання інформаційних технологій, тобто технологізація продукту та у майбутньому його трансформація у самостійний бізнес-суб'єкт на ринку. З огляду на це команда стартаперів має бути націлена не тільки на соціальну доцільність своєї діяльності, а й на отримання спершу доходу, а з часом і прибутку від своєї діяльності. До того ж інклюзивність компетенцій стартаперів проявляється не тільки у вмінні делегувати повноваження, гнучкості в комунікації з партнерами, а й роботі у різновіковій (інклюзивній) команді. Адже зазвичай розробкою стартапів займаються люди, які вже є експертами у відповідній сфері, мають багаторічний досвід роботи. Проте іншою особливістю роботи над розробкою стартапу є наявність у команді молодих людей, які мають високий рівень цифрової

компетентності та здатні побудувати алгоритм цінності оцифрування ідеї у майбутньому.

Така специфіка роботи над стартапом і є безпесередньо тим середовищем, де формуються інклюзивні робочі місця (у тому числі для осіб з особливими потребами), розвивається спільне креативне мислення в результаті численних спостережень, визначенні потреб, формуванні банку ідей, розробці прототипу, тестування прототипу, удосконалення продукту, бенчмаркетингу та виведення продукту на ринок шляхом його реалізації.

Зважаючи на те, що проєктна діяльність є інклюзивним середовищем для розвитку персоналу, і, як наслідок, зумовлює менеджерів з персоналу вивчати і впроваджувати у своїй роботі гнучкі (проєктні) методи управління. Зазвичай перехід до проєктної моделі управління може відбутись у результаті офіційного рішення керівництвом або хаотично реалізовуватись у різних підрозділах. Як наслідок, важливе значення належить створенню проєктного офісу на підприємстві як генератора ідей, інклюзивності формування команд та координатора ефективності роботи над проєктами. На малих і середніх підприємствах альтернативою такого офісу може стати введення посади проєктного менеджера. Відмінністю діяльності проєктного офісу на рівні підприємства від такого ж офісу на рівні проєктної групи є формування корпоративного портфоліо проєктів (портфелю проєктів), їхня систематизація за бізнес-процесами та фокусація роботи команд на найбільш цінних напрямах проєктної діяльності в результаті розвитку відповідних компетенцій у працівників. Координаційна група проєкту на підприємстві може складатися із керівників структурних підрозділів.

З огляду на це у системі управління підприємствами доцільним є впровадження у практику моделі організаційної структури – управління проєктами (методики: Scrum, Waterfall, Kanban, XP, Lean, Agile, HADI, Sprint та ін.). Адже саме така модель, яка ґрунтується на вертикально-горизонтальній інтеграції напрямів діяльності, віртуальному середовищі, сприятиме формуванню інклюзивно-креативних команд (інтелект-хабів, проєктних офісів, бізнес-інкубаторів, офісів інновацій), у яких члени працюватимуть над виконанням гнучко-ситуативно-результативних завдань, які є характерними для конкурентного середовища.

Agile передбачає короткі і зрозумілі цикли проведення розробок, які тривають від 2 тижні до 2 місяців. У кінці замовник отримує робочу версію продукту. Особливостями застосування такого методу є високий ступінь залучення виконавців, організаторів

і замовників проєкту; фокусація діяльності команди на робочий продукт як основний показник прогресу. Недоліками Agile є: стимулювання постійних змін проєкту; гнучкість розробки продукту (наявність можливості комуніювати зі замовником) може призвести до того, що він ніколи не дійде до фінальної версії; підвищені вимоги до кваліфікації і досвіду команди: крім безпосередньо створення продукту команда повинна аналізувати можливі способи поліпшення ефективності власної роботи, безперервно обмінюватися інформацією по проєкту, бути вмотивованою і самоорганізованої.

На основі методики Agile розроблено ряд інших методик, зокрема:

– Scrum, в основі якої лежать «спринти» – часові рамки від 1 до 4 тижнів, після закінчення кожного з них повинна бути отримана робоча версія продукту, яка вдосконалюється при переході до наступних «спринтів», при цьому діяльність членів команди може супроводжувати коуч;

– Lean розроблено на основі системи управління виробництвом Toyota Production System, тобто філософії постійного вдосконалення на всіх рівнях організації, де одне з ключових понять – цінність (те, за що готовий платити замовник);

– Kanban допомагає уникнути ситуацій, коли одна частина команди працює цілодобово, а друга скаржиться на відсутність нових завдань. Як наслідок, немає окремих ролей, вся команда єдина, а процес поділяється не на «спринти», а на стадії виконання конкретних завдань. У Kanban етапи не залежать один від одного і наступають тоді, коли вирішує команда.

Іншим методом управління проєктами є Waterfall, який має на меті послідовний перехід з одного етапу на інший без пропусків і повернень на попередні стадії. Перевагами цієї методики є: зрозуміла і проста структура процесу розробки – це знижує поріг входження для команд; зручна звітність – можна легко відстежити ресурси, ризики, витрачений час і фінанси завдяки суворій етапності процесу розробки і детальної документації проєкту; стабільність завдань; оцінка вартості та термінів здачі проєкту – терміни випуску готового продукту, як і його підсумкова вартість можуть бути прораховані до моменту запуску розробки.

Впровадження інновацій на різних етапах виробничого процесу підприємства передбачає перехід до неперервної моделі розвитку персоналу. За таких умов, менеджери з персоналу виконують роль місіонерів в забезпеченні ефективної інтеграції інноваційних напрямів діяльності підприємства, що

передбачає розвиток лідерського потенціалу і утвердження пріоритету неперервного навчання як інструменту успішної побудови професійної кар'єри.

Питання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте етапи еволюції концепцій управління персоналом.
2. Визначте особливості інтеграції економіки знань в еволюцію концепцій управління персоналом.
3. Яка відмінність між поняттями «економіка знань» і «економіка, заснована на знаннях»?
4. Як Ви розумієте поняття «людські ресурси» і «людський капітал» у системі менеджменту персоналу.
5. Встановіть і поясніть взаємозв'язок між інтелектуалізацією системи менеджменту і застосуванням здбнісного підходу до розвитку персоналу.
6. Як Ви вважаєте, які інноваційні компетенції необхідно розвивати сучасному фахівцю для успішної побудови професійної кар'єри?
7. Які види професійного навчання Ви знаєте?
8. Які технологій навчання Ви знаєте?
9. Визначте перелік компетенцій, які необхідні Вашій проєктній команді та розробіть етапи організації і проведення професійного навчання.
10. Охарактеризуйте інноваційні напрями розвитку менеджерів з персоналу і переваги їхнього впровадження на підприємстві для створення інновацій.

Список джерел літератури:

1. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
2. Брич В., Білоус Л., Борисяк О., Брич Б. Управління підготовкою робітничих кадрів : монографія / За наук. ред. Брича В. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 195 с.
3. Борисяк О. В. Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль, 2018. 188 с.

4. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.
5. Brych V., Borysiak O., Brych B. Digital marketing of energy service companies' personnel in the context of socio-economic development. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2019. Vol. 3. P. 309-317.
6. Brych V, Borysiak O., Halysh N. Project activity as an inclusive environment for innovative development management of energy service // Strategies, models and technologies of economic systems management in the context of international economic integration : scientific monograph / edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde, 2 edition. Riga : Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2020. P. 61-69.
7. Liakhovych, G., Kupchak, V., Borysiak, O., Huhul, O., Halysh, N., Brych, V., Sokol, M. Innovative human capital management of energy enterprises and the role of shaping the environmental behavior of consumers of green energy based on the work of smart grids. Propósitos y Representaciones. 2021. Vol. 9(SPE3), 1293.
8. Brych, V., Mykytyuk, P., Halysh, N., Borysiak, O., Zhekalo, G., Sokol, M. Management Model of Energy Enterprises Innovative Development Within Physiological Working Conditions. Propósitos y Representaciones. 2021. Vol. 9(SPE3), 1173.
9. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 1 (13). С. 78-82.
10. Борисяк О. Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. XV Ювілейної Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 29-30 березня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 76-78.
11. Борисяк О. В. Впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємствах. Економіка

підприємства : сучасні проблеми теорії та практики : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 15-16 вересня 2016 р.). Одеса : Атлант, 2016. С. 326-327.
12. Борисяк О. В. Оцінка оптимізаційного ефекту технологій формування персоналу підприємств. Економіка та суспільство : електрон. наук. фахове вид. 2017. № 12. С. 193-197. URL: http://www.economyandsociety.in.ua.
13. Борисяк О. В. Оцінка оптимізаційного ефекту технологій формування персоналу підприємств. Економіка та суспільство : електрон. наук. фахове вид. 2017. № 12. С. 193-197. URL: http://www.economyandsociety.in.ua.
14. Борисяк О. В. Проєктний підхід до створення інклюзивного середовища для розвитку персоналу енергосервісної компанії. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна візія та виклики глобалізації : зб. тез доп. XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (м. Тернопіль, 14-15 травня 2020 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 52-53.
15. Борисяк О. В. Принцип оптимізації технологій формування персоналу в системі управління підприємствами. Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Маріуполь, 3-4 жовтня 2017 р.). Маріуполь; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2017. С. 298-299.
16. Борисяк О. Теоретичні аспекти використання інноваційних технологій у системі управління персоналом підприємств. Сфера гостинності як компонента міжнародного туризму : сучасний стан і перспективи розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль-Збараж, 10-11 травня 2018 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 152-154.
17. Борисяк О. В. Формування персоналу в умовах оптимізації процесів підприємств. Економіка, фінанси та управління : оцінка та перспективи розвитку : зб. тез доп. Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 8 вересня 2017 р.). Полтава : ЦФЕНД, 2017. С. 27-29.
18. Брич В. Я., Борисяк О. В. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2016. № 21 (10). С. 60-65.

19. Брич В., Федірко М., Борисяк О. Підходи до впровадження технологій управління персоналом на підприємствах теплоенергетики. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 4 (90). С.99-109.
20. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та проблеми підвищення життєвого рівня населення: методологія, практика, шляхи вирішення : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 375 с.
21. Борисяк О. В. Діджиталізація внутрішнього маркетингу транспортних підприємств в умовах розвитку «зеленої» енергетики. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту : актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення : зб. тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнар. участю (м. Тернопіль, 19-20 травня 2020 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 50-51.
22. Borysiak O. V. Optimization approach to technologies of personnel formation of enterprises. Modern economic research : co-operation, banking, public administration in a decentralized environment : Proceedings of the International Scientific Conference (Kielce, Poland, September 26th, 2017). Kielce, Poland : Baltija Publishing, 2017. P. 24-26.
23. Borysiak O. Innovative trends and optimization of the role of personnel in the strategic development at agricultural enterprises. International Journal of Economics and Society. Memphis, USA. 2017. Vol. 2. Issue 9. P. 33-38.
24. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підруч. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
25. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / пер. з англ. С. Опацька. К.: Наш Формат, 2017. 288 с.
26. Іванова В. В. Економіка, заснована на знаннях, та економіка знань: адекватність використання категорій. Механізм регулювання економіки. 2011. № 3. С. 47-54. URL: http://surl.li/jczpq.
27. Лалу Ф. Компанії майбутнього : перекл. з англ. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.
28. Мельничук Д. П. Людський капітал : пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія. Житомир : Полісся, 2015. 564 с. URL: http://www.dut.edu.ua/en/lib/20/category/96/view/191.
29. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств : концепція, системний моніторинг та

моделювання : монографія. Львів. : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.
30. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології: навч. посібн. К.: Академвидав, 2004. 352 с. URL: http://surl.li/jczpl.
31. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 244. С. 389-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.
32. Технології менеджменту знань : навч. посібник / В. В. Литвин; за заг. ред. В.В. Пасічника. 2-ге вид. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. 260 с.
33. Ястремська О. М., Сіваш Ю. М. Синектика як метод активізації творчого мислення персоналу. Проблеми економіки. 2014. №2. С. 219-223.
34. Kachaňáková A., Nachtmannova O., Joniakova Z. Personálny manažment 2. vydanie. Bratislava : EKONÓMIA, 2011. 236 p.
35. Kocianová R. Personální řízení. Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířenře vydání. Praha: Grata Publishing, 2012. 152 p.
36. Merkevičius J., Davidavičienė V., Raudeliūnienė J., Buleca J. Virtual organization : specifics of creation of personnel management system. Ekonomie a Management, 2015. 18 (4), P. 200-211. URL: http://surl.li/jczpn.
37. Vojtovič S. Personálny manažment. Historické súvislosti vzniku a rozvoja, 1. vydanie. Bratislava : IRIS, 2006. 292 p.
38. Vveinhardt J., Minkute-Henrickson R. Transformation of a learning organization into a smart organization: expansion of human resource by intellectual capital. Proceedings of EDULEARN15 Conference 6th-8th July 2015, Barcelona, Spain. 2015. P. 172-181 URL: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38574641/Vveinhardt_Minkute_Henrickson_Transformation_of_a_learning_organization_into_a_smart_organization.pdf?

ТЕМА 14.
СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

Перелік питань для розгляду

1. Передумови становлення соціального партнерства.
2. Соціальні партнери в організації: роботодавець, найняті працівники та їх об'єднання.
3. Роль профспілкової організації як представника інтересів найманих працівників.
4. Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства.
5. Сучасний стан соціального партнерства: європейський досвід та України.

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– сутність соціального партнерства, його зміст та форми, спільність і розбіжність інтересів роботодавців та найманих працівників;

– визначення термінів «соціальне партнерство», «найманий працівник», «роботодавець», «колективний договір»; «соціальний діалог»;

– роль та значення профспілкової організації як представника інтересів найманих робітників;

– зміст колективного договору та порядок його укладання;

– сучасний стан соціального партнерства в Україні та європейський досвід.

вміти:

– характеризувати основні інтереси роботодавців і працівників та визначати статті відповідних законів України, які забезпечують захист цих інтересів;

– визначати об'єктивну необхідність зміцнення соціального партнерства/соціального діалогу;

– використовувати алгоритм створення профорганізації та розробки колективного договору;

– використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

1. Передумови становлення соціального партнерства

Соціальне партнерство (СП) є одним із базових принципів функціонування сучасного демократичного суспільства, важливим інструментом реалізації соціальної політики держави, засобом попередження та розв'язання соціальних конфліктів. Основною сферою реалізації соціального партнерства є сфера соціально-трудових відносин (СТВ), а його ключовим елементом – соціальний діалог.

Соціальне партнерство – це альтернатива будь-якій диктатурі у СТВ і є найбільш переважним методом оптимізації, досягнення балансу інтересів роботодавців й найманих працівників, але навіть при найбільш цивілізованому способі узгодження інтересів роботодавця і найманих працівників, їх інтереси залишаються різними. Вони можуть бути зближені, але повністю злитися ніколи не зможуть. У певній мірі їх зближенню сприяють розвиток акціонерних компаній, колективних підприємств, де змінюється стан найманих працівників.

Основною сферою взаємодії суб›єктів СТО є ринок праці. На ринку праці існують найнятий робітник і працедавець, які повинні обговорити умови купівлі-продажу послуг робочої сили цивілізовано, за правилами і нормами, які захищають інтереси двох сторін, тобто на основі партнерських взаємовідносин. У сучасному розумінні – ці відносини є не стільки сферою диктату працедавця і класового протистояння, скільки сферою взаємних узгоджень, компромісів, угод і договорів між працедавцями і найманими працівниками за участю держави, рис. 14.1.

Із *сутності соціального* партнерства випливає його *зміст*:

– спільний розгляд і узгодження працівниками і роботодавцями соціально-трудової політики на всіх рівнях суспільного виробництва на основі підвищення ефективності праці;

– розробка критеріїв соціальної справедливості й встановлення гарантованих заходів захисту ефективної праці суб'єктами соціального партнерства;

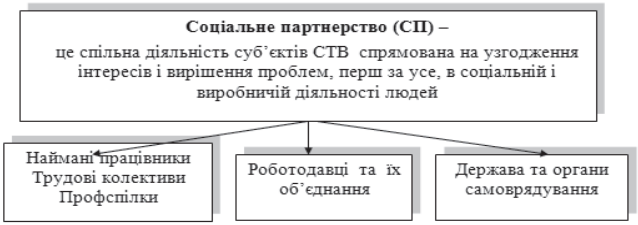

Рис. 14.1 Сутність та система взаємозв'язків соціального партнерства

–переважно переговорно-договірний характер взаємин між представниками працівників і роботодавців при підготовці відповідних угод, а також при вирішенні виникаючих розбіжностей.

Основною *метою* соціального партнерства є забезпечення реалізації інтересів трудящих і роботодавців, підвищення відповідальності всіх учасників економічного відтворювального процесу за рівень оплати праці та ефективність господарювання, створення нормального соціально-психологічного клімату в суспільстві на всіх рівнях, рис. 14.2.

Рис. 14.2 Схема головної мети соціального партнерства суспільства та умови її досягнення

Ідеологія соціального партнерства (СП) полягає у тому, що соціальні конфлікти між суб'єктами соціально-трудових відносин вирішуються ні через протистояння різнохарактерних соціальних груп, а шляхом установлення соціального миру, ні через «конфліктне» суперництво, а через «конфліктне» співробітництво.

Соціальне партнерство складається з: функцій, передумов становлення й напрямків, рис. 14.3.

Рис. 14.3. Схема функціонування соціального партнерства

Сутність соціального партнерства розкривається через його *функції. По-перше*, воно може виступати механізмом узгодження соціальних інтересів з урахуванням їх відмінностей і навіть суперечностей. *По-друге,* воно може бути засобом реалізації соціальної політики, що забезпечує участь усіх соціальних суб'єктів в організаційно-управлінській діяльності. При цьому соціальне партнерство може забезпечити взаємодію соціальних суб'єктів у будь-якій сфері – економічній, політичній, культурній та ін.

Соціальне партнерство виконує основні *функції,* які можна умовно поділити на три блоки: *організаційну* (гласність і чіткий порядок заключення узгоджень, їх стандартизація); *захисну* (вирівняння шансів робітників, недопущення зміни умов праці не в пользу робітника); *«миротворчу»* (на період здійснення узгоджень не допускаються трудові конфлікти, не висовуються нові вимоги).

Більш детальніше функції СП можна поділити на:

– *пізнавальну:* в ході узгодження соціальних інтересів різних спільнот, їх взаємодіях відбувається більш глибоке та широке зрозуміння проблемної ситуації, вдається поглянути на неї з інших позицій;

– *регулюючу:* не зважаючи на протилежність та суперечність соціальних інтересів суб'єктів партнерських відносин, можливе досягнення загальної мети більш високого порядку та дійти компромісу;

– *консолідуючу:* в ході вироблення спільних дій, взаємних поступок, узгодження інтересів, уможливлюється консолідація на противагу конфронтації, що знижує соціальну напруженість та конфліктність;

– *контролюючу:* у процесі спільного вироблення плану дій кожна сторона бере на себе певні зобов'язання, міру відповідальності та право контролю за виконанням взаємних домовленостей, що забезпечує ефективність реалізації спільно ухваленого рішення;

– *прогностичну: на основі соціального діалогу створюється можливість визначення тенденцій розвитку відносин основних суб'єктів соціально-трудової сфери.*

Окрім перелічених вище, виділяють й такі функції:

– *комунікативну:* створення умов для вільного обміну думок, з'ясування поглядів;

– *інформаційну:* отримання необхідної інформації про процеси в соціально-трудовій сфері;

– *креативну:* взаємодія на основі довіри, обміну знань, пропозицій щодо вирішення нагальних проблем, посилює вплив сторін однієї на іншу, виникає синергетичний ефект; та ін.

Передумовами становлення системи соціального партнерства є:

– *економічні* (наявність середнього класу із заможних «синіх» та «білих» комірців; наявність цивілізованого класу власників з високою громадянською свідомістю і почуттям відповідальності перед суспільством; наявність добре структурованих органів, які представляють інтереси суб'єктів соціального партнерства);

– *соціальні* (гуманітарні основи суспільства, цивілізаційні цінності народу, законодавче регулювання відносин у суспільстві, довіра населення до влади, національний суверенітет держави).

Напрямами соціального партнерства є:

– залучення працівників до участі в управлінні виробництвом;

– укладання систем угод і колективних договорів;

– проведення переговорів на національному, регіональному і місцевому рівнях, табл. 14.1.

Таблиця 14.1

Напрями та передумови становлення соціального партнерства в Україні

Система соціального партнерства та його механізм				
Рівні соціального партнерства	*Суб'єкти соціального партнерства*	*Предмет соціального партнерства*	*Нормативно-правове забезпечення*	*Форми функціонування*
Міжнародний (мегаекономічний)	Держави та міжнародні організації	Гарантії та захист прав людини у сфері праці, сприяння колективно-договірному процесу	Конвенції та рекомендації МОП та ін.	• спільні консультації, колективні договори; укладення договорів та угод • погодження на вищому рівні соціально-економічної політики • спільне розв'язання колективних трудових спорів, запобігання їм; організація примирних, арбітражних процедур • участь найманих працівників в управлінні виробництвом • участь представників сторін у роботі органів соціального партнерства • спільне управління фондами соціального страхування • участь найманих працівників у доходах • розгляд претензій та розбіжностей, що виникають між сторонами • обмін потрібною інформацією • контроль за виконанням спільних домовленостей та ін.
Національний (макроекономічний)	Представники Уряду, організацій роботодавців та профспілок	Умови, принципи, норми реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин	Державні закони, нормативні акти Уряду	
Галузевий і регіональний (мезоекономічний)	Представники організацій роботодавців та профспілок, органів регіонального самоврядування	Галузеві (регіональні) тарифні умови оплати праці, зайнятості, норм праці та ін.	Міжгалузеві та галузеві (регіональні) нормативно-методичні матеріали	
Виробничий (мікроекономічний)	Роботодавець, профспілка, працівники	Кадрова політика підприємства загалом або її окремі елементи	Нормативні матеріали, норми, статути, положення, трудові угоди, договори	

Основу цивілізованих відносин, що складаються, між партнерами повинні складати загальні принципи соціального партнерства, вироблені Міжнародною організацією праці (МОП), основні з них наведено на рис. 14.4.

Орієнтуючись на принципи діяльності МОП, що є вищою структурною ланкою загальносвітового механізму системи соціального партнерства, національні соціальні партнери всіх рівнів – загальнодержавного, регіонального, галузевого, виробничого – повинні також визначити свої принципи діяльності і строго керуватися ними. Але безсумнівно, що принципи, проголошені МОП, мають універсальний, загальносвітовий характер.

Держава в соціальному партнерстві існує в декількох ролях: власника, законодавця, посередника, працедавця. Тому головні функції держави в системі соціального партнерства: законодавча, нормотворча, організаційна, прогностична, контрольна та судова, рис. 14.5.

Рис. 14.4 Загальні принципи соціального партнерства, які вироблені МОП

Розвиток соціального партнерства безпосередньо залежить від наявності відповідної нормативно-правової бази, яка повинна закріпити правові засади та межі здійснення такого партнерства. Закон України «Про соціальне партнерство», «Про організації роботодавців» від 24.05.2001 № 2436-III - втратив чинність. На жаль, ні чинний Кодекс законів про працю України, ні проект нового Трудового кодексу України не містить поняття «соціальне партнерство», чинне законодавство звузило зміст «соціального партнерства», замість нього введено поняття «соціальний діалог». Соціальний діалог – процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників,

роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин.

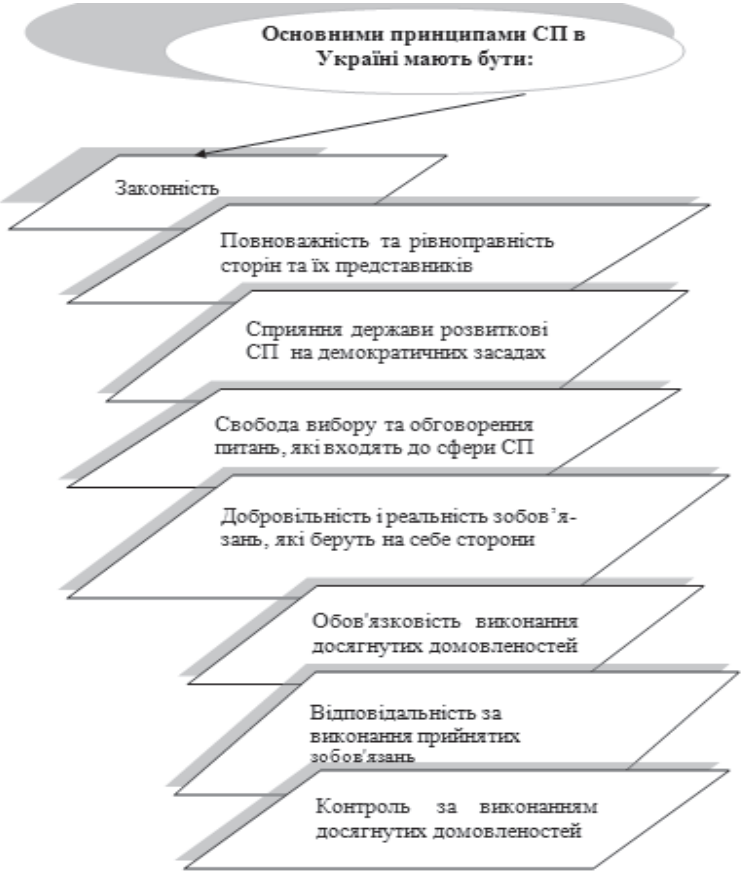

Рис. 14.5 Основні принципи соціального партнерства, які мають бути в Україні

Соціальний діалог здійснюється на національному, галузевому, територіальному та локальному (підприємство, установа, організація) рівнях на тристоронній або двосторонній основі. Організаційна структура соціального діалогу в Україні наведена в табл. 14.2.

Таблиця 14.2

Організаційна структура соціального діалогу в Україні

	Рівні соціального діалогу	Сторони соціального діалогу
1	Національний рівень	✓ профспілкова сторона, суб'єктами якої є всеукраїнські об'єднання професійних спілок, а в межах певного виду економічної діяльності – всеукраїнські професійні спілки, створені за галузевою ознакою; ✓ сторона роботодавців, суб'єктами якої є всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців та їх об'єднання, що діють у кількох видах економічної діяльності, а в межах певного виду економічної діяльності – об'єднання організацій роботодавців, які створені за галузевою ознакою і мають статус всеукраїнських; ✓ сторона органів виконавчої влади, суб'єктами якої є Кабінет Міністрів України та/або центральні органи виконавчої влади.
2	Територіальний рівень	✓ профспілкова сторона, суб'єктами якої є професійні спілки відповідного рівня та організації професійних спілок, їх об'єднань, які діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці; ✓ сторона роботодавців, суб'єктами якої є організації роботодавців та їх об'єднання, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці; ✓ сторона органів виконавчої влади, суб'єктами якої є місцеві органи виконавчої влади, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці.
3	Території відповідної адміністративно-територіальної одиниці	✓ профспілкова сторона адміністративно-територіальної одиниці; ✓ сторона роботодавців адміністративно-територіальної одиниці; ✓ органи місцевого самоврядування в межах повноважень.
4	Локальний рівень	✓ сторона працівників, суб'єктами якої є первинні профспілкові організації, а в разі їх відсутності – вільно обрані представники працівників; ✓ сторона роботодавця, суб'єктами якої є роботодавець та/або уповноважені представники роботодавця.

2 Соціальні партнери в організації: роботодавець, наймані працівники та їх об'єднання

Інститут соціального партнерства складається із сукупності соціальних суб'єктів. Традиційно до *суб'єктів соціального партнерства* відносять найманих працівників, роботодавців і державу. Їх функції як соціальних партнерів виконують, як правило, представницькі органи: профспілки, об'єднання роботодавців, органи

державного управління та місцевого самоврядування. Діяльність кожного із суб'єктів партнерства має певні особливості, які впливають на виконання функцій партнерства і їх роль у цьому процесі.

Функціонування системи соціального партнерства відбувається на основі *трипартизму* - системи тристороннього представництва. Елементами системи є об›єкт, суб›єкти, рівні, принципи й органи управління. *Об'єкт системи соціального партнерства* - суспільні, у даному випадку соціально-трудові відносини. *Суб'єкти (сторони) соціального партнерства* в сфері соціально-трудових відносин - працівники, роботодавці і держава, рис. 14.6.

Рис. 14.6. Суб'єкти (сторони) соціального партнерства

Існують чотири групи суб'єктів соціально-трудових відносин, рис. 14.7.

До *першої групи* суб'єктів СП включають:

Найманий працівник – громадянин, що уклав трудовий договір (контракт) з роботодавцем, керівником організації або окремою особою на проведення визначеної роботи у відповідності зі своїми здібностями, професійними знаннями, кваліфікацією і т.п. На практиці у якості найманого працівника як суб›єкта соціально-трудових відносин можуть виступати й індивідуум, і групи працівників, що розрізняються по своєму соціальному, професійному, територіальному й іншому

положенню, по спрямованості інтересів, мотивації праці і багатьом іншим ознакам.

Рис. 14.7. Структура суб'єктів соціального партнерства в Україні

Інтереси найманих працівників представляє Федерація професійних спілок України (ФПУ), яка є найбільш чисельним профспілковим об›єднанням в Україні, загальна чисельність членів Профспілки станом на 31 грудня 2021 року складала 5064,4 тис. осіб (Додаток 14-А). Метою діяльності ФПУ є вираження, представлення інтересів і захист прав організацій - членів ФПУ, координація їхніх колективних дій, представництво і захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілок в органах державної влади й органах місцевого самоврядування, у стосунках з роботодавцями, їх організаціями і об'єднаннями, а також з іншими об'єднаннями громадян.

Роботодавець (власники засобів виробництва) – це людина, що працює самостійно і постійно наймає для роботи одного або багатьох осіб. Роботодавець може бути власником засобів виробництва або його представником, наприклад: керівник організацій, що не є його власником, виступає як роботодавець.

Держава з розвитком ринкових структур в системі соціально-трудових відносин виступає в наступних основних ролях: законодавець, координатор і організатор регулювання цих відносин, роботодавець, посередник і арбітр при трудових суперечках. Одна з найважливіших функцій держави – розробка правових основ і механізму удосконалення організаційних форм соціального партнерства, правил і механізму взаємодії сторін, встановлення обґрунтованих розмірів і порядку визначення мінімальних соціально-трудових стандартів (мінімальної заробітної плати, соціальних пільг і гарантій і ін.), що стимулюють переговори між сторонами. Як *гарант* держава забезпечує реалізацію основних цивільних прав людини, організовує, координує і регулює соціально-трудові відносини на основі розробки правових основ і організаційних форм соціального партнерства, правила і механізми взаємодії сторін, установлює обґрунтовані розміри стандартів (прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати, соціальних пільг і гарантій та ін.).

До *другої групи* суб'єктів СП включають профспілки *та організації роботодавців. Профспілки* – це громадські організації, які створюються для захисту соціальних, економічних, професійних прав найманих працівників. Цілі професійних спілок: створення для працівників гідних умов праці; забезпечення зайнятості; участь в управлінні виробництвом і розподілі продукту, підвищення рівня заробітної плати, збереження робочих місць для членів профспілок тощо.

Право представляти і захищати права та інтереси трудящих установлено згідно Закону України «Про профспілки, їх права та гарантії діяльності», у відповідності з яким представництво інтересів членів профспілки у взаємовідносинах із роботодавцями, органами державної влади та місцевого самоврядування здійснюється у відповідності до законодавства на основі системи колективних договорів та угод.

Організації та об›єднання роботодавців є одним з основних суб›єктів соціального партнерства. Методи створення цих організацій і об›єднань, їх функціонування й співробітництва з профспілками та органами влади є важливою складовою механізму соціально-трудового партнерства. У 2012 році прийнято Закон України «Про організації роботодавців, їх об›єднання, права і гарантії їх діяльності». Відповідно до цього Закону, організація роботодавців – це неприбуткова громадська організація, яка об›єднує роботодавців.

Організації роботодавців, їх об›єднання створюються і діють з метою представництва й захисту прав і законних інтересів роботодавців у економічній, соціальній, трудовій та інших сферах, у тому числі в їх відносинах з іншими сторонами соціального діалогу.

Об'єднання роботодавців бачать у соціальному партнерстві можливості проведення узгодженої технічної, економічної і соціальної політики, розвитку виробництва без потрясінь і деструктивних конфліктів. У 2002 році було створено Всеукраїнське об'єднання «Федерація роботодавців України». Серед інших спілок роботодавців виділять спілку орендаторів і підприємців України, яка претендує на роль єдиного представника приватного сектора, Українську національну асамблею підприємництва та ін.

Організаціям роботодавців, їх об'єднанням забороняється втручатися у діяльність професійних спілок, їх об'єднань, перешкоджати у будь-якій формі та будь-якими засобами працівникам об'єднуватися у професійні спілки, їх об'єднання.

Третя група суб'єктів СП – це органи, які забезпечують і (або) сприяють взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин на принципах соціального партнерства.

До четвертої групи СП відносяться – органи, які мінімізують наслідки конфліктів (посередницькі, примиренські структури, незалежні експерти тощо).

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» передбачає такі регулятори колективних трудових спорів:- примирна комісія, до якої входять представники сторін; трудовий арбітраж із залученням експертів та Національна служба посередництва та примирення, рішення якої мають рекомендаційний характер.

Особливим інститутом соціальної правової держави виступає соціальне партнерство, яке демонструє можливість забезпечення балансу інтересів найманих робітників, підприємців і влади на користь усього суспільства. Соціальне партнерство є важливим механізмом ефективної взаємодії між громадянським суспільством і влади.

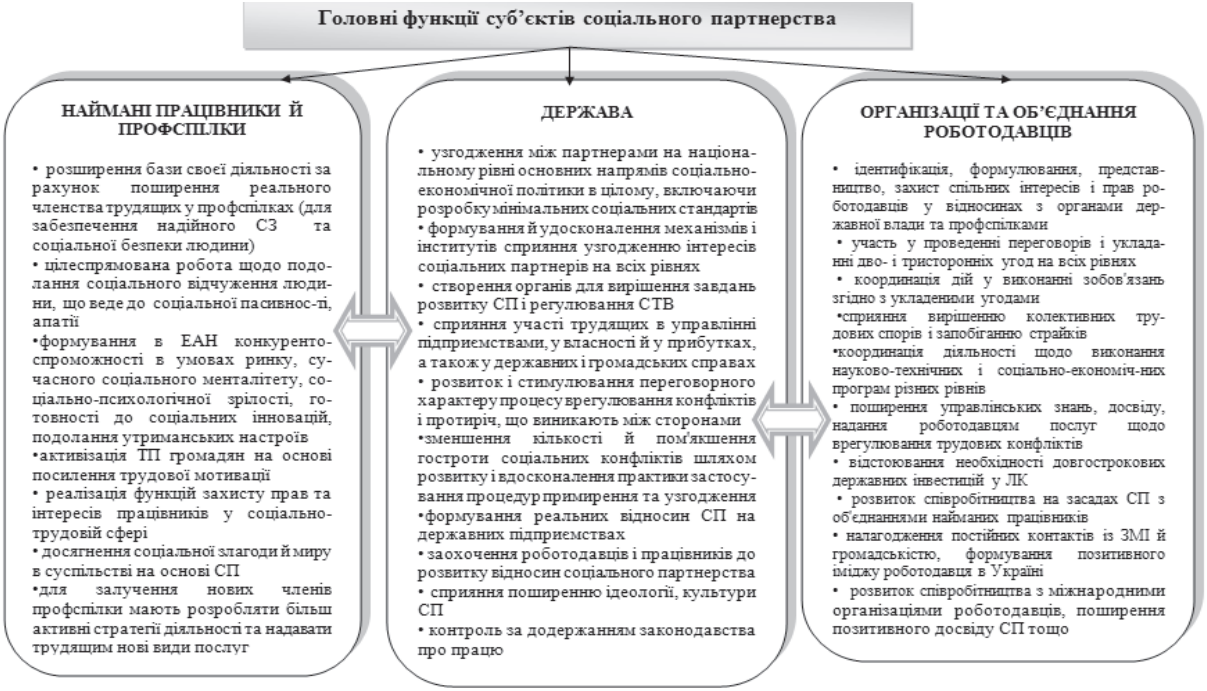

Рис. 14.8. Функції суб'єктів соціального партнерства

Модельний закон про соціальне партнерство, прийнятий на 27 пленарному засіданні Міжпарламентської асамблеї держав-учасників СНД визначає соціальне партнерство як взаємодію органів державної влади, об'єднань роботодавців і профспілок у визначені і впровадженні в життя узгодженої соціально-економічної політики, політики в галузі трудових відносин, а також двосторонні відносини між роботодавцями і профспілками, спрямовані на забезпечення узгодження їх інтересів в порядку, що визначається законодавством. Як особливий інститут ринкової економіки і соціальної правової держави, соціальне партнерство виконує функції регулювання різних аспектів трудових відносин, забезпечує розв'язання трудових спорів, конфліктів, суперечностей, сприяє злагоді в суспільстві, рис. 14.8.

Виділяють три рівня здійснення соціального партнерства: на загальнодержавному, на галузевому або регіональному та безпосередньо на виробничому, стосуючись окремої фірми чи підприємства, табл. 14.3.

Таблиця 14.3

Структурно-логічна схема соціального партнерства в Україні

Рівні переговорів і угоди	Суб'єкти соціального партнерства	Предмет переговорів	Нормативно-правове забезпечення
Національний (Генеральна угода)	Представники уряду (Кабінет Міністрів України); об'єднання підприємців; об'єднання профспілок	Загальні умови оплати праці, робочий час, соціальні гарантії тощо	Державні закони, нормативні акти уряду
Галузевий (галузева угода) (регіональний)	Представники підприємців; Галузеві профспілки; Міністерство праці і соціальної політики України	Галузеві тарифні умови оплати праці, зайнятість, норми праці тощо	Міжгалузеві та галузеві (регіональні) нормативно-методичні матеріали
Підприємство (колективний договір)	Власник підприємства; комітет профспілки; працівники	Тарифні умови, форми і системи оплати праці, робочий час, охорона праці тощо	Нормативні матеріали, норми, статути, положення

Таким чином, в умовах ринкового господарства вільні і незалежні *профспілки* є гарантами соціальної справедливості і безпеки. Використання ринкового механізму населенням залежить, головним чином, від того, чи вдається регулювати ринок у рамках закону і політики. Профспілки як сторона в системі соціального партнерства покликані виражати і захищати інтереси працівників на виробництві і поза ним. Крім цієї найважливішої ролі профспілки також відіграють роль індикатора суспільної думки, суб'єкта управління на ринку праці, одного з учасників управління виробництвом. Профспілки є противагою влади підприємців. Але соціальні досягнення і закони, що охороняють права, не приходять автоматично, їх треба завойовувати.

Спілки роботодавців створюються на основі спільних інтересів роботодавців як покупців робочої сили. Маючи свої інтереси в одержанні прибутків, завоюванні ринків збуту тощо, підприємці в системі соціального партнерства бачать можливості проведення узгодженої технічної, економічної та соціальної політики, розвитку виробництва без потрясінь і деструктивних конфліктів.

Сьогодні в Україні спільність поглядів *роботодавців і працівників* виявляється в розумінні необхідності зниження соціальних витрат реформ, логічного злиття соціальної політики з політикою економічних перетворень, у створенні умов, які б сприяли розвитку виробництва як головного джерела вирішення соціальних проблем, у підтримці соціального світу, запобіганні масових злиднів і безробіття. Поряд з цим у роботодавців і працівників існують і незбіжні інтереси, до яких можна віднести, насамперед, пропорції в розподілі доходів на споживання і розвиток виробництва, визначення джерел створення фондів соціального захисту, ступінь їхньої достатності.

Держава в системі соціального партнерства покликана виконувати функції гаранта основних прав і свобод, незалежно від регулятора системи соціально-трудових відносин, організатора і координатора переговорів, арбітра при вирішенні трудових конфліктів. Для повноцінної реалізації даних функцій держава формулює законодавчо-правову базу, створюючи тим самим основу для цивілізованої системи соціального партнерства.

3. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих робітників

Професійні спілки є одним з найважливіших демократичних інститутів сучасного суспільства. Профспілки являють

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

а) *за професіями:* бухгалтери, водії, ливарники (Данія, Ісландія, Великобританія);

б) *за галузями економіки:* металургія, вугільна, машинобудівництво тощо (Німеччина, Франція, Італія, Норвегія, Швеція);

в) *за заводською ознакою* – кожне підприємство має свою профспілку (Японія, Швейцарія).

Профспілки в Україні є найбільш структурованою ланкою соціального партнерства. Вони мають свої структури практично на всіх підприємствах, на регіональному, галузевому та національному рівнях. Працівникам через профспілки треба домовлятися з роботодавцями з багатьох питань і вносити у взаємні зобов'язання в колективний договір: механізм регулювання оплати праці; тривалість робочого часу й відпочинку; умови і охорона праці; медичне і соціальне страхування; компенсації, доплати та додаткові пільги тощо.

Профспілки діють відповідно до законодавства та своїх статутів. Нормативною базою в Україні щодо профспілки є: Конституція України; Кодекс законів про працю України; Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності»; Закон України «Про колективні договори і угоди».

Держава забезпечує реалізацію прав громадян на об'єднання у профспілки. Первинна профспілкова організація може бути створена в установі, організації, на підприємстві, в навчальному закладі незалежно від форми власності та за наявності не менше 3-х членів профспілки або 3-х працівників, які бажають утворити профспілкову організацію. Процес створення профспілкової організації складається з певних кроків, які зазначаються в протоколі загальних зборів членів профспілки (засновників профорганізації).

На підприємстві, в установі, організації *може бути створено кілька первинних профспілкових організацій*, вони повинні на засадах пропорційного представництва (згідно з кількістю членів кожної первинної профспілкової організації) утворити об'єднаний представницький орган для укладення колективного договору. В цьому разі кожна первинна профспілкова організація має визначитися щодо своїх конкретних зобов'язань за колективним договором та відповідальності за їх невиконання. Первинна профспілкова організація, що відмовилася від участі в об'єднаному

представницькому органі, позбавляється права представляти інтереси працівників при підписанні колективного договору.

Низовою ланкою профспілки є *первинна профспілкова організація* – добровільне об'єднання членів профспілки, які працюють на одному підприємстві, в установі, організації, у фізичної особи. Виборний орган первинної профспілкової організації має широкі права і повноваження щодо представництва і захисту інтересів працівників. Найголовніші з них такі:

– укладає і контролює виконання колективного договору, звітує про його виконання на загальних зборах трудового колективу;

– разом із працедавцем вирішує питання, які стосуються запровадження, перегляду і змін норм праці, форм і систем її оплати, розцінок, тарифних сіток, умов запровадження і розмірів надбавок, доплат, премій, винагород; організування робочого часу і часу відпусток, дає дозвіл на надурочні роботи і роботи у вихідні дні;

– бере участь у вирішенні соціально-економічних питань, у розробленні правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства, установи або організації;

– представляє інтереси працівників за їх дорученням при розгляді трудових індивідуальних суперечок та у колективному трудовому спорі, сприяє його вирішенню;

– приймає рішення про вимогу до працедавця розірвати трудовий договір із керівником підприємства, установи, організації, якщо він порушує законодавство про працю, не виконує зобов'язань за колективним договором;

– дає згоду або відмовляє у наданні згоди на розірвання відповідно до законодавства трудового договору з ініціативи працедавця з працівником, який є членом профспілки;

– бере участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, роботі комісії з питань охорони праці;

– здійснює громадський контроль за виконанням працедавцем законодавства про працю і охорону праці.

Мета створення профспілкової організації – здійснення представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки. Членами профспілок можуть бути особи, які працюють на підприємстві, в установі або організації незалежно від форм власності і видів господарювання, у фізичної особи, яка використовує найману працю, особи, які забезпечують себе роботою самостійно, особи, які навчаються в навчальному закладі. Для створення профорганізації, її засновники повинні зібрати збори, на яких вирішити ряд питань порядку денного, табл. 14.4.

Таблиця 14.4

Питання порядку денного Зборів для вирішення створення профорганізації

	Питання	Коментар
1	2	3
1	Про створення в установі чи підприємстві первинної профспілкової організації	Створення первинної профспілкової організації не потребує будь-яких дозволів з боку державних органів або адміністрації (керівництва) підприємства, установи, організації, а базується виключно на бажанні працівників конкретної установи чи підприємства
2	Про обрання профспілкового комітету первинної профспілкової організації	Обраний зборами (конференцією) членів профспілки профспілковий комітет є колегіальним органом, який покликаний вести поточну роботу первинної профспілкової організації, організовувати виконання завдань профспілки, рішень зборів та вищих профспілкових органів, а також інших повноважень, передбачених законодавством держави та Статутом Профспілки. Кількість членів профспілкового комітету визначається виходячи з дієвості профкому у прийнятті рішень (кворуму) та кількості членів профспілки, інтереси, яких представляє виборний орган
3	Про обрання голови профспілкового комітету первинної профспілкової організації	Голова профкому організовує роботу профспілкового комітету, без довіреності представляє профспілкову організацію в адміністрації установи, в органах державної та місцевої влади, громадських об'єднаннях, в інших організаціях, у межах своїх повноважень може здійснювати дії в інтересах Профспілки, якщо ці дії не суперечать законодавству і Статуту, скликає засідання профкому, здійснює контроль за ефективністю використання коштів профорганізації, від імені профспілкової організації укладає договори та угоди, організовує контроль за їх виконанням, виконує інші функції для забезпечення діяльності профспілкової організації в межах Статуту
4	Про обрання ревізійної комісії первинної профспілкової організації Важливо! Члени ревізійної комісії не можуть бути членами профкому.	Ревізійна комісія профспілкової організації здійснює контроль за статутною та фінансово-господарською діяльністю профкому та підзвітна загальним зборам членів профспілки (конференції). Ревізійна комісія обирається на загальних зборах з числа членів профспілки, які мають достатню професійну та практичну підготовку для проведення ревізій і перевірок фінансово-господарської діяльності, виконання бюджетів і кошторисів. Ревізійна комісія обирається на той же термін повноважень, що і профспілковий комітет. Повноваження членів ревізійної комісії визначаються Статутом Профспілки. Ревізійна комісія на своєму засіданні обирає голову комісії та його заступника відкритим голосуванням Питання про перевибори голови ревізійної комісії вирішується на засіданні комісії. Ревізійна комісія здійснює свою роботу на громадських засадах.

Продовження табл. 14.4

1	2	3
5	Про клопотання щодо входження до складу обласної організації профспілки працівників державних установ України	Професійні спілки у своїй діяльності не залежать від органів державної влади та органів місцевого самоврядування, роботодавців, інших громадських організацій, їм не підзвітні і не підконтрольні. Держава визнає профспілки повноважними представниками працівників і захисниками їх трудових, соціально-економічних прав та інтересів, співпрацює з профспілками в їх реалізації, сприяє профспілкам у встановленні ділових партнерських взаємовідносин з роботодавцями та їх об'єднаннями. Протокол Зборів складається в довільній формі та подається разом з клопотанням новообраного профкому для розгляду Президією обласної організації профспілки працівників державних установ України, яка в місячний термін приймає рішення про прийняття на облік створеної профспілкової організації. Первинна організація отримує дозвіл та виготовляє штамп та печатку первинної організації профспілки, а також відкриває розрахунковий рахунок у банку.

** Примітка. В організації Профспілки з чисельністю членів Профспілки менше 15 осіб функції профкому виконують профорганізатор, його заступник та скарбник, які обираються на зборах організації. Ревізійні комісії в зазначених профорганізаціях не обираються.*

Усі професійні спілки мають рівні права (ст. 36 Конституції України). Свої повноваження первинні профспілкові організації здійснюють через: виборні органи, утворені відповідно до статуту (положення); профспілкового представника - в організаціях, де виборні органи не створюються.

Профспілковий представник – це керівник профспілки, її організації, об'єднання профспілок, профспілкового органу; профорганізатор або інша особа, уповноважена на представництво статутом або відповідним рішенням профспілкового органу.

Член профспілки – особа, яка входить до складу профспілки, визнає її статут та сплачує членські внески.

Підставою для вступу до профспілки є заява громадянина (працівника), подана в первинну організацію профспілки. При створенні профспілки прийому до неї здійснюється установчими зборами. Ніхто не може бути примушений вступати або не вступати до профспілки.

Статутами (положеннями) може бути передбачено обмеження щодо подвійного членства у профспілках.

Працедавець зобов'язаний сприяти створенню належних умов для діяльності профспілкових організацій, що діють на підприємстві, в установі або організації. Роботодавці не можуть бути членами виборних органів профспілки будь-якого рівня.

Особи (зокрема роботодавці), які вчиняють перешкоди здійсненню права громадян на об'єднання у профспілки, своїми діями або бездіяльністю перешкоджають законній діяльності профспілок, несуть дисциплінарну, адміністративну або кримінальну відповідальність.

Іноземні громадяни та особи без громадянства не можуть створювати профспілки, але можуть вступати до профспілок, якщо це передбачено їх статутами.

Профспілки, їх об'єднання мають право представляти інтереси своїх членів при реалізації ними конституційного права на звернення за захистом своїх прав до судових органів, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, а також міжнародних судових установ.

В табл. 14.5 наведено критерії репрезентативності суб'єктів сторін профспілок та організацій роботодавців щодо соціального діалогу та соціального партнерства в Україні.

Таблиця 14.5

Критерії репрезентативності суб›єктів сторін профспілок та організацій роботодавців в Україні

	Рівні	Всеукраїнські об'єднання	
		Об'єднання організацій роботодавців	**Об'єднання профспілкових організацій**
1	Національний рівень	об'єднання організацій роботодавців, на підприємствах членів яких працюють не менше як 200 тисяч працівників; мають у своєму складі об'єднання організацій роботодавців у більшості адміністративно-територіальних одиниць України, а також не менше як три всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців	профоб'єднання: які налічують не менше 150 тисяч членів, мають у своєму складі профспілки, їх організації у більшості адміністративно-територіальних одиниць України, а також не менше як три всеукраїнські профспілки
2	Галузевий рівень	репрезентативними визнаються всеукраїнські об'єднання організацій роботодавців, створені за галузевою ознакою, на підприємствах членів яких працюють не менше як п'ять відсотків працівників, зайнятих у відповідному виді (видах, класифікаційних рівнях) економічної діяльності.	репрезентативними визнаються профспілки, членами яких є не менше, ніж 3% працівників, зайнятих у відповідній галузі (виді економічної діяльності)
3	Територіальний рівень	організації роботодавців, їх об'єднання, що діють на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, на підприємствах членів яких працюють не менше 5% зайнятого населення у відповідній адміністративно-територіальній одиниці	об'єднання профспілок, членами яких є не менше 2% зайнятого населення у відповідній адміністративно-територіальній одиниці, а для профспілок та їх організацій – не менше 2% зайнятого населення у певній галузі

В умовах демократії, плюралізму актуальним є питання недопущення монополізації профспілок, закріплення за ними права бути єдиними представниками інтересів працівників. У той же час якими би важливими не були би профспілки, вони тільки – посередники. Головними фігурами в економіці, у виробничих відносинах залишаються власники (роботодавці, підприємці) і наймані робітники (трудовий колектив).

Треба зазначити, *що з 24 лютого 2022 року*, відповідно до Закону України «Про правовий *режим воєнного стану»*, в Україні введено режим воєнного стану. 15 березня 2022 року прийнято Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», відповідно до якого на період дії воєнного стану *вводяться обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина відповідно до статей 43,44 Конституції України.* У межах своєї діяльності *професійні спілки* повинні максимально сприяти забезпеченню обороноздатності держави та забезпечувати громадський контроль *за мінімальними трудовими гарантіями*, передбаченими цим Законом. На період дії воєнного стану *призупиняється* дія статті 44 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» та відповідні норми колективних договорів.

4. Колективний договір, як головний засіб зміцнення соціального партнерства

Одним з напрямів соціально-партнерських відносин є укладення колективних договорів і колективних угод. *Колективний договір* – це локальний нормативно-правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні відносини між власником і працівниками даного підприємства. Колективний договір укладається:

– відповідно до чинного законодавства (ст.10-20, гл. 2 Кодексу законів про працю України; ст.1 Закону України «Про колективні договори і угоди» та ін.) та узятих сторонами зобов'язань;

– на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи, а також у структурних підрозділах підприємства, установи, організації в межах компетенції цих підрозділів.

Соціальна політика підприємства – пільги і захист персоналу визначаються законодавством, закріплюються у колективних договорах і угодах різного рівня: генеральних, галузевих (тарифних), територіальних, колективних. На-

ведено приклади нормативних актів (угоди, колективний договір) Профспілки працівників освіти і науки України на: галузевому, територіальному та локальному рівнях.

Галузевий рівень Територіальний рівень Локальний рівень

Тобто колективний договір укладають не тільки суб'єкти підприємницької діяльності, але і будь-які інші організації, чия діяльність не належить до підприємницької, *наприклад*, бюджетні та громадські організації. Суб›єкти підприємницької діяльності – *фізичні особи*, які не мають статусу юридичної особи, не *зобов'язані укладати колективний договір з найманими працівниками.* Як відомо, колективний договір укладають для дотримання інтересів насамперед працівників, проте також і в інтересах власників та уповноважених ними органів.

Його основна ціль - урегулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин, а також узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів.

Колективний договір укладається між: власником або уповноваженим ним органом (особою), з однієї сторони, і первинною профспілковою організацією, які діють відповідно до своїх статутів, а у разі їх відсутності - представниками, вільно обраними на загальних зборах найманих працівників або уповноважених ними органів, з другої сторони.

Відповідно Кодексу Законів про працю України (із змінами, внесеними згідно із Законами № 1702-IX від 16.07.2021, ВВР, 2021, № 41, ст.339 - вводиться в дію з 01.01.2022 № 1875-IX від 16.11.2021, у ст. 13. Зміст колективного договору) у колективному договорі *встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин*, зокрема:

– зміни в організації виробництва і праці;

– забезпечення продуктивної зайнятості;

– нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);

– встановлення гарантій, компенсацій, пільг;

– участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);

– режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;

– умов і охорони праці;

– забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;

– гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій працівників;

– умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці;

– забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.

Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги, зокрема щодо дитячого оздоровлення та придбання новорічних подарунків для дітей працівників тощо. Умови колективного договору, що погіршують порівняно з чинним законодавством і угодами становище працівників, є недійсними (ст. 16 Кодексу законів про працю України). Покроковий механізм прийняття колективного договору наведено в табл. 14.6.

Зміни і доповнення до колективного договору протягом строку його дії можуть вноситися:

– тільки за взаємною згодою сторін;

– в порядку, визначеному колективним договором;

– за тією ж процедурою, що і прийняття колективного договору.

Зміни і доповнення також підлягають повідомній реєстрації.

Дія колективного договору: Положення колективного договору:

– поширюються на всіх працівників підприємств незалежно від того, чи є вони членами профспілки;

– є обов'язковими як для роботодавця, так і для працівників підприємства.

Колективний договір:

– набирає чинності з дня підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у колективному договорі;

– після закінчення строку дії колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором;

– зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування роботодавця, від імені якого укладено цей договір.

Таблиця 14.6

Покроковий механізм прийняття колективного договору

Покрокова послідовність	Механізм прийняття колективного договору
КРОК 1	Надсилання письмового повідомлення іншій стороні про початок переговорів. Ініціатива може належати як представникам сторони роботодавця, так і представникам сторони працівників. Не раніше ніж за три місяці до закінчення строку дії колективного договору або у строки, визначені цим документом.
КРОК 2 Переговори:	● Початок переговорів відбувається протягом семи днів після отримання повідомлення. ● Визначається порядок ведення переговорів, створюється робоча комісія з представників сторін. Все це фіксується у протоколі. ● Готується проект колективного договору з урахуванням пропозицій, що надійшли від працівників, громадських організацій, та прийняття рішення, що оформляється відповідним протоколом. ● У разі виявлення розбіжностей проводиться процедура примирення. Складається протокол, якщо протягом переговорів сторони не дійшли згоди з не залежних від них причин. Проводяться консультації і формується склад примирної комісії, у разі недосягнення згоди — сторони звертаються до посередника. Розгляд протоколу розбіжностей і винесення рекомендацій по суті спору може тривати до семи днів. ● Робочою комісією складається проект колективного договору.
КРОК 3	Обговорення проекту колективного договору і винесення його на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу.
КРОК 4	Відхилення або схвалення проекту колдоговору зборами трудового колективу.
КРОК 5	Підписання уповноваженими представниками сторін колдоговору у разі схвалення його проекту загальними зборами (конференцією) трудового колективу не пізніше ніж через 5 днів з моменту схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу.
КРОК 6 Реєстрація колективного договору:	Після підписання колективні договори підлягають повідомній реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади (ст. 15 Кодексу законів про працю України). Такими реєструючими органами можуть бути районні держадміністрації, районні в містах Києві та Севастополі держадміністрації, виконавчі комітети сільських, селищних та міських рад.

В Україні, станом на 31 грудня 2021 р., укладено та зареєстровано колективних договорів за видами економічної діяльності 43154 одиниці та охоплено колективними договорами 5064,4 тис. осіб, або 70,2% до облікової кількості штатних працівників (Додаток 14-А).

У разі реорганізації підприємства колективний договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін.

У разі зміни власника підприємства чинність колективного 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 колективного договору.

У разі ліквідації підприємства колективний договір діє протягом усього строку проведення ліквідації.

На новоствореному підприємстві колективний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у тримісячний строк після реєстрації підприємства, якщо законодавством передбачено реєстрацію, або після рішення про заснування підприємства, якщо не передбачено його реєстрацію.

Звіти про виконання колективного договору – Сторони, які підписали колективний договір, щорічно в строки, передбачені колективним договором, звітують про його виконання.

При укладенні колективних договорів упор робиться не на розходження інтересів найманих робітників і роботодавців, а на їхнє співволодіння. Працівників намагаються переконати в тім, що вони разом з роботодавцями представляють єдине ціле й у них один загальний інтерес – збереження і розвиток підприємства, на якому вони трудяться. Тому, у процесі переговорів вони повинні виробити загальну систему цінностей, заснованих на згоді, повазі і взаємних поступках.

Бажання визнати профспілковий орган стороною колективного договору не тільки є неправильним по суті, але і, зрештою, суперечить правам профспілок. Саме трудовий колектив є головним виконавцем колективного договору і повинний нести повну відповідальність за таке виконання.

Держава прагне згладити протиріччя сторін у процесі переговорів, активно бере участь у процесі переговорів як безпосередньо, через своїх представників, так і через арбітражні органи, погоджувальні комісії, щоб уникнути посилення соціальної напруженості. З цією метою вона більш широко закликає сторони до згоди, намагаючись культивувати в них почуття соціальної відповідальності.

5. Сучасний стан соціального партнерства: європейський досвід та України

Зважаючи на необхідність удосконалення соціального партнерства в Україні як засобу підвищення ефективності проведення реформ, що передбачено Угодою про Асоціацію

Україна ЄС, документами ООН щодо порядку денного сталого розвитку до 2030 р. тощо, доцільним видається дослідження практичного застосування інструментів та механізмів реалізації соціального партнерства в країнах ЄС.

Світовий досвід, накопичений розвиненими країнами в площині соціального партнерства, свідчить про різноманіття його моделей, зумовлене національними й регіональними особливостями кожної з країн, табл. 14.7.

Таблиця 14.7

Особливості світового досвіду соціального партнерства

	Моделі	Особливості
1	Європейська модель *(континентальна)*	характеризується: - високим рівнем правової захищеності працівників; - жорсткими нормами трудового права, орієнтованими на збереження робочих місць; - широким використанням норм галузевих тарифних угод; - відносно високим законодавчо встановленим мінімальним рівнем оплати праці й порівняно незначною їх диференціацією. Цю модель експерти МОП вважають ідеалом СТВ. Водночас вона переживає певну кризу, що виявляється в зростанні безробіття, унеможливленні доступу на ринок праці молоді й осіб з невисокою кваліфікацією, у послабленні стимулюючої ролі ЗП, зниженні темпів економічного зростання.
2	Англосаксонська модель *(ліберальна)*	притаманні: - висока схожість цивільного і трудового права; - переважаюче колективно-договірне регулювання на рівні підприємства, а не галузі або регіону; - підвищена мобільність робочої сили; - вища диференціація ЗП; - обмеження щодо сфери застосування мінімальної ЗП. Ця модель сприяє більш динамічному створенню робочих місць, мобільності робочої сили, зменшенню безробіття, високим темпам економічного зростання. Характерними рисами для неї є: перевірка нужденних, обмеження розмірів універсальних трансфертів і програм соціального страхування.
3	Скандинавська модель *(соціально-демократична)*	характеризується: - універсальним перерозподілом прибутків за допомогою прогресивної системи оподаткування населення; - мета її, щоб не допустити бідності та забезпечення всім зайнятим громадянам гідного рівня життя. Характерними рисами є: сильні профспілки, постійні органи соціального партнерства на всіх рівнях економіки, законодавство, спрямоване на захист трудящих, державна система арбітражу й вирішення трудових спорів.
4	Китайська модель *(змішана)*	за своєю сутністю є двосекторною: З одного боку поєднує жорстке регулювання трудових відносин “державно-соціалістичного” типу в державному секторі (формально має схожість з європейською моделлю, але відрізняється від неї тим, що в Китаї немає вільних профспілок). З другого – характеризується повною відсутністю правового регулювання в приватному та концесійному секторах, де переважають відносини, що нагадують ранньо-капіталістичні.

Вагоме значення для розвитку цивілізованих соціально-трудових відносин в Україні, які б відповідали потребам громадянського суспільства і соціально орієнтованої ринкової економіки, має досвід Європейських держав.

Вчені виокремлюють різні моделі соціального партнерства: англійську (консервативну), французьку (соціалістичну), німецьку (соціал-демократичну), шведську тощо, які відображають насамперед розвиток економіки, авторитет суб'єктів соціального партнерства і багатогранність умов господарювання й суспільного розвитку, що дає можливість розкрити особливості функціонування соціально-економічної системи ринкового типу та її суспільно-політичного устрою. Високого рівня соціально-економічного розвитку у цих державах досягнуто значною мірою завдяки плідній співпраці між соціальними партнерами. Відповідно до соціально-економічних та національних особливостей країн у них сформувалися різні моделі соціального партнерства, які відрізняються одна від одної певними ознаками, рис. 14.9.

Рис. 14.9. Ознаки різних моделей соціального партнерства розвинених країн світу

Отже, в основу їх класифікації покладено:

– механізм правового регулювання договірного процесу;

– особливості відносин між інститутами державної влади, місцевого самоуправління з представниками працівників

(профспілками) та з представницькими об'єднаннями роботодавців (підприємців);

– рівень участі працівників в управлінні підприємством;

– політичні орієнтації системи трипартизму та соціального діалогу».

Проте, згідно з дослідженнями Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (OECD), *надати перевагу не можна жодній з цих моделей, адже кожна з них має свої недоліки та переваги.*

У практику соціально-трудових відносин широко втілюється система індивідуальних трудових контрактів, у разі порушення яких працівник сам може відстояти свої права через суд. Частка працівників, об'єднаних у профспілки, досягає 30%.

За механізмом правового регулювання договірного процесу у світі склалося три базові моделі соціального партнерства, табл. 14.8.

Таблиця 14.8

Базові три моделі соціального партнерства у світі

Моделі СП	Характеристики
Перша модель	Характеризується високим рівнем централізації договірного процесу. Застосовується у Північній Європі: Бельгії, Данії, Нідерландах, Норвегії, Фінляндії, Швеції, Австрії. У цих країнах втілено міжнародно-правовий принцип «трипартизму МОП». Всі рішення щодо соціально-трудових відносин приймаються за активної участі владних структур. Організаційний рівень соціально-трудових відносин у зазначених країнах слід оцінити як дуже високий. Частка працівників, згрупованих у профспілки, у скандинавських країнах становить близько 90%.
Друга модель	Найбільш типова для країн Центральної Європи: Італії, Німеччини, Швейцарії, а також для Англії та Ірландії. У цих країнах не створюються на національному рівні постійно діючі органи соціального партнерства. Уряди держав періодично проводять консультації з національними об'єднаннями профспілок і роботодавців. Попри це, спільні рішення на макроекономічному рівні майже не приймаються, угоди з найважливіших питань соціально-трудових відносин приймаються на рівні регіонів та галузей.
Третя модель	Характеризується тим, що переговорний процес відбувається на мікроекономічному рівні. Вона характерна для Франції, Іспанії, Португалії, Греції, а також США і Японії. У цих країнах роль профспілкового рух незначна, «вважається, що в постіндустріальному суспільстві відмирає захисна функція профспілок.

Майже у всіх країнах ЄС до складу соціально-економічних рад входить так званий «третій сектор» – неурядові організації,

що представляють інтереси різних соціальних та професійних груп, а також незалежні експерти (Ірландія, Італія, Іспанія, Голландія, Франція).

Можна зауважити, що *кожна з описаних моделей має як сильні, так і слабкі сторони, тому неможливо надати перевагу виключно одній із них,* оскільки жодна з моделей не гарантує низький рівень інфляції, конкурентоспроможність підприємств, низький рівень безробіття, постійне підвищення заробітної плати, зростання соціальної захищеності тощо. Можна лише зазначити важливість та здатність швидкого пристосовування соціально-трудових відносин у кожній країні до можливих змін.

Також варто виокремити структуру європейського національного соціального партнерства за сферами впливу, табл. 14. 9.

Таблиця 14.9

Структура європейського національного соціального партнерства за сферами впливу

	Рівні соціального партнерства	**Країни**
1	Міжгалузеве соціальне партнерство на національному рівні	Бельгія, Норвегія, Іспанія, Румунія, Ірландія, Франція
2	Галузеве соціальне партнерство на рівні підприємства	Австрія, Словенія, Німеччина, Голландія, Швеція, Греція
3	Соціальне партнерство відбувається на рівні підприємства.	Італія, Нідерланди, Португалія

Відносини соціального партнерства мають колективний характер, в їх основі лежить колективний інтерес сторін. Країни ЄС обрали надзвичайно широкі рамки національного соціального партнерства, що виходять за межі обговорення традиційних питань трипартизму. Ключовими питаннями серед них є: питання зайнятості; політика оплати праці; політика розвитку трудових ресурсів та професійної підготовки; соціальний захист; безпека та гігієна праці.

Зауважимо, що у всіх країнах ЄС органи соціального партнерства (соціально-економічні, трудові ради, комісії) відіграють важливу роль у загальному розвитку країн. Всі сторони сприяють постійному забезпеченню необхідної і відповідної інституційної,

адміністративної і правової баз, завдяки яким буде ефективно функціонувати соціальний діалог.

Європейська практика має два механізми залучення громадських організацій до переговорного процесу у сфері соціально-трудових відносин. *Перший передбачає*, що до складу учасників тристоронніх органів від уряду призначаються незалежні експерти. *Другий передбачає*, що поза межами сфери соціального партнерства слід краще окреслити та інституціоналізувати міжсекторальне партнерство як загальний діалог між органами державної влади та проміжними органами, що працюють на колективний інтерес.

В країнах ЄС, у соціальному партнерстві беруть участь представники організацій працівників і роботодавців, а також різні громадські та соціальні об'єднання. Така модель існує в багатьох країнах на національному рівні. Найбільш повно вона реалізована в Європейському економічному та соціальному комітеті (ЄЕСК), який являє собою консультативний орган Європейського Союзу.

Таким чином, основою соціального партнерства в ЄС залишається тристороннє спілкування з тематики макроекономічних проблем. Лідери ЄС були надзвичайно зацікавлені включити соціальних партнерів у процес інтеграції Європи і переконані, що без цього сам процес інтеграції буде повільнішим, важчим та неповним.

Ключовими напрямами модернізації соціального партнерства є децентралізація та розвиток неформальних механізмів участі працівників, поширення соціального партнерства на рівень підприємств і всередині фірм.

Узагальнення досвіду розвитку соціального партнерства на прикладі країн-учасниць ЄС дало можливість виокремити нові тенденції його сфери впливу, а саме:

– на соціально-економічну та екологічну сферу;

– розширення суб'єктності соціального партнерств;

– зниження рівня централізації колективно-договірного регулювання між працею і капіталом у деяких країнах та координація дій соціальних партнерів;

– появи інститутів, покликаних поглибити та наповнити новим змістом соціальне партнерство;

– урізноманітнення участі найманих працівників у прийнятті управлінських рішень;

– розвиток так званих «зелених» робочих місць та інноваційного підприємництва.

У країнах із розвиненою системою соціального партнерства підприємства здійснюють цілий комплекс заходів щодо розвитку соціальної сфери. Управління соціальним розвитком підприємства перетворилося у систему цілеспрямованої діяльності власників і менеджменту – корпоративну соціальну політику, яка призначена сприяти задоволенню і розвитку матеріальних і духовних потреб працівників організації та членів їх сімей. Держава зі свого боку заохочує таку діяльність бізнесу шляхом надання податкових та інших пільг і преференцій.

Досвід зарубіжних країн свідчить, що *ступінь розвиненості соціального партнерства залежить від ряду факторів:*

– ступінь демократизації управління виробництвом;

– рівень життя більшості населення і ступінь диференціації доходів (чим нижчий рівень життя і чим більша різниця в доходах багатих і бідних, тим популярнішим є заклик до повалення влади і перерозподілу власності з відповідними практичними діями. І навпаки, в країнах з високим рівнем життя і помірною диференціацією доходів прагнення соціальних партнерів до соціального миру більше;

– психологічні передумови і культурні традиції в суспільстві як фактор сприяють орієнтації населення розвинених країн на пошук соціальних компромісів, на розв'язання суспільних проблем раціоналістично, без крайніх заходів, на основі правил, визначених законами.

Виходячи з аналізу міжнародного досвіду, можна зробити висновки, що на рівні міжнародного законодавства закріплений принцип втручання держави в соціальне партнерство рівно в тій мірі, в якій це необхідно для забезпечення і досягнення соціального добробуту та діалогу між роботодавцями, з *одного боку*, і працівниками – з *іншого*. Крім того, держава виступає гарантом прав кожної зі сторін соціально-партнерських правовідносин.

Умови формування й розвитку системи соціального партнерства в Україні суттєво відрізняються від інших країн. Система соціального партнерства в Україні почала створюватися в умовах соціально-економічних реформ та загальносистемної кризи країни. Ринкові відносини й інститути як необхідна умова широкого розвитку соціального партнерства лише формуються в нашій країні.

Система індикаторів розвитку соціального партнерства в Україні, табл. 14.10, є системою статистичних показників, які відображають стан розвитку соціального партнерства і дасть змогу оцінити ефективність виконання прийнятих зобов'язань з основних напрямків діяльності.

Таблиця 14.10

Складові елементи розвитку соціального партнерства в Україні

Система індикаторів стану соціального партнерства в Україні	1. Сприяння розвитку виробництва, забезпечення продуктивної зайнятості	1.1. Розвиток виробництва
		1.2. Рівень безробіття
		1.3. Рівень зайнятості
		1.4. Вимушена неповна зайнятість
		1.5. Ефективність державної служби зайнятості
	2. Оплата праці, підвищення рівня доходів	2.1. Відповідність оплати праці встановленим мінімальним гарантіям
		2.2. Структура фонду заробітної плати
		2.3. Доходи населення
		2.4. Вагомість оплати праці для забезпечення потреб населення
		2.5. Заборгованість із виплати заробітної плати
	3. Умови праці та відпочинку	3.1. Зайнятість у шкідливих умовах
		3.2. Виробничий травматизм
		3.3. Тривалість щорічної відпустки
	4. Соціальний захист та задоволення духовних потреб	4.1. Розвиток державного соціального страхування
		4.2. Підвищення кваліфікації, професійне навчання
		4.3. Організація пільг, компенсацій та субсидій за місцем роботи
	5. Організаційний рівень соціального партнерства	5.1. Діяльність організацій найманих працівників
		5.2. Діяльність об'єднань роботодавців
		5.3.Охоплення працівників колективними договорами
		5.4. Стан виконання колективних договорів

Соціальна орієнтація ринкової економіки є скоріше декларацією, ніж фактом. Суттєвою перешкодою на шляху цивілізованого соціального партнерства є поширена в Україні корупція, зрощення підприємництва з апаратними структурами. Зараз в країні сформувався устрій, який можна визначити, як бюрократичний капіталізм. Держава діє в інтересах політичного та бюрократичного прошарків, а не народу. Влада капіталу сама для себе створила таке правове поле, за якого змогла експропріювати народну власність на правових засадах. Таким чином, несправедливість відносин праці і капіталу в нашій країні введено в закон. На жаль, в українському суспільстві всі фактори, що впливають на рівновагу сил у владних повноваженнях народу і капіталу, працюють на боці капіталу.

Українська влада капіталу сприймає соціальну відповідальність через поняття «соціальне партнерство», «благодійність», «соціальний діалог», а не як відповідальність за якість життя та розвиток суспільства. Вона не тільки не є органом, що контролює та регулює стан соціального партнерства, але і сама не є соціально відповідальною.

Держава, виступаючи одночасно з трьох позицій – власника, адміністратора і гаранта інтересів громадян – сьогодні не захищає найманого працівника. Зокрема це проявляється у наднизьких рівнях оплати праці на державних підприємствах (передусім у галузях освіти, культури, охорони здоров'я, науки). Здебільшого втратили довіру у громадян профспілки і їхні лідери, які вже мало ким сприймаються як виразники інтересів трудящих. Федерація профспілок України не має реальної соціальної підтримки, існує переважно за рахунок комерційного використання успадкованої власності, а не за рахунок членських внесків. У сфері малого бізнесу, в тіньовій економіці організацій найманих працівників немає як таких.

Значне частка «тіньової» економіки в Україні також не сприяє розвитку соціального партнерства. На «тіньових» підприємствах, як правило, не дотримуються норми трудового законодавства, зокрема про охорону праці та соціальні гарантії, не сплачуються податки, не реєструються трудові угоди тощо. Працівники тут розглядаються виключно як трудові ресурси виробництва, єдиною метою якого є отримання прибутку.

Для ефективного використання механізму соціального партнерства у вирішенні економічних і соціальних проблем треба вжити заходи на всіх рівнях із створення необхідних для цього передумов. Але корисними можуть бути і заходи соціального впливу на свідомість населення.

Є сенс підкреслити, що законодавство України нормативно не регулює місце держави саме як активного суб›єкта правовідносин в сфері соціального партнерства. Робимо акцент на його активній участі в таких правовідносинах, оскільки, коли мова йде про пасивність, держава виступає вже не стороною соціального партнерства, а державою – гарантом правосуддя, законності і верховенства права.

Вважаємо, що стосовно трудового законодавства України також доцільно розглянути можливість застосування диференційованого підходу до регулювання участі в соціальному партнерстві в залежності від сфери діяльності працівників. Зауважимо, що важливим організаційним принципом соціального діалогу є обов'язкова репрезентативність.

ЄС також вимагає, щоб партнери в угоді були представниками публікації угод у контексті соціального діалогу в директиві (отже, зобов'язуючи держави-члени). Однак критерії та умови цього не визначені законодавством ЄС, і прийняття переговорних партнерів нині грунтується на «єдиній» резолюції Комісії ЄС. Саме тому питання про те, чи регулюється репрезентативність, стає все більш поширеним сьогодні.

Підкреслимо, що залучення громадських організацій до соціального діалогу вже увійшло в практику багатьох європейський країн. Модель соціального діалогу, за якої громадські об'єднання залучаються через делегування соціально-професійними організаціями та урядом для участі в соціальному діалозі, існує в Франції. У Мальті та Естонії існує практика широкого залучення незалежних експертів та інститутів громадянського суспільства до роботи в тристоронніх органах соціального діалогу (або в окремих комітетах) для узгодження питань, що виходять за рамки класичного трипартизму (профспілки – роботодавців – уряд).

Серед нових світових тенденцій в рамках соціального партнерства варто відмітити: розширення предмету соціального партнерства із включенням соціально-економічної та екологічної проблематики; розширення суб'єктності соціального партнерства, у тому числі за рахунок нових форм представництва; зниження рівня централізації колективно-договірного регулювання в сфері соціально-трудових відносин та координації дій соціальних партнерів; поява інститутів, що покликані наповнити новим змістом соціальний діалог; розвиток форм участі найманих працівників у прийнятті управлінських рішень; розвиток «зелених» робочих місць та інноваційного підприємництва; по-

силення ролі малого та середнього бізнесу у розвитку економіки та, відповідно, його місця і роль в соціально-трудовій сфері.

Аналіз розвитку різних моделей соціального партнерства, які реалізуються у європейських країнах, свідчить, що, незважаючи на певні відмінності їх структури, тенденцій розвитку, цей досвід має важливі спільні принципи і механізми, на які треба зважати в практиці соціального партнерство в Україні, табл. 14.11.

Таблиця 14.11

Рекомендації щодо вдосконалення принципів і механізмів соціального партнерства в Україні з урахуванням закордонного досвіду

№ п/п	Зміст рекомендацій
По-перше	Формування соціального партнерства в європейських країнах відбувалося не лише «знизу», за вимогами найманих працівників і профспілок, але у 60-70-ті рр. XX ст. розвивалося за активної участі роботодавців і держави на рівнях: підприємство — галузь — країна.
По-друге	Значне зменшення державного сектору у європейських країнах привело до втрати державою відповідних важелів впливу на економічну політику. Часто в державному секторі залишаються переважно економічно неприваблівні підприємства. При цьому в результаті приватизації банківської сфери і лібералізації ринку капіталів відбувається збільшення частки прибутків підприємств і зменшення частки зарплати.
По-третє	Із досвіду Великої Британії, Німеччини, такі форми соціального партнерства, як «соціальний контракт», «узгоджені дії» не можуть бути повністю реалізованими в умовах ринкової економіки з її спадами, підйомами, кризами та ризиками, тому спостерігається заміна системи соціального захисту.
По-четверте	Проблемними в рамках соціального партнерства стали можливості виконавчої влади впливати на партнерський процес без підтримки організованих об'єднань громадян і роботодавців.
По-п'яте	Значно змінюються функції партнерства, на перше місце, замість умов праці та зарплати, виходить професійний інтерес, професійне визнання, творчі аспекти праці. Праця зближується з людським капіталом, в якому головним є знання і компетентність. Така структура є більше самокерованою, ніж потребує управління, тобто виходить за рамки трипартизму.

Європейський досвід соціального партнерства дозволяє зробити деякі практичні висновки для України:

– формування соціального партнерства є результативним, якщо здійснюється системно, на всіх рівнях і сприяє досягненню суспільного консенсусу;

– соціальне партнерство є ефективним, якщо економічно і організаційно поєднується зі справедливим розподілом доходів,

участю трудящих у власності підприємств, у тому числі й володінні контрольним пакетом акцій, участю в управлінні підприємством;

– соціальне партнерство будується на розумінні громадянами необхідності соціально-економічного представництва їх інтересів на різних рівнях влади;

– державне регулювання не має означати монополізм і спроби вирішувати соціальні проблеми шляхом встановлення прямого державного контролю над ринком, ринковими цінами;

– держава має здійснювати контроль за станом соціально-трудових та інших відносин, захистом прав і трудових гарантій громадян, визначених конституцією та законодавством, у конфліктних ситуаціях вживати необхідні санкції щодо партнерів для стабілізації ситуації;

– державне управління потребує нових форм соціального партнерства, адекватних змінам, які відбуваються в процесі розвитку постіндустріального, інформаційного суспільства.

Таким чином, в найближчій перспективі всім сторонам соціально-трудових відносин в Україні належить зайняти свою нішу в справі регулювання національного ринку праці з метою його соціалізації: основним завданням профспілок має стати реальне покращення умов продажу трудових послуг найманими працівниками; підприємці повинні усвідомити як реальний факт залежність успішності свого бізнесу від соціального становища в країні та на підприємстві, отже враховувати й інші, крім збагачення, цілі підприємницької діяльності й людського життя загалом; держава має створити механізм заохочення (передусім економічного) сторін до вирішення соціально-трудових проблем методами соціального партнерства.

Питання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте сутність та передумови становлення соціального партнерства.

2. Перелічить суб'єкти соціального партнерства та дайте їм характеристику.

3. Які угоди укладаються на різних рівнях системи соціального партнерства, охарактеризуйте їх предмети.

4. Чи є в Україні передумови становлення соціального партнерства?

5. Розкрийте загальні принципи (принципи МОП) та часткові принципи соціального партнерства, яких необхідно дотримувати-

ся під час ведення колективних переговорів, укладення угод, проведення взаємних консультацій та контролю, вирішення трудових конфліктів.

6. Розкрийте сутність і зміст колективного договору.

7. Що являє собою система соціального партнерства/соціального діалогу в Україні?

8. Поміркуйте, в чому полягає ваша роль як рядового члена студентської профспілки в системі соціального партнерства?

9. Охарактеризуйте стан соціального партнерства в сучасній Україні.

10. Охарактеризуйте закордонний досвід соціального партнерства.

Список джерел літератури:

1. Кодекс законів про працю України (із змінами, внесеними згідно із Законами № 1702-IX від 16.07.2021, ВВР, 2021, № 41, ст.339 - вводиться в дію з 01.01.2022 № 1875-IX від 16.11.2021). URL: https://zakon.rada.gov.ua.
2. Підготовка проекту Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021—2026 роки. URL: http://surl.li/jcrbc.
3. Про *Зведений статистичний звіт Професійної спілки працівників державних установ України:* Постанова *№ П-01-1* від 25.03.2021. URL:https://profspilka.com.ua/.
4. Про Національну тристоронню соціально-економічну раду: Указ Президента України. URL: https://zakon.rada.gov.ua.
5. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України (із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 6 жовтня 2016 року №1666-VIII). URL: https://zakon.rada.gov.ua.
6. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України (із змінами, внесеними згідно із Законами України від 16.12.2020 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua.
7. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України (із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 28 січня 2021 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua.
8. Про соціальний діалог: Закон України від 23.12.2010. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 28, ст.255. URL: https://zakon.rada.gov.ua.

9. Програма розвитку державно-приватного партнерства. URL: http://surl.li/jcrfr.
10. Аналітична записка «Розвиток соціального партнерства в трудовій сфері як напрям подолання можливих загроз національній безпеці». URL: http://surl.li/jcrgf.
11. Андрійчук Т. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства: проблеми організаційно-функціонального забезпечення. *Політичні інститути та процеси. Political Studies*. №2. 2021. С.80-96.
12. Богданова Т.І., Іванова Л.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. Одесса: ОНЕУ, 2018. Ч.1. 195 с.
13. Волинець У.А. Розвиток соціального партнерства в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2014. Вип. 2 (43). С. 235–238.
14. Громадянське суспільство і влада. URL: https://www.kmu.gov.ua/ gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada.
15. Дзунда, Р. Соціальний діалог в Україні – терміново потрібні європейські зміни. Європейська правда. URL: http://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/10/23/ 7027098.
16. Діденко Н.Г. Європейська політика і соціальне партнерство в ЄС. Донецьк: ДонДУУ, 2015. 150 с.
17. Зеленко О.О. Засади формування соціального діалогу в суспільстві. Часопис економічних реформ, 2014. №4 (16). С. 93–98.
18. Індекс сталості розвитку організацій громадянського суспільства. 2019: Звіт по Україні. Агентство США з міжнародного розвитку; Бюро з питань демократії, конфліктів та гуманітарної допомоги; Центр передового досвіду з питань демократії, прав людини та врядування; Український незалежний центр політичних досліджень. URL: http://www.ucipr.org.ua/publicdocs/CSOSI.pdf
19. Капліна, Г.А. Гніденко В. І. Модель соціального партнерства в Україні: проблеми запозичення зарубіжного досвіду. *Актуальні проблеми права: теорія і практика.* 2015. № 29. С. 55–61.
20. Капустін В.В. Зарубіжний лосвід механізмів реалізації соціального парстерства. *Державне управління: удосконалення та розвиток. Інвестиції: практика та досвід*. № 16/2021. С.118-123.

21. Никифоренко В.Г. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Ротапринт, Одеса: ОНЕУ, 2017. 188 с.
22. Обелець Т. В. Сучасні детермінанти розвитку трудового потенціалу України. Економіка та держава. 2020. № 6. С. 160–164. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.160.
23. Проблеми та перспективи модернізації соціального діалогу та публічних комунікацій задля успішних реформ. URL: http://surl.li/jcrfd.
24. Романова Н.Ф., Карпенко О.Г. Теорія та практика соціальної роботи: навчальний посібник. К.: Видавничий Дім «Слово», 2015. 408 с.
25. Романова Н.Ф., Мельник І.П. Соціальне партнерство: навчально-методичний посібник. К. НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. 238 с.
26. Семикіна М.В. та ін. Економіка праці та соціально-трудові відносини: практикум. Навч. посібник / за наук. ред. Семикіної М. В. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 228 с.
27. Соціальна політика в Україні: реалії та перспективи оновлення: Монографія./ За ред. В.Г. Никифоренка. / МОН України. ОНЕУ. Одеса, 2015. 363 с.
28. Ченшова Н.В., Іванюк Н.В. Особливості соціального діалогу в країнах Європейського Союзу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Юриспруденція»*. 2015. № 16 (2). С. 116–119.
29. Шерепера І.А. Досвід європейських країн у розвитку соціального партнерства України. *Економіка:реалії часу.* 2015. № 4 (9). С. 189–194.

ТЕМА 15.
УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ

Перелік питань для розгляду

1. Робочий час як економічна категорія та важливий елемент прці.
2. Законодавче регулювання робочого часу.
3. Режими праці та відпочинку.
4. Ненормований робочий день.
5. Класифікація витрат робочого часу.
6. Система показників аналізу використання робочого часу.
7. Діагностика ефективності використання робочого часу.
8. Тайм менеджмент як спосіб ефективної організації робочого часу.

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– зміст і призначення робочого часу як економічної категорії та важливого
– елементу праці;
– перелік і призначення документів, які належать до нормативно-правової
– бази регулювання робочого часу;
– стуктуру режиму праці та відпочинку та ненормованого робочого дня;
– класифікацію витрат робочого часу;
– систему показників аналізу використання робочого часу;
– діагностику ефективності використання робочого часу;
– склад і призначення тайм менеджменту як способу ефективної організації
– робочого часу.

вміти:

– застосовувати законодавчі акти та методичні документи, норми і

– положення під час розв'язання завдань з менеджменту персоналу в сфері

– регулювання робочого часу, економіки;

– визначати перелік документів, потрібних для регламентації процедур і

– методів виконання функцій з регулювання робочого часу;

– застосовувати систему показників аналізу та діагностику ефективності

– використання робочого часу з метою прийняття ефективних рішень;

– впроваджувати елементи тайм менеджменту, які необхідні для ефективної

– організації робочого часу.

1. Робочий час як економічна категорія та важливий елемент праці

Робочий час – це час, протягом якого працівник повинен виконувати свої обов'язки, міра тривалості участі працівника в трудовому процесі.

Часовий вимір – це один з найважливіших ресурсів людини, який є конкретно обмеженим та невідновним, проте його можна ефективно «конвертувати» – перетворюючи на конкретні цінності в житті. Основна проблема, з якою зіштовхується основна маса керівників підприємств – це нестача часу.

Сутність процесу управління робочим часом полягає в забезпеченні функціонування виробничого процесу з двох основних позицій – результативності та ефективної організації діяльності персоналу.

Максимізація результативності досягається створенням таких умов праці, коли виробничий процес триває без втрат організаційних, технологічних та часових.

Існують загальні принципи, або етапи, здійснення управління часом: 1) постановка мети, визначення і формулювання мети (цілей); 2) планування і розставляння пріоритетів; 3) реалізація – конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення мети; 4) контроль досягнення мети і виконання планів.

Основними характеристиками робочого часу є тривалість та інтенсивність. Робочий час вимірюється тривалістю робочого дня, тижня, місяця та року. Робочий день – час доби, протягом якого працівник працює на робочому місці, має межі фізичні (визначаються необхідністю відновлення сили працівника) і

моральні (визначаються необхідністю задоволення соціальних потреб). Робочий тиждень – міра тривалості праці протягом календарного тижня, яка визначає кількість робочих і вихідних днів в календарному тижні. В більшості індустріально-розвинутих країн нормативна тривалість робочого тижня регулюється як законом, так і колективними договорами.

Загальною формою є 5-денний робочий тиждень з 2 вихідними днями (як правило, в суботу і неділю); де 5-денний робочий тиждень недоцільний, – встановлюється 6-денний з одним вихідним днем. Для ряду категорій працівників встановлений скорочений робочий тиждень (для зайнятих на шкідливих роботах неповнолітніх). Робочий рік – це рік роботи на даному підприємстві, обчислюється з дати поступлення працівника на дане підприємство, має важливе значення при наданні відпусток. Світовою практикою були напрацьовані нові форми організації робочого часу: нефіксовані графіки (початок і закінчення роботи, перерви на обід і відпочинок в різний час); 2) стислий тиждень – підвищення нормативної тривалості робочого дня при скороченні робочих днів в тиждень; 3) гнучкі графіки – дають можливість працювати в рамках індивідуальних режимів; 4) розподіл роботи протягом року при дотриманні середньої тривалості праці (надає можливість адаптації до сезонних змін в пропозиції сировини або попиту на продукцію); 5) графіки неповного робочого часу – створюють можливість для вибору оптимальної тривалості робочого часу; 6) системи гнучких бригад з нерегулярною тривалістю робочих змін.

2. Законодавче регулювання робочого часу

Питання щодо тривалості, складу, режиму та порядку обліку робочого часу на законодавчому рівні регулюються главою IV Кодексу законів про працю України (далі – КЗпП). При цьому робочим часом вважається встановлений законом або на його підставі угодою сторін час, протягом якого працівники згідно з правилами внутрішнього трудового розпорядку повинні виконувати за трудовим договором свої трудові обов'язки.

Тривалість робочого часу встановлюється на рівні підприємства – через локальні нормативно-правові акти та за угодою сторін трудового договору. При цьому нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень (ст. 50КЗпП). При цьому підприємства та організації під час укладення колективного договору можуть встановлювати меншу норму тривалості робочого часу, ніж 40 годин на тиждень.

Стаття 52КЗпП передбачає, що для працівників установлюється п'ятиденний робочий тиждень із двома вихідними днями. При п'ятиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує власник або уповноважений ним орган за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації з додержанням установленої тривалості робочого тижня.

П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється власником або уповноваженим ним органом спільно з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником).

У ст. 51КЗпП зазначається, що скорочена тривалість робочого часу встановлюється:

1) для працівників віком від 16 до 18 років –36 годин на тиждень;

2) для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють в період канікул) –24 години на тиждень.

3) при цьому тривалість робочого часу учнів, які працюють протягом навчального року у вільний від навчання час, не може перевищувати половини максимальної тривалості робочого часу зазначеного часу.

4) для працівників, які зайняті на роботах зі шкідливими умовами праці,– не більш як 36 годин на тиждень.

Крім того, законодавством встановлюється скорочена тривалість робочого часу для окремих категорій працівників, наприклад, учителів, лікарів тощо.

Так, норми робочого часу для працівників закладів та установ охорони здоров'я затверджено наказом МОЗ від 25.05.2006 р. № 319. А для педагогічних працівників норми робочого часу та специфіка роботи визначені Законами України «Про освіту» від 05.09.2017 р.№ 2145-VIII, «Про загальну середню освіту» від 16.01.2020 р.№ 463-IX, «Про позашкільну освіту» від 22.06.2000 р.№ 1841-III, «Про дошкільну освіту» від 11.07.2001 р.№ 2628-III, «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р.№ 1556-VII.

3. Режими праці та відпочинку

Питання нормування режиму праці завжди було актуальним. Конституційне право на відпочинок протягом робочого дня може реалізуватись застосуванням перерв у робочому дні, а

також і встановлення та обмеження його тривалості, оскільки це безпосередньо впливає на час відпочинку. Так відповідно до ст. 45 Конституції України [15], максимальна тривалість робочого часу визначається законом. Цим законом зазвичай є КЗпПУ [51], ст. 50 якого встановлює нормальну тривалість робочого тижня, яка не може перевищувати 40 годин. Цією ж нормою встановлено, що підприємства, установи та організації можуть встановлювати меншу тривалість робочого тижня, утім, не йдеться про можливість її збільшити. Отже, тривалість робочого дня має бути такою, щоб у сумі за тиждень працівник працював не більше ніж 40 годин, і відповідно до цього значення вираховується тривалість перерв у роботі, кількість вихідних днів тощо. За такої умови навіть у разі встановлення шестиденного робочого тижня законодавець передбачив гарантії, згідно з якими тривалість робочого тижня не може перевищувати цю норму. Відповідно до ст. 52 КЗпПУ для працівників установлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. На тих підприємствах, в установах, організаціях, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. При шестиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годин, 6 годин при тижневій нормі 36 годин і 4 годин при тижневій нормі 24 години. Тобто навіть якщо робочий тиждень є шестиденним, тривалість відпочинку буде розподілена рівномірно й відповідатиме загальній нормі 40-годинного робочого тижня.

Аналізуючи право перерви у робочому дні та тижні, передусім слід відзначити, що час будь-якого працівника поділяється на робочий та позаробочий. Робочий час – це, по суті, кількість робочих годин, які має відпрацювати особа відповідно до положень трудового договору та з урахуванням положень чинного законодавства. Водночас позаробочий час визначається в науковій літературі як передбачений законодавством, колективним чи трудовим договором проміжок часу, упродовж якого працівник тимчасово вивільняється від виконання трудових обов'язків. Іншими словами, будь-які трудові правовідносини мають передбачати час відпочинку. Особа протягом такого часу має відновлювати свою працездатність, а тому її необхідно звільнити від виконання трудових обов'язків. По суті, позаробочий час – це відпочинок працівника протягом робочого дня та протягом робочого тижня.

Водночас розглянемо наявність світових тенденцій щодо скорочення тривалості робочого дня та тижня. Наприклад, на

практиці досить поширеним є встановлення чотириденного робочого тижня. Як уже зазначалося, ст. 50 КЗпПУ передбачає можливість встановлення роботодавцем меншу тривалість робочого тижня, аніж це передбачено законом. Відповідно до ч. 6 ст. 69 Господарського кодексу України передбачено, що підприємство (компетенція роботодавця) встановлює скорочений робочий день на власний розсуд (самостійно).

Відповідно до ст. 51 КЗпПУ скорочений робочий день встановлюється для працівників віком від 16 до 18 років – 36 годин на тиждень, для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють у період канікул) – 24 години на тиждень. 2) для працівників, зайнятих на роботах із шкідливими умовами праці, –не більш як 36 годин на тиждень. Тобто скорочення надається для тих категорій, для яких трудова діяльність не є ключовою або ж така діяльність може завдати невиправної шкоди здоров'ю. Варто зауважити, що для встановлення скороченого дня важливими є й гарантії, що дозволяють отримувати заробітну плату, яка буде нараховуватись незалежно від скорочення тривалості робочого дня.

Такі ж вимоги висуваються і до праці в нічний час. Згідно із ч. 1 ст. 54 КЗпПУ при роботі в нічний час встановлена тривалість роботи (зміни) скорочується на одну годину. Це не поширюється на працівників, для яких уже передбачено скорочення робочого часу. Тобто основною метою встановлення скороченого нічного робочого часу є збереження здоров'я працівників. Водночас таке обмеження не повинно зменшувати можливості виробництва, а отже, і зменшення часу для тих працівників, у яких кількість робочих годин і так є скороченою.

Святкові дні, які є вихідними, а отже, і часом для відпочинку. Перелік святкових днів визначений у ст. 73 КЗпПУ, яка, окрім усього іншого, вказує, що за поданням релігійних громад інших (неправославних) конфесій, зареєстрованих в Україні, керівництво підприємств, установ, організацій надає особам, які сповідують відповідні релігії, до трьох днів відпочинку протягом року для святкування їх великих свят з відпрацюванням за ці дні.

Згідно аналізу норм права, які містить Конституція України, можна класифікувати відпочинок: щорічну відпустку, перерви в роботі, зокрема й скорочення тривалості робочого дня, а також і вихідні дні та святкові. Такий перелік уже є вичерпним, однак критерії поділу досі не зрозумілі. Згідно зі ст. 4 Закону України «Про відпустки» існують такі їх види: щорічна відпустка, додаткова відпустка у зв'язку із навчанням;

творча відпустка; відпустка для підготовки та участі в змаганнях, соціальні відпустки, відпустки без збереження заробітної плати. Тобто положення Конституції вже деталізуються, а отже, доречним є включення як загального виду саме відпустки, без зазначення періодичності. Крім того, досліджуючи правові норми в сукупності, можна вивести спільний критерій, яким є закріпленість у законодавстві. Такий критерій є найбільш доцільним, оскільки він дозволяє охопити всі можливі види прав на відпочинок, а також дозволяє поєднати між собою конституційні правові норми та правові норми, що закріплені в законах. Крім того, саме такий критерій унеможливлює відокремити від загального здійснення відпочинку, конституційне право на відпочинок, що гарантується. Тож можна виділити таку класифікацію конституційного права на відпочинок, що закріплені законодавчо:

1) право на відпустку;
2) право перерви в робочому дні та тижні;
3) право на відпочинок із спеціальною метою.

Право на відпустку є одним із найбільших за обсягом видів конституційного права на відпочинок. Для виділення його особливостей спочатку необхідно проаналізувати законодавство та види відпустки. Так відповідно до ст. 6 Закону України «Про відпустки» щорічна основна відпустка надається працівникам тривалістю не менш як 24 календарних дні за відпрацьований робочий рік, який відлічується з дня укладення трудового договору. Крім того, тривалість відпустки збільшуватиметься за 2–4 дні залежно від стажу роботи та виду діяльності. Тобто першим висновком щодо особливостей щорічної відпустки є її залежність від важкості роботи. Відповідно основною метою відпустки є надання можливості відновити фізичне та психологічне здоров'я, а також і зміна виду діяльності за допомогою звільнення від виконання трудових обов'язків із збереженням місця роботи.

Варто також вказати на надання працівникам додаткових відпусток за роботу із шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер праці (робота, яких пов'язана з підвищеним нервово-емоційним та інтелектуальним навантаженням або виконується в особливих природних географічних і геологічних умовах та умовах підвищеного ризику для здоров'я). Відповідно, наступною особливістю саме щорічної відпустки можливо вважати диференційованість. Така відмінність впливатиме на порядок обчислення, надання, тривалість відпустки.

Відповідно до Закону України «Про відпустки» творчі відпустки, відпустки для підготовки до змагань та у зв'язку із навчанням об'єднанні спільним 3 розділом. На підставі аналізу можна дійти висновку, що об'єднуючим критерієм є саме мета надання відпустки, що полягає у зміні виду діяльності. Відпустка надається для того, щоб час можна було розподілити без врахування необхідності виконання трудових обов'язків, а отже, мати час як на навчання, тренуваннями, написанням творів, так і на відпочинок. Тобто така відпустка сприяє збереженню балансу між роботою, у загальному значенні цього слова, та, власне, відпочинком.

Одним із найбільших видів відпусток є соціальні. Відповідно до ч. 4 ст. 4 Закону України «Про відпустки» такі її види: відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами; відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку; відпустка у зв'язку з усиновленням дитини; додаткова відпустка працівникам, які мають дітей або повнолітню дитину - особу з інвалідністю з дитинства підгрупи А І групи. Тобто основною метою є надання можливості поєднувати догляд за членами сім'ї із виконанням трудових обов'язків. Оскільки якісне виконання будь-якого обов'язку можливо лише за умови наявності у працівника необхідних для цього фізичних та психологічних сил, то знову ж таки відпустка забезпечує баланс між сімейними, трудовими обов'язками та відпочинком. Саме тому така відпустка має значно більшу тривалість, ніж попередні. Так відповідно до ч.1 ст. 18 Закону України «Про відпустки» після закінчення відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами за бажанням жінки їй надається відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку. Така відпустка може бути й продовжена на тривалий термін за необхідності.

Законом України «Про відпустки» визначено, що відпустки без збереження заробітної плати можуть надаватись як в обов'язковому порядку, так і за згодою осіб. Відповідно можливо знову простежити варіативність права. Визначення окремої мети та призначення такого виду відпусток є недоречним у межах цього дослідження, оскільки потребує розгляду кожної окремої підстави, визначеної законодавцем. Проте можливо визначити, що всі обов'язкові неоплачувані відпустки пов'язані із забезпеченням прав та обов'язків працівників, реалізація яких неможлива за умови виконання трудових обов'язків.

Також право на відпочинок може бути реалізоване неповнолітніми особами, однак важливим є створення державного забезпечення процесу такої реалізації. Саме в ст. 1 Закону України «Про оздоровлення та відпочинок дітей» наводиться

таке визначення: відпочинок – комплекс спеціальних заходів соціального, виховного, медичного, гігієнічного, спортивного характеру, що забезпечують організацію дозвілля дітей, відновлення фізичних і психічних функцій дитячого організму, сприяють розвитку духовності та соціальної активності дітей, що здійснюються в дитячому закладі оздоровлення та відпочинку протягом відпочинкової зміни.

Конституційне право на відпочинок із спеціальною метою незалежно від самого виду обов'язково спрямоване на збереження та покращення здоров'я.

4. Ненормований робочий день.

Ненормований робочий день – це особливий режим робочого часу, який встановлюється для певної категорії працівників у разі неможливості нормування часу трудового процесу (наказ Мінпраці від 10.10.1997 р. № 7). У разі потреби ця категорія працівників виконує роботу понад нормальну тривалість робочого часу (ця робота не вважається надурочною). Міра праці у цьому випадку визначається не тільки тривалістю робочого часу, але також колом обов'язків і обсягом виконаних робіт (навантаженням).

Ненормований робочий день не застосовується для працівників, зайнятих на роботі з неповним робочим днем. Але для працівників, які працюють на умовах неповного робочого тижня, ненормований робочий день може застосовуватись.

Також на працівників з ненормованим робочим днем поширюється встановлений на підприємстві, в установі, організації режим робочого часу. У зв'язку з цим роботодавець не має права систематично залучати працівників, які працюють за таким режимом, до роботи понад встановлену тривалість робочого часу.

Ненормований робочий день на підприємствах, в установах, організаціях, незалежно від форми власності, може застосовуватись для керівників, спеціалістів і робітників, а саме:

– осіб, праця яких не піддається точному обліку в часі;

– осіб, робочий час яких за характером роботи поділяється на частини невизначеної тривалості (сільське господарство);

– осіб, які розподіляють час для роботи на свій розсуд.

При цьому міністерства та інші центральні органи виконавчої влади за погодженням з відповідними галузевими профспілками можуть затверджувати орієнтовні переліки робіт, професій і посад працівників з ненормованим робочим днем. Але конкретний

список професій і посад, на яких може застосовуватися ненормований робочий день, визначається колективним договором. Отже,підприємство, установа, організація самостійно в колективному договорі визначає перелік професій і посад, до яких може застосовуватися ненормований робочий день (з урахуванням орієнтованого переліку) та відповідно встановлює тривалість щорічної додаткової відпустки за ненормований робочий день за кожним видом робіт, професій, посад, враховуючи періодичність виконання робіт понад встановлену тривалість робочого часу, коло обов'язків і обсяг виконання робіт (лист Мінсоцполітики від 24.09.2013 р. № 825/13/156-13).

Як компенсація за виконаний обсяг робіт, ступінь напруженості, складність і самостійність у роботі, необхідність періодичного виконання службових завдань понад встановлену тривалість робочого часу надається додаткова відпустка до 7 календарних днів. Конкретна тривалість додаткової відпустки встановлюється колективним договором за кожним видом робіт, професій та посад чи трудовим договором. Додаткова відпустка за ненормований робочий день надається пропорційно до часу, відпрацьованого на роботі, посаді, що дають право на цю відпустку.

Наказом Мінпраці від 10.10.1997 р. № 7 не передбачена заміна такої відпустки на грошову компенсацію. Не передбачена доплата за ненормований робочий час і КЗпП. Але п. 2.10 Положення про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів, затвердженого наказом Мінтрансу від 07.06.2010 р. № 340 передбачено, що водіям легкових автомобілів (крім таксі) у разі потреби може встановлюватися ненормований робочий день, тобто понад нормальну тривалість робочого часу. Ця робота не вважається надурочною, і за неї не здійснюється додаткова оплата перепрацьованого часу. Але кількість годин перепрацьованого часу при такій роботі визначається у колективному договорі.

Водіям з ненормованим робочим днем надається у формі компенсації щорічна додаткова відпустка та у випадках, передбачених законодавством, провадиться відповідна оплата за виконаний обсяг робіт, ступінь напруженості, складність і самостійність у роботі, необхідність виконання службових завдань понад установлену тривалість робочого часу.

Отже, право на додаткову відпустку у зв'язку із ненормованим робочим днем мають усі працівники, які працюють за таким режимом (єдине, що розмір такої відпустки встановлюється від 1 до 7 днів згідно із колективним договором). А ось

доплату за такий режим роботи мають право лише ті категорії працівників, для яких це окремо передбачено спеціальним нормативним актом (як у випадку із водіями, до речі, не тільки легкових автомобілів (див. також лист Мінпраці від 04.06.2008 р. № 143/13/116-08) або колективним чи трудовим договором. Такі працівники мають право одночасно і на додаткову відпустку, і на таку доплату. Загальної вимоги проводити таку доплату усім працівникам чинне законодавство не встановлює.

Щодо табелювання роботи таких працівників, то відбувається воно в загальному порядку, відповідно до кількості відпрацьованих годин. Оплата таких годин відбувається відповідно до окладу (тарифної ставки) працівника, пропорційно до відпрацьованого часу. При цьому діють два правила, зазначених вище:

– в разі потреби ця категорія працівників виконує роботу понад нормальну тривалість робочого часу (ця робота не вважається надурочною, а отже, не підлягає подвійній оплаті);

– але роботодавець не має права систематично залучати працівників, які працюють за таким режимом, до роботи понад встановлену тривалість робочого часу. І кількість годин перепрацьованого часу при такій роботі визначається у колективному договорі.

5. Класифікація витрат робочого часу.

Затрати робочого часу вивчаються шляхом спостереження та виміру на робочому місці. Виміру підлягають всі витрати робочого часу протягом робочого для або його частини. Найпоширенішими методами дослідження затрат робочого часу є: фотографія робочих процесів, фотографія робочого дня, самофотографія робочого дня, хронометраж, фотохронометраж та моментні спостереження.

Фотографія робочих процесів вивчається шляхом спостережень всіх елементів виробничого або трудового процесів і затрат робочого виконавців та їх виконання протягом робочої зміни або її частини.

Самофотографію здійснює сам працівник, який фіксує величину втрат робочого часу, а також причини їх виникнення.

Вивчення й вимірювання витрат робочого часу на виконання елементів операцій, підготовчої завершальної роботи й обслуговування робочого місця, що періодично повторюються називається хронометражем. Хронометраж містить наступні етапи: підготовка до спостереження, безпосереднє спостереження

й вимірювання витрат робочого часу, оброблення отриманих даних, аналіз результатів.

Під методом моментних спостережень розуміють фіксацію станів робочих місць, а структура витрат робочого часу встановлюється за кількістю моментів, коли зазначалися відповідні стани.

Фотохронометраж застосовується в одиничному й дрібносерійному виробництві, що відрізняється непостійністю структури виробничого процесу й великою різноманітністю виконуваних робіт. Може бути індивідуальним і груповим. Останній застосовується під час вивчення виробничого процесу бригади для встановлення раціонального розподілу функцій між робітниками й оптимального її складу.

Умовам скорочення втрат робочого дня є забезпечення ефективної поєднання елементів виробничого процесу – коштів, предметів праці та самої праці. Цьому сприятиме високий рівень організації робочого місця та його обслуговування, про як і усунення чинників надають негативний вплив на ефективне використання робочого дня, представлені нижче.

Чинники, що мають вплив на ефективне використання фонду робочого дня:

1) наявність надпланових необґрунтованих цілодобових невиходів;

2) неефективне використання змінного часу у результаті порушень трудовий дисципліни, організації обслуговування робочих місць та інших. порушень, що призводять до внутрішньо змінних простоїв;

3) порушення технологічної дисципліни, відволікання працівників на виконання непередбачуваної роботи, що зумовлює непродуктивною затратам робочого дня;

Вирізняють також фактичний і проектний баланс робочого часу. Перший складається заданими спостережень і відображає фактичне використання робочого часу. Проектний розраховується на основі обґрунтованих по елементних нормативів часу, які характеризують раціональність процесу праці.

В організації необхідно постійно проводити облік і аналіз структури фонду робочого часу і його використання з метою виявлення резервів ефективного його використання. З цією метою розраховують коефіцієнти використання календарного і максимально можливого фонду робочого часу, кількість пропусків за всіма причинами. За результатами аналізу складають фактичний баланс робочого часу в людино-годинах. Резерви робочого часу

є досить обмеженими, тому потрібно ефективно їх використовувати. З цією метою за допомогою різних методів проводять спостереження і вимірювання затрат робочого часу, на здійснення окремих операцій (хронометраж), всіх без винятку витрат протягом робочого часу (фотографія), проведення опитувань.

На основі даних фотографії у хвилинах, можна одержати декілька показників, зокрема коефіцієнт використання робочого дня, коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівників, коефіцієнт втрати робочого часу незалежно від працівників. Ці показники можуть бути базою для визначення коефіцієнта підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу. Витрати робочого часу доцільно враховувати на основі переліку елементів праці, що складається для певної посадової категорії. В ньому докладно вказуються усі трудові операції та види витрат робочого часу.

6. Система показників аналізу використання робочого часу

Фактичні дані про використання робочого часу працівників беруть з даних табельного обліку.

Для аналізу використання календарного фонду робочого часу застосовується наступна аналітична таблиця (табл. 15.1).

Таблиця 15.1

Використання робочого часу на підприємстві у звітному році

Показники	За планом	За звітом	Відхилення
Кількість відпрацьованих працівниками людино-днів	918000	855844	-62156
Кількість людино-днів неявок на роботу	146880	205883	59003
Кількість людино-днів святкових, вихідних	416160	411774	-4386
Усього людино-днів, явок і неявок	1481040	1473501	-7539
Втрати робочого часу в людино-годинах – всього	1089849	1591506	501357
У тому числі: Прогули та інші порушення дисципліни	-	176	176
Неявки з поважних причин, з них передбачених законом	726566	915010	188444
Навчальні відпустки	363283	676320	313037

Використовуючи дані табл. 15.1, розраховуємо календарний фонд робочого часу, який становить за планом 1481040

(918000+146880+416160); фактично – 1473501 людино-днів (855844+205883+411774).

На базі наведених даних визначаємо коефіцієнт або відсоток використання календарного часу. За звітний рік він становитиме:

за планом : 918000/1481040 = 0,6198 або 61,98%

фактично: 855844/ 1473501 = 0,5808 або 58,08%

Отже, календарний фонд робочого часу використовувався на підприємстві значно гірше від запланованого рівня.

Інформацію про раціональність трудових ресурсів дає фонд робочого часу в людино-годинах. Його величина залежить від кількості робітників, робочих днів, які відпрацьовані одним працівником за звітний період та тривалості робочого дня.

Порівняння фактичного рівня названих показників з плановим дає змогу виявити і розрахувати розмір втрат робочого часу в абсолютних одиницях та у відсотках. Показники, що характеризують рівень використання робочого часу підприємства за звітний рік, наведені у табл. 15.2.

Таблиця 15.2.

Рівень використання фактичного часу роботи персоналом підприємства

№ п.п.	Показники	За попередній рік	За звітний рік		Відхилення (+,-)		Відхилення (+,-)	
			За планом	Фактично	Від попереднього року	Від плану	Порівняно з попереднім роком	Порівняно з планом
1	Кількість відпрацьованих людино-днів персоналом	882322	918000	855844	26478	-62156	0,03	-0,06
2	Кількість відпрацьованих людино-годин: а)всіма працівниками	6723223	6811560	6615647	107619	-195886	0,016	-0,028
	б) у тому числі понаднормово	38500	–	41160	2660	–	6,9	–
3	Середня облікова чисельність працівників	4066	4080	4037	14	-43	0,03	-1,1

7. Діагностика ефективності використання робочого часу.

Враховуючи обмеженість резервів робочого часу, постає питання про його раціоналізацію та економію. Для цього необхідно насамперед визначити ціль і пріоритетність виконання завдання.

Важливим інструментом в процесі дослідження ефективності використання часу є «інвентаризація», яка здійснюється за допомогою хронометражу (фотохронометражу), фотографування, самофотографування. Вибір методу залежить від її завдань та масштабів.

Під хронометражем розуміється вимір затрат робочого часу на здійснення елементів основної роботи і підготовчо-завершальних операцій або обслуговування робочого місця. Його проводять, як правило, на видах робіт, які характеризуються частотою повторюваності і постійністю ступеню впливу чинників на час їх виконання. Метою хронометражу є аналіз прийомів праці, розробка нормативів, визначення причин відхилення від норм. Незважаючи на психологічний дискомфорт, він відіграє важливу контролюючу управлінську роль.

Хронометраж поділяється на індивідуальний і груповий (бригадний) залежно від чисельності робітників, за якими спостерігається. За допомогою індивідуального хронометражу визначають витрати часу окремими виконавцями, що дозволяє вивчити роботу з максимальним ступенем її деталізації. При груповому хронометражі один спостерігач вивчає роботу групи робітників, що виконують одну виробничу операцію. Його застосовують для вивчення складу групи і раціонального розподілу в ній роботи між робітниками [1; 266].

Для досягнення більшої точності використовують двох експертів, що ведуть спостереження незалежно один від одного, а після закінчення роботи звіряють дані, отримані кожним із спостерігачів. Хронометраж може бути безперервним (від початку до кінця операції з фіксацією кожного її елемента), вибірковим (для окремих елементів операцій через 1-2) і цикловим (застосовується при спостереженні за надкороткими елементами – 3-5 – шляхом об'єднання їх в групи в різній комбінації). Істотно впливає на якість хронометражу підготовка до нього: досліджувана операція поділяється на складові – комплекси прийомів, дії, рухи, на які встановлюються межі, із визначеними моментами початку і закінчення, визначається необхідна кількість спостережень. Хронометраж рекомендується

проводити через годину після початку роботи і за 1,5-2 години до її закінчення. Необхідна точність фіксації елементів – 0,1-0,2 секунди. Спостереження фіксують в наглядовому листі. Потім проводиться обробка відомості, виключаються дефектні виміри і визначаються середні тривалості кожного елемента операції. В результаті здійснюється розрахунок визначених операцій за формулою:

$$\text{Середня тривалість всіх операцій} = \frac{\text{Тривалість всіх операцій}}{\text{Кількість операцій}} \quad (1)$$

Визначення середньої тривалості операції та її окремих елементів надає можливість вдосконалення структури й оптимізації втрат часу.

Фотохронометраж проводять у тих випадках, коли спостереження за складом та структурою виробничого процесу необхідно доповнити високоточними замірами тривалості окремих найбільш важливіших трудових операцій та рухів робітників. Тому фотохронометраж є комбінованим методом проведення спостереження, який поєднує методику проведення фотографій та хронометражу.

Методи визначення затрат робочого часу за допомогою спостереження досить трудомісткі, тому на практиці при визначенні норм затрат часу широко використовують довідково-розрахункові матеріали (нормативи), класифікація яких тісно пов'язана з класифікацією норм праці.

Метод спрощених спостережень, на відміну від хронометражу, допускає застосування звичайного годинника. Допускається фіксація часу, який витрачається на певну операцію середньої складності в умовах роботи, близької до звичайної, протягом 30-40 хв. При наявності відхилень в 10 % спостереження повторюють з метою визначення причини. Для аналітичних розрахунків необхідні норми встановлюють за допомогою арифметичних операцій з урахуванням умов робіт, вигляду і складності документа.

Фотографія робочого дня (індивідуальна і групова, суцільна і вибіркова) припускає спостереження і фіксацію всіх витрат часу працівником протягом певного періоду з метою їх виявлення і усунення, недоліків в організації праці та виробництва, структури робочого дня, встановлення норм обслуговування і нормативів чисельності. Вона найбільш доцільна при обстеженні великої групи виконавців, які виконують ідентичні роботи. При раціональному, широкому та систематичному використанні фотографії керівник підприємства завжди матиме

комплексну інформацію про роботу та простої робітників, устаткування, причини втрат робочого часу.

Фотографія робочого часу проводиться планово 2-3 рази на рік з терміном в 2-3 тижні (по 5-7 днів в кожній декаді місяця в періоди з найтиповішим складом робіт) за участю спеціалізованих працівників – нормувальників, майстрів і т.п. Середня точність замірів – 0,5-1 хв., а в окремих випадках – 1 сек. Всі роботи поділяються на групи: кваліфікації інженера, техніка та інші, що не вимагають спеціальної підготовки. Визначається відповідний індивідуальний термін на них.

Основними документами при цьому є карта фотографії, що містить назву підрозділу, дату, дані про спостережувані об'єкти, характеристики робочого місця і обладнання і наглядовий лист, що відображає час початку і закінчення окремих операцій, їх тривалість, поєднання, результати, примітки, з якими працівника ознайомлюють.

В результаті виконаної роботи складаються дві таблиці, в одній з яких відображається витрата часу в хвилинах на кожний вид робіт і терміни їх проведення; в другій – втрати часу, їх конкретні причини, період, коли вони мали місце. На їх основі проводять аналіз, в межах якого визначають величину і питому вагу корисних витрат часу, залежних і не залежних від виконавців втрат; тривалість маршрутів; певних операцій (творчих, логічних допоміжних та ін.).

Отримання значної кількості «фотографій» робочого дня вимагає використання великого штату обліковців.

Варто зазначити, що позитивною стороною «самофотографії» є те, що при цьому немає необхідності в спеціальних обліковцях – реєстрація здійснюється самостійно. Проте «самофотографія» забирає час у персоналу, а головне, що при цьому процесі не виключеними є елементи суб'єктивого характеру, зокрема, недостатньо ретельна реєстрація перерв у роботі, які виникають з вини працівника.

Останнім часом застосовують статистичний метод моментних спостережень, який є більш простий і менш трудомісткий, ніж групові «фотографії» робочого дня. Суть його полягає в тому, що фіксуються не втрати часу протягом певного періоду (від 20 до 180 хв.), а дані про те, чим працівник займався в певні, випадково вибрані моменти. При цьому розрізняють індивідуальні, групові і маршрутні спостереження (за об'єктом, який здійснює переміщення по певному маршруту, або за декількома об'єктами, розташованими настільки далеко один від одного, що спостерігач повинен переміщуватися).

Метод моментних спостережень забезпечує високу точність результатів при відносно невеликих витратах, але його використання вимагає високої кваліфікації, тому частіше він застосовується керівником з метою контролю при обході робочих місць підлеглих.

Моментні спостереження складно застосовувати при дослідженні управлінських процесів і розподілі втрат робочого часу самих керівників, оскільки їх робота є різноманітною та неетапною.

Одним із різновидів фотографії є самофотографування – фіксація даних про роботу, контакти, витрати часу працівника, що дозволяє виявити проблеми, з якими він не може справитися самостійно.

При цьому використовується лист самофотографії, який містить наступні відомості: ПІП працівника, посада, стаж роботи за фахом (у тому числі на даному підприємстві), перелік елементів втрат робочого часу, витрати часу по днях тижня (у тому числі дві підграфи – число спостережень в день і сумарні витрати), анкета з побажаннями (табл. 15.3).

В результаті визначається тривалість робочого дня (у тому числі перерви і втрати часу), окремих видів (елементів) робіт. Потім складаються зведені таблиці по посадах, по видах робіт, стажу, на основі яких виявляють втрати часу пов›язані з недоліками в організації і обслуговуванні робочих місць, нераціональним використанням технічних засобів.

Проте варто відмітити, що самофотографія не дає точних результатів (фіксується тільки третина витрат часу), відволікає від роботи і пов›язана з труднощами в обробці матеріалів.

Таблиця 15.3

Лист самофотографії робочого дня

Підприємство_____
ПІП_____
Посада_____
Дата_____

День	Час початку роботи	Тривалість	Вид роботи	Кількість документів	Час для оброблення одного документа

Одним із різновидів самофотографії є щоденник робочого часу керівника або спеціаліста, аналіз якого дозволяє зекономити до 50% робочого часу. Роботи і витрати часу фіксуються в тій послідовності, в якій виконуються. Існує книжкова, реєстрова і картков форма ведення такого щоденника (табл. 15.4).

Таблиця 15.4

Зразок щоденника робочого часу керівника або спеціаліста

Час початку роботи	Час закінчення роботи	Зміст роботи	Категорія важливості

Менеджерам доцільно вести особистий облік витрачання часу. Для аналізу витрат часу на виконання окремих видів робіт використовуються опитування, які можуть бути усними і анкетними. Останні складніші, проте дозволяють отримати більш об'єктивні відповіді.

Анкети, які заповнюються по групах посад, повинні містити особисті відомості про працівника – вік, стаж і т.п., бути зрозумілими, цілеспрямованими, короткими, доступними машинній обробці, зручними для заповнення. Питання формулюються чітко і недвозначно, а у разі оцінювання в балах – визначаються їх межі.

На основі вивчення даних отримуються наступні показники:

$$\text{Коефіцієнт використання робочого дня} = \frac{\text{ПЗ+ ОЧ + ОР + ВОП}}{\text{Тривалість робочого дня}} \quad (2)$$

де ПЗ - підготовчо-завершальний час, хв.;

ОЧ - оперативний час, хв.;

ОР - час обслуговування робочого місця, хв.;

ВОП - нормативний час для відпочинку і особистих потреб, хв.

$$\text{Коефіцієнт виконання невластивих робіт} = \frac{\text{Витрати часу на виконання невластивих робіт, хв}}{\text{Тривалість робочого дня, хв.}} \quad (3)$$

При аналізі використання робочого часу доцільно порівнювати динаміку годинного, денного і річного виготовлення продукції. Якщо індекс річний знижується, то потрібно шукати втрати.

$$\text{Коефіцієнт залученості} = \frac{\text{КР}}{\text{Середня кількість працівників}} \quad (4)$$

де КР – кількість працівників, які хоча б один раз не вийшли на роботу

$$\text{Коефіцієнт середньої тривалості відсутності на робочому місці} = \frac{\text{Загальне число втрачених днів}}{\text{Кількість випадків невиходу на роботу}}$$

Неявку доцільно аналізувати з причин, які можна об›єднати в дві групи: дозволені законом і що відносяться до втрат робочого часу (простої, прогули, відпустки з дозволу адміністрації) [1; 268].

Працівники можуть бути відсутні по хворобі, що можна підтвердити документально. Причинами відсутності можуть бути відгули, страйки, особливі випадки, за сімейними обставинами, у зв›язку із запізненнями, без дозволу (прогул). Причинами прогулів є погана організація роботи, монотонність, брак устаткування, несправедливість керівництва, його некомпетентність, авторитарні методи, агресивність, жорсткість, особисті конфлікти, нездатність виконати роботу, брак загальної культури. З прогульниками обов›язково розмовляють, виявляють причини відсутності. Боротьбі з прогулами можуть допомогти премії за присутність (але вони змушують хворих не брати лікарняні листи), вдосконалення графіку роботи.

Також додатково можна здійснювати аналіз витрат часу на виконання властивих і не властивих посадовим обов'язкам функцій, а також частку витрат часу на творчу, організаційно-адміністративну та виконавчу діяльність по окремих групах працівників і на цій основі розраховувати ступінь раціональності розподілу праці внутрішніх структурних підрозділів (табл. 15.5 і табл. 15.6).

Діагностикою часу називається виявлення видів діяльності, на які витрачається даремно час, є можливість виконання роботи іншими особами. Для полегшення діагностики час, який витрачається управлінським персоналом, можна поділити на наступні функції:

– аналіз проблеми, прийняття рішення, підготовка документів;

– керівництво персоналом (розподіл завдань, консультування, інструктаж, оцінка виконаної роботи, вирішення конфліктів);

– прогнозування і перспективне планування;

– підготовка нарад, виступів, різних заходів;

– контроль за підлеглими;

– здійснення зовнішніх комунікацій (участь в конференціях, переговорах, обмін досвідом).

Таблиця 15.5

Розподіл часу

Вид діяльності	Оцінка необхідності витрат часу	Загальні витрати часу, %	Цілі для досягнення мети діяльності	Можливість делегування	Час в місяць (год/хв)	Кінцеве рішення

Таблиця 15.6

Форма для аналізу використання часу

Час початку роботи	Час закінчення роботи	Витрати часу	Категорія важливості

Після групування робіт дається оцінка на предмет необхідності, доцільності та співвідношення прогнозованих і фактичних витрат часу. Оцінку витрат часу можна проводити, враховуючи наступні моменти:

– загальний перелік виконуваних робіт;
– перелік і питома вага характерних даній посаді робіт;
– перелік і питома вага повторюваних робіт;
– перелік і питома вага планових робіт;
– перелік і питома вага нормованих робіт;
– перелік і питома вага нестандартних і творчих робіт.

В процесі аналізу визначається, які чинники зумовлюють найбільші втрати часу, наприклад, візити, зустрічі, телефонні розмови, прийом відвідувачів, зустрічі з підлеглими і т.п. Їх виявлення дозволяє шукати способи зміни структури витрат часу, яка найбільшою мірою сприяла б досягненню цілей.

Досвід показує, що навіть, якщо в одному випадку з десяти робота керівника не була потрібна, то він не довіряє підлеглим; якщо момент початку роботи був визначений спонтанно або на неї витрачається більше часу, ніж планувалося нормативами, то в організації недостатньою мірою проводиться планування.

Основними причинами втрат часу є:

– нечітке визначення цілей і пріоритетів, внаслідок чого люди не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації, а тому беруть на себе дуже багато або дуже мало роботи;

– незадовільна організація планування, що не дозволяє менеджеру справитися з розподілом часу на виконання своїх справ;

– неорганізованість і недисциплінованість підлеглих, що призводить до багатократності виконання завдань;

– відсутність необхідної інформації для ухвалення рішень, внаслідок чого їх доводиться постійно відкладати;

– нерішучість керівника, невміння працювати з підлеглими, партнерами, відвідувачами, проводити збори і наради.

Облік використання робочого часу організовується таким чином, щоб забезпечити контроль за своєчасним початком і закінченням роботи із правильним розподілом часу протягом всього робочого дня (зміни). Цей контроль здійснюється керівниками. Його об'єктами є: перевірка правильності розподілу часу протягом трудового дня, а також виявлення дисциплінарних порушень.

Контроль за своєчасним початком і закінченням робочого дня працівників здійснюється за однією із наступних систем: картковою – за допомогою використання контрольних годин; жетонною – з використанням табельних жетонів або марок; пропускною – за допомогою здачі робітниками і службовцями і видачі перепусток; рапортно-відомчою – з використанням рапортів або табельних відомостей, одержуваних від керівників підрозділів, майстрів, бригадирів; з допомогою контрольно-пропускних пристроїв та ін. Допускається використання комбінованих систем обліку входу і виходу працівників залежно від умов виробництва.

Для ведення обліку відпрацьованого часу кожному працівнику присвоюється табельний номер, що зазначається у всіх документах по обліку праці і заробітної плати. У разі звільнення або переходу працівника в інший підрозділ колишній табельний номер повинен залишатися вільним не менше півроку, а в окремих випадках – до 12 років.

8. Тайм менеджмент як спосіб ефективної організації робочого часу.

Дефіцит робочого часу керівників і виконавців – одна з основних проблем управління, яка призводить до перевантажень, стресів, відсутності порядку в діях, поверхневого опрацювання питань.

Формування на підприємстві системи управління часом, передусім, має бути орієнтоване на розвиток у працівників трьох найважливіших складових часової компетентності, зокрема: усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує їхню емоційну стабільність, стресостійкість та самоорганізацію

Для підвищення ефективності використання робочого часу з впровадженням технології тайм-менеджменту на підприємстві

необхідно: – чітко планувати цілі і завдання на місяць, а не тільки на робочий день; – планувати завдання за терміновістю та за складністю; – ділити складні і великі завдання на дрібні; – не вирішувати особисті питання в робочий час; – зосереджуватися на поточній справі, не поспішати і не метушитися, перемикаючись з однієї справи на іншу.

Як правило, коефіцієнт зайнятості керівника (співвідношення фактичного і нормативного) рівний 1,2-1,6. Продуктивно при цьому використовується 70-80% робочого часу.

Мати час для керівника – це:

– виконувати всі важливі справи протягом 4-6 годин;

– виділяти 1 годину в день для власної важливої роботи;

– чітко знати, що в даний момент немає термінових справ;

– мати нагоду за рахунок резерву завжди виконувати термінову справу;

– уникати стресових ситуацій.

Оскільки часом, як таким, управляти неможливо, управління робочим часом, або тайм - менеджмент, є поняттям досить умовним. Його поняття можна визначити, як ефективний розподіл часу з метою мінімізації нераціонального використання. Тайм-менеджмент передбачає розгляд двох ключових задач – грамотного планування робочого часу і раціонального розподілу обов'язків між персоналом .

Ефективна організація діяльності персоналу може бути:

1. складовим елементом системи управління фірмою. По керівних посадах доцільно створювати зразкові нормативи часу на здійснення управлінських функцій. Наслідком є ефективне використання часу кожного окремого працівника;

2. частиною самоменеджменту, яку працівник здійснює самостійно.

Самоменеджмент є сукупністю прийомів ефективного управління власною трудовою діяльністю – планування робочого часу, постановки задач, визначення пріоритетів. Він зосереджений на проблемах раціонального використання робочого часу, організації робочого місця, хронометражу, вміння слухати, швидко читати, ділового спілкування.

Управління робочим часом вимагає високої самодисципліни, формування нових стереотипів, зміни стилю спілкування. Для розподілу часу треба вміти визначати пріоритети роботи (головну мету, необхідні дії, очікувані результати).

Почавши рахувати витрати особистого часу, працівник швидко зрозуміє, що вони були пов'язані з неефективністю

корпоративної системи управління, яка може бути причиною для організаційних змін раціоналізації роботи підприємства в цілому. Це шлях повільних, еволюційних, розрахованих на довгострокову перспективу змін мислення.

На практиці планування часу зводиться до його розподілу по видах робіт. Узагальнено цей процес регламентується за допомогою розпорядку робочого дня, який будується з урахуванням розпорядку дня вищого керівництва, враховує періодичність виконання окремих робіт і здійснює їх зв'язок.

Крім того, складаються: єдиний розклад робочого дня, що відображає час початку і закінчення робіт; розпорядок роботи керівників і підрозділів.

Тайм-менеджмент як елемент самоменеджменту був заснований для ретельного планування керівниками і фахівцями свого робочого часу. Таке планування дозволяє керівникам і фахівцям:

– критично осмислити власні цілі, знайти більш ефективні способи роботи, що дозволяють не тільки своєчасно справитися з існуючими проблемами, але і створити необхідні резерви для вирішення непередбачених;

– концентруватися на найважливіших питаннях з урахуванням термінів їх рішення, а інші питання раціонально розподілити серед підлеглих на основі оцінки кожної роботи з погляду її необхідності, наслідків у разі відмови від виконання, виправданості необхідних зусиль, можливості зниження витрат і підвищення реальної віддачі;

– сформулювати оптимальну структуру робочого дня і скласти його розклад.

Передумовами планування часу є його ретельне документування і контроль використання, що дозволяє мати точні уявлення про нього, здійснення ефективнішого розподілу для виконання завдань, а також узгодження своїх дій з підлеглими і колегами.

Відомий німецький фахівець в області менеджменту Л. Зайверт розробив певні правила планування робочого часу:

1. Планувати робочий день на 60%, залишаючи 20% на вирішення непередбачених завдань і 20 % – на творчу діяльність (наприклад, підвищення кваліфікації).

2. Ретельно документувати і контролювати витрату часу, що дає можливість здійснювати правильний його розподіл та визначати майбутні потреби.

3. Диференціювати завдання майбутнього періоду на довго-, середньо- і короткотермінові, встановлюючи пріоритет дій по їх вирішенню.

4. Завжди послідовно до кінця доводити почату справу.

5. Складати гнучкі плани.

6. Планувати реальний об›єм завдань, розрахованих у відповідності з можливостями колективу.

7. Використовувати для планування часу спеціальні бланки і картки.

8. Переносити невиконані завдання автоматично в плани наступного періоду.

9. Відображати в планах не тільки самі дії, але і очікувані результати.

10 Задавати точні тимчасові норми і передбачати необхідний час виконання запланованих справ.

11 Реалізувати принцип самодисципліни, що встановлює точні терміни виконання всіх видів робіт.

12 Визначати пріоритетність в справах.

Як показує практика, головними причинами втрат робочого часу є: 1) відсутність чіткості в постановці та визначенні цілей і пріоритетів; 2) відсутність планування робочого часу або низький рівень організації; 3) погана дисципліна підлеглих; 4) слабке керівництво, невміння працювати з підлеглими, партнерами, відвідувачами. Планування робочого часу є одним з головних завдань керівника, так само як і здійснення планування діяльності організації в цілому. Крім того, планування часу дозволяє керівництву критично осмислювати власні ідеї і знаходити ефективні способи їх рішення вчасно, створюючи визначений резерв часу.

Планування дозволяє керівництву сконцентруватися на головному з урахуванням термінів рішення основних завдань. В результаті планування поліпшується структура робочого дня і виникає можливість складання розкладу. Планування часу починають з постановки завдань. Складають за певний період список справ і перешкод, які можуть виникнути. Ці списки регулярно доповнюють і переглядають.

Потім здійснюють аналіз АБВ – аналіз завдань, в результаті якого вони поділяються на 3 категорії: А – найважливіші (звичайно їх частка складає до 15% загального числа, але внесок в досягнення цілей - 65%); Б – важливі завдання (відповідно 20% і 20%); В – неістотні завдання (відповідно 65% і 15%).

Необхідно також аналізувати і виділяти завдання, які:
– сприяють досягненню мети;
– дозволяють одночасно розв'язати декілька проблем;
– приносять максимальний внесок в діяльність підприємства;
– мають негативні наслідки.

Проте, варто зазначити, що з підвищенням рівня керівництва скорочується час, який витрачається на управління основною діяльністю, і збільшується на адміністративну, організаційну роботу, представництво, рішення соціальних проблем. На практиці існує декілька видів планування часу: за допомогою довгострокових планів розподіляється час на реалізацію крупних життєвих цілей з багаторічним терміном; середньострокові плани, до яких можна віднести річні, фіксують перш за все розподіл часу для вирішення більш конкретних завдань, перш за все виробничого характеру; короткострокові плани деталізують попередні (квартальний, місячний, декадний, тижневий, денний). В кінці планового періоду доцільно порівнювати наміри і реальні результати. Якщо часу витрачалося більше, ніж намічалося, треба шукати причину.

Вже в місячних планах треба враховувати критичні періоди та особисті біоритми. На позитивні фази цих періодів планують справи, що вимагають підвищеного навантаження. В понеділок і в п'ятницю краще не проводити серйозних зустрічей і нарад, оскільки це період дестабілізації режиму. Облік принципу підвищеної працездатності відбувається в денному плані. У більшості людей протягом трудового дня є 2 фази підвищення працездатності – з 9 до 13 год. (11-12) і з 16 до 18 год. (16-17). Поза рамками звичайного робочого дня такими періодами вважаються 5-6; 20-21; 24-1год. На цей час необхідно планувати найскладнішу і відповідальну роботу. Крім того, виділяють періоди спадів працездатності: 2-3; 9-10; 14-15; 18-19; 22-23 год. Час на планування свого робочого дня необхідно ретельно розподіляти. Це дозволяє економити його в період реалізації планів. Денний план повинен включати не більше десяти проблем, у тому числі не більше трьох першорядних, робота над якими здійснюється в першу чергу, їх планують на ранковий час, з метою завершення до кінця робочого дня. Однорідні задачі групують в денному плані роботи блоками, що дозволяє не перетягувати з однієї проблеми на іншу і економити таким чином час.

Також слід визначити проблему відкладання неприємних справ на майбутнє. Трапляється, що працівник змушений зробити неприємну роботу і тому максимально відтягує час її виконання, тим самим весь цей час знаходячись в напруженні. Краще одразу

братися за такі справи, щоб уникати нервового напруження і швидше позбутися завдань, які по тій чи іншій причині викликають дискомфорт. Проблемним питанням залишається мультитаскінг. У ситуаціях недостатності часу виконання двох або більше задач одночасно може видатись гарною ідею, а, втім, це не так. Неможливо поєднувати два завдання, кожне з яких вимагає вашої зосередженості. Людина фізіологічно не в змозі однаково ефективно виконувати дві речі одночасно, можна лише переключатися з однієї на іншу і при цьому робити їх не так ефективно, як це можна зробити, виконуючи їх по черзі. Вирішити цю проблему можна шляхом зосередження уваги на чомусь конкретному, а не розсіювати її. Поступово та в порядку черги виконувати свої обов›язки . Ще однією проблемою управління часом виступають непотрібні рішення, які відіймають час. Кожне рішення, яке людина приймає, погіршує можливість для прийняття наступного. Щодня доводиться приймати безліч рішень різного ступеня важливості. І чим більше менеджер зосереджує увагу на незначних речах, тим менше він концентрується на тих, які справді вагомі. Марк Цукерберг сказав з цього приводу: «Я намагаюсь позбавити своє життя від непотрібних турбот, щоб сконцентруватись на роботі. Якщо я витрачаю свою енергію на речі, які неважливі в моєму житті, в мене з'являється відчуття, що я не виконую свою роботу належним чином» [8]. Вирішенням такої проблеми може стати мінімізація малозначимих рішень та автоматизм у виконанні повсякденної рутини.

Планування робочого дня повинне бути гнучке із чіткою регламентацією питань, які пов'язані із запрошенням людей. Його складання починається в попередній час і відбувається у декілька етапів. Спочатку формулюються задачі, в які включають перенесені з місячного і тижневого (декадного) планів, з плану попереднього дня, які залишились не вирішеними, незаплановані заздалегідь, внаслідок повторюваності, можуть виникнути раптово. Після цього планують найважчі і неприємні справи, а в другій половині дня – легші. Потім проводять визначення пріоритетності завдань і уточнюють, кому з підлеглих їх можна доручити.

Така послідовність обумовлена не тільки зниженням працездатності, але і тим, що після обіду підлеглі звичайно приходять з проханнями про допомогу і роз'ясненням тих або інших питань. Тому в другій половині дня краще займатися нескладними справами.

В денному плані передбачаються «вікна» на випадок виникнення несподіваних проблем і 10-хвилинні перерви після кожної години роботи.

Вранці складений план роботи ще раз уточнюється керівником спільно з референтом або секретарем, щоб врахувати обставини, документи, які поступили не заплановано.

Звичайним планом охоплюється не більше 60% робочого часу, а решту часу резервують на вирішення непередбачених проблем (несподівані відвідувачі, телефонні дзвінки і т.д.), творчу діяльність, підвищення кваліфікації. Створення таких резервів підвищує гнучкість планів і полегшує їх коректування.

Вважається, що робочий день потрібно починати в один і той же час, бо людина – раб своїх звичок. Точність і дотримання термінів повинні бути невід'ємними елементами особистого стилю роботи, тому при плануванні часу складають реальний точний термін завершення роботи. Для полегшення роботи задачу краще розбити на окремі частини. Якщо в даний термін вона не може бути виконана, то в плані передбачають можливість перенесення її на більш пізній термін.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Основні характеристики робочого часу.
2. Сутність процесу управління робочим часом персоналу.
3. Методи діагностики використання робочого часу персоналу.
4. Показники, що характеризують рівень використання робочого часу на підприємстві.
5. Основні характерні особливості та методи тайм-менеджменту.

Список використаних джерел

1. Данюк В. М. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
2. Економіка праці й соціально-трудові відносини : навч. посіб. / І. Б. Скворцов та ін. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 265 с.
3. Економічний словник. URL: http://abc. informbureau.com/html/daaixaa_adaiss.html.
4. Економіка праці : навчальний посібник / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
5. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України: Офіційний сайт. URL : http://www. idss.org.ua.

6. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи Національної академії наук України: Офіційний сайт. URL : http://www. idss.org.ua.
7. Комарницький І. М., Комарницька Г. О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Хмельницький : ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.
8. Business insider. Here›s The Real Reason Mark Zuckerberg Wears The Same TShirt Every Day. 2014. Available at: http://surl.li/jcztz.

ТЕМА 16.
СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ

Перелік питань для розгляду

1. Поняття умов праці в організації
2. Робоче місце як важливий елемент сприятливих умов праці
3. Державне регулювання умов праці
4. Організація управління сприятливими умовами праці
5. Вплив психологічного клімату та корпоративної культури на формування сприятливих умов праці
6. Основні напрями поліпшення умов праці на виробництві

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– сучасні принципи та напрямки організації праці;
– структуру та принципи організації трудових процесів;
– форми поділу і кооперування праці на підприємстві;
– організацію та обслуговування робочих місць;
– методику проведення атестації робочих місць за умовами праці;
– основні нормативні документи в регулюванні умов праці;
– шляхи зміцнення трудової дисципліни та мотивації праці.

вміти:

– сформувати систему управління організацією праці на підприємстві;
– розробляти і впроваджувати раціональні режими праці;
– організувати проведення атестації робочих місць;
– досліджувати трудовий процес з точки зору його раціоналізації;
– розробляти та запроваджувати заходи щодо підвищення трудової дисципліни та мотивації праці.

1. Поняття умов праці в організації

Сприятливі умови праці є важливим чинником, який регулює динаміку такого показника виробничої діяльності, як продуктивність праці. А також дозволяє організації стати більш продуктивною та конкурентоспроможною в умовах ринку. Важливими факторами, що впливають на продуктивність праці, окрім, організації її сприятливих умов, також є корпоративна культура, організація робочого місця, морально - психологічний клімат у колективі, особливо в період економічної кризи.

Сприятливе робоче середовище змушує співробітників відчувати себе добре, приходячи на роботу, і це дає їм мотивацію підтримувати їх протягом дня.

Значну частину свого життя людина, яка працює, проводить на виробництві. Аналіз практичної діяльності свідчить про потенційну небезпеку будь-якого виду роботи. Тому для нормальної життєдіяльності людини в умовах виробництва треба створити такі умови праці, які б дали змогу їй плідно працювати, не перевтомлюючись та зберігаючи своє здоров'я.

Питання належних та безпечних умов праці в своїх дослідженнях розглядали такі вчені, як Венедіктов В.С., Ротань В.Г., Іншин М.І., Мельник К. Ю., Болотіна Н.Б., Процевський О.І., Прокопенко В.І., Мелікьян Г.Г., Колосова Р.П., Костаков В.Г.

Під умовами праці розуміють сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на працездатність і стан здоров'я людини під час роботи.

Фактори, що впливають на проектування умов праці, поділяються на три групи.

1. Соціально-економічні, дія яких обумовлює характер умов праці. Серед них виділяють підгрупи:

– нормативно-правові (закони, норми, стандарти) ;

– соціально-психологічні (відношення працівників до праці, морально-психологічний клімат);

– економічні (пільги, компенсації залежно від умов праці);

– суспільно-політичні (організація громадського контролю за охороною праці).

2. Техніко-організаційні, що впливають на формування умов праці на робочих місцях, дільницях, цехах. Серед них виділяють такі підгрупи:

– предмети праці та їх продукти (сировина, матеріали, готові вироби);

– технологічні процеси; засоби праці;

– організаційні форми виробництва, праці та управління.

3. Природні, дія яких не лише обумовлюється особливостями природного середовища, а й передбачає додаткові вимоги до устаткування, технології, організації виробництва та праці. Серед них виділяють такі підгрупи:

– географічні (кліматичні зони);

– біологічні (особливості рослинного та тваринного світу у сільському господарстві);

– геологічні (характер добування корисних копалин).

Всі ці фактори одночасно і нерозривно діють на формування умов праці і поряд з іншими параметрами визначають виробниче середовище. Класифікація факторів допомагає на рівні галузі, об'єднання, окремого виробництва:

– проєктувати та покращувати умови праці, аналізувати їх стан;

– планувати заходи щодо поліпшення умов праці;

– розробка проєктів обладнання, конструкцій і технологічних процесів для поліпшення умов праці;

– спрямовувати ресурси (фінансові, матеріальні, трудові) на поліпшення умов праці;

– прогнозувати зміни умов праці у зв'язку зі зміною технології, обладнання, впровадженням нових матеріалів і технологій.

Умови праці характеризуються декількома чинниками, які у дослідженнях різних вчених дещо відрізняються. Так, С.В. Мельник вважає, що умови праці можуть бути поділені на чотири групи: санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні та соціально-психологічні. Тоді як, наприклад, Г.Г. Мелікьян, Р.П. Колосова, В.Г. Костаков більш вдало розмежовують види умов праці. На їхню думку, «умови праці на кожному робочому місці – це синтез щонайменше п'яти їхніх видів: виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних та соціальних».

Умови праці – це сукупність взаємопов'язаних виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних чинників конкретної праці, що визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини (рис. 16.1).

Фактори виробничого середовища мають психологічні та фізіологічні межі. Психологічна межа характеризується нормами, перехід яких викликає у співробітників дискомфорт. Фізіологічна межа характеризується нормами, перевищення яких вимагає припинення роботи.

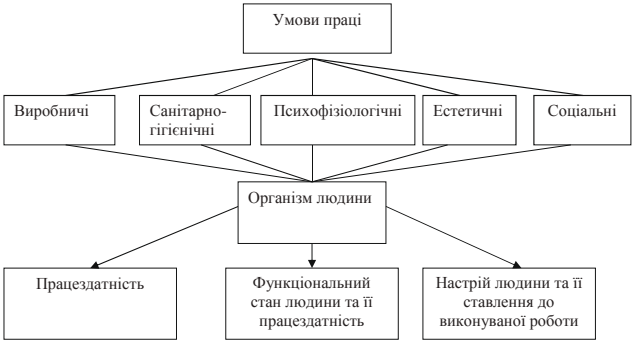

Рис. 16.1. Класифікація умов праці

Проте останнім часом вчені помітили та почали активно досліджувати вплив таких чинників, як естетичне розміщення предметів, корпоративна культура, організація робочого місця, морально - психологічний клімат тощо.

Наступні елементи безпосередньо визначають умови праці на робочому місці:

– санітарно-гігієнічні, що характеризують виробниче середовище (виробничий шум, промислова запиленість, температура повітря та ін.);

– психофізіологічні елементи, що визначаються змістом праці та її організацією (фізичне та нервово-психічне напруження, нервово-емоційне напруження та інтелектуальне напруження, темп праці, різноманітність тощо);

– естетичні, які сприяють формуванню позитивних емоцій у працівника (художньо-конструкторські якості робочого місця, інструмента, робочого одягу, оформлення інтер'єру тощо);

– соціально-психологічні елементи, що характеризують взаємини в трудовому колективі (соціальний клімат);

– технічні елементи (рівень механізації праці).

Умови праці розподіляють на чотири класи відповідно до Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу», затверджених наказом МОЗ від 08.04.2014 № 248 [21].

І клас - оптимальні умови - умови, при яких не тільки зберігається здоров'я працівників, але і створюються умови для збереження високої працездатності;

II клас - допустимі умови - характеризуються такими виробничими і трудовими факторами, які не перевищують встановлених санітарних норм, а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються під час регламентованого відпочинку або перед початком наступної зміни і не чинити негативного впливу на здоров'я працівників та їх нащадків у найближчі та дальні періоди;

III клас – шкідливі умови – характеризуються такими кількостями шкідливих виробничих факторів, які перевищують санітарні норми і можуть негативно впливати на організм працівника та (або) його потомства. За рівнем перевищення гігієнічних нормативів та вираженості можливих змін в організмі працівників 3 клас умов праці поділяється на:

1 ступінь (3.1). Умови праці, в яких виявлені шкідливі фактори виробничого середовища і трудового процесу, що викликають функціональні зміни, що виходять за рамки фізіологічних коливань і підвищують ризик погіршення здоров'я, у тому числі виникнення професійних захворювань;

2 ступінь (3.2). Характеризується таким рівнем шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, що можуть викликати стійкі дисфункції, в більшості випадків призводити до зростання виробничої захворюваності та виникнення поодиноких випадків професійних захворювань, що виникають після тривалого впливу;

3 ступінь (3.3). Характеризується масштабами дії шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, що призводять до зростання хронічної захворюваності та розвитку професійних захворювань;

4 ступінь (3.4). Виявляються шкідливі фактори виробничого середовища та трудового процесу, які можуть призвести до значного зростання хронічної патології та захворюваності з тимчасовою втратою працездатності, а також розвитку важких форм професійних захворювань [5].

IV клас - небезпечні (екстремальні) умови - характеризуються таким рівнем шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, дія яких протягом робочої зміни (або її частини) становить загрозу життю, високий ризик тяжких форми гострого виробничого травматизму.

Свобода праці включає право кожної людини на справедливі та сприятливі умови праці. Це право закріплено в статті 7 Пакту про економічні, соціальні та культурні права та складається з таких аспектів [25]:

а) Компенсація повинна забезпечувати працівникам принаймні гідну заробітну плату та задовільні засоби до існування для них самих і їхніх сімей; рівна оплата за працю рівної цінності без різниці;

б) умови праці повинні відповідати вимогам безпеки та гігієни;

с) усі особи повинні мати рівні можливості для просування на відповідні керівні посади виключно на основі професійного досвіду та кваліфікації;

г) кожен, хто працює, має право на відпочинок, вільний час, розумне обмеження робочого часу та оплачувану чергову відпустку, винагороду за роботу у святкові дні.

2. Робоче місце як важливий елемент сприятливих умов праці

Важливим елементом організації праці на підприємстві є вдосконалення планування, організація і обслуговування робочих місць з метою створення необхідних умов для високопродуктивної праці.

Розглянемо також ще один елемент організації праці – робоче місце. Розташування, його оформлення відіграють не останню роль у моральному настрої та емоціях працівника

Робоче місце – частина виробничої площі, обладнана необхідним устаткуванням, інструментом, пристроями і призначена для виконання трудових операцій певної частини виробничого процесу [22, с.77]. Класифікація видів робіт:

1. За типом виробництва: одиничні, серійні, масові.

2. За кількістю виконавців: індивідуальні, колективні.

3. За ступенем механізації та автоматизації: ручні, механізовані, напівмеханізовані, автоматизовані.

4. За місцем розташування: у приміщенні, на відкритому повітрі, на висоті, під землею.

5. За кількістю змін: одноваріантні, багатоваріантні.

6. За часом роботи: постійні, тимчасові.

7. За кількістю обслуговуваного обладнання: одна машина, багаторазовий інструмент

8. За типом операцій: основні, допоміжні.

9. За ступенем спеціалізації: універсальні, спеціалізовані, спеціальні.

10. За ступенем рухомості: мобільні, стаціонарні.

11. За основним робочим положенням: сидячи, стоячи, змінне положення.

Вимоги до організації робочих місць. Організація робочого місця – це створення певних організаційно-технічних умов для високопродуктивної і безпечної праці. Напрямки організації робочого місця: раціональна спеціалізація; ефективне розміщення обладнання, обладнання, предметів праці; освітлення робочої зони; сервіс; вимоги безпечної та високопродуктивної праці.

Оснащення робочого місця. Оснащення робочого місця передбачає повну укомплектованість, постійну наявність необхідних інструментів і предметів праці для виконання фіксованих етапів робочого процесу, а також естетичне оформлення і зручне розміщення предметів. Робоче місце комплектується:

1. Основне технологічне обладнання: верстати, машини.
2. Предмети праці.
3. Допоміжні устаткування та обладнання.
4. Організаційне обладнання (інструментальні столи).

Постійні елементи устаткування та оснащення робочого місця завжди знаходяться на робочому місці, незалежно від виконуваної роботи в даний період часу. Тимчасові предмети обладнання робочого місця - це спеціальні предмети, які призначені для виконання певної роботи.

Технологічне планування робочого місця. Планування робочого місця - це просторове розміщення знарядь, предметів праці та виконавця з урахуванням антропометричних, біохімічних даних та основних характеристик органів чуття людини.

Робоче місце має зовнішнє та внутрішнє технологічне планування. Зовнішній визначає параметри конкретної ділянки та розміщення згідно з вимогами технології всіх елементів робочої системи (місць) для виконання технологічних операцій виробничого процесу по відношенню до інших робочих місць на ділянці. Проектується з урахуванням робочого та допоміжного простору (зони).

Робоча зона - об'ємний простір, обмежений розмахом рук у горизонтальній і вертикальній площинах з урахуванням повороту тіла на 180° і переміщення працівника на 1-2 кроки. У цій зоні знаходяться інструменти та робочі предмети, які постійно використовуються в роботі.

У допоміжній зоні розташовуються менш використовувані предмети та елементи інтер'єру робочого місця.

Внутрішнє технологічне планування визначає параметри та розташування інструментів, матеріалів тощо з урахуванням специфіки робочого місця та закріплених за ним технологічних операцій. Він повинен забезпечувати зручне робоче положення,

короткі та менш стомлюючі робочі рухи, плавність виконання робочих рухів двома руками.

Загальні вимоги до планування робочого місця:

1. Розмір робочої зони повинен забезпечувати комфортну роботу.

2. Виключений ризик травмування

3. Обладнання повинно бути в полі зору працівника і доступне для постійного контролю за технологічним процесом.

4. Основні та допоміжні устаткування розташовані таким чином, що вони мають вільний доступ для обслуговування.

5. Біля роботи слід розміщувати предмети постійного користування

6. Обладнання та устаткування для постійного використання - предмети праці розміщуються з урахуванням антропометричних і фізіологічних даних людини.

Предмети тимчасового користування розміщують у спеціально відведених місцях, щоб вони не заважали основній роботі.

Вимоги до організації робочих місць можна згрупувати таким чином: інформаційні, економічні, ергономічні, гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні.

Інформаційні вимоги охоплюють ряд заходів для надання інформації на робочому місці. До них відносяться: визначення обсягу і структури інформації, що надходить, обробляється, створюється і передається на інші робочі місця; Проектування інформаційних потоків, до системи яких входить робоче місце тощо.

Інформація, зосереджена на конкретному робочому місці, повинна відповідати загальним принципам наукової організації управлінської інформації і бути достатньою для виконання службових обов'язків працівника.

Економічні вимоги передбачають таку організацію робочого місця в апараті управління, де витрати на утримання робочого місця мінімальні, але достатні для його функціонування. Робоче місце також доцільно переглядати за критерієм оптимальності: ефект від діяльності працівника на робочому місці повинен перевищувати витрати на утримання робочого місця і працівника.

Ергономічні вимоги вивчає і формулює нова галузь науки, що виникла відносно недавно у зв'язку з новими вимогами виробництва і управління - ергономіка.

Ергономіка виникла на межі між технічними науками, психологією, фізіологією та гігієною. Ця наукова дисципліна також використовує дані анатомії, антропометрії, біофізики та токсикології. Ергономіка – це розділ науки, який

вивчає функціональні можливості людини в процесах праці для створення оптимальних умов праці, які роблять її високопродуктивною і надійною, забезпечуючи людині необхідні зручності, зберігаючи її сили, здоров'я і працездатність. Тому все, що оточує працівника і створює для нього робоче середовище - меблі, приміщення, прилади, машини, механізми та інші засоби - повинно відповідати ергономічним вимогам і бути максимально пристосованим до людини, її фізичної, фізіологічної та естетичної природи.

Гігієнічні вимоги - це вимоги до освітлення робочого місця, повітрообміну, температурного режиму, вологості, шуму та інших факторів середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини. Оскільки ці вимоги зазвичай стосуються виробничого середовища працівників адміністративного апарату, а не тільки окремого робочого місця, вони розглядаються окремо.

Гігієнічна класифікація праці використовується для:

– роботодавців усіх організаційно-правових форм і форм власності;

– працівникам отримувати повну інформацію про умови праці на своїх робочих місцях;

– установи, які здійснюють контроль за дотриманням санітарних норм і правил, санітарних норм на робочих місцях, а також проводять оцінку умов праці при атестації робочих місць;

– заклади, що надають медичну допомогу працівникам;

– установи соціального та медичного страхування.

На стан здоров'я працюючих, самопочуття, працездатність, продуктивність праці, рівень виробничо-обумовлених захворювань суттєво впливають санітарно-гігієнічні умови праці, що забезпечують для працюючого:

– зручне робоче місце;

– чисте повітря, необхідне для нормальної життєдіяльності;

– захист від дії шкідливих речовин та випромінювань, що можуть потрапити в робочу зону;

– нормовану освітленість;

– захист від шуму та вібрацій;

– засоби безпеки при роботі з травмонебезпечним обладнанням;

– робочий одяг та різні засоби індивідуального захисту (за необхідності);

– побутові приміщення та спеціальні служби, що призначені створювати безпечні та нормальні санітарні умови праці;

– медичне обслуговування та санітарно-профілактичні заходи, що призначені для збереження здоров'я.

Естетичні вимоги. Продуктивність праці людини значною мірою залежить від елементів зовнішнього оформлення середовища, в якому вона працює. Тому при організації робочого місця необхідно також враховувати елементи естетичного оформлення виробничого середовища, такі як зовнішній вигляд приміщення та робочих інструментів, їх забарвлення, наявність квітів в інтер'єрі тощо.

Технічні вимоги. Для кожної роботи, в тому числі і службовця, перш за все необхідний певний простір. Це зона, де встановлені необхідні меблі та обладнання, яке займає працівник, а також зона проходів до столу, обладнання, іншого робочого місця тощо.

На підприємствах і в організаціях (незалежно від форм власності і господарювання), де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина і матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних факторів виробництва, проводиться атестація робочих місць. Основна його мета – врегулювати відносини між власником або його уповноваженою особою та працівниками щодо реалізації ними прав на здорові та безпечні умови праці, пільгові пенсії, пільги та компенсації за роботу в несприятливих умовах.

Атестація робочого місця проводиться відповідною комісією, склад і повноваження якої визначаються наказом по підприємству, організації в строки, визначені колективним договором, але не рідше одного разу на п'ять років.

Атестація робочих місць включає:

– виявлення факторів і причин несприятливих умов праці;

– санітарно-гігієнічне дослідження факторів виробничого середовища, визначення ступеня важкості та напруженості трудового процесу на робочому місці;

– комплексна оцінка факторів виробничого середовища і характеру праці та відповідність їх характеристик нормам безпеки праці, будівельним і санітарним нормам і правилам;

– визначення ступеня шкідливості та небезпеки роботи та її характеру за гігієнічною класифікацією;

– обґрунтування віднесення робочого місця до категорії із шкідливими (особливо шкідливими) умовами праці;

– визначення (підтвердження) права працівників на пільгове пенсійне забезпечення;

– аналіз виконання технічних та організаційних заходів щодо оптимізації рівня гігієни, характеру та безпеки праці.

Робоче місце за умовами праці оцінюється з урахуванням впливу на працівників усіх факторів виробничого середовища та процесу праці. За комплексною оцінкою робочі місця належать до одного з видів умов праці:

– з особливо шкідливими та особливо важкими умовами праці;

– зі шкідливими і важкими умовами праці;

– зі шкідливими умовами праці.

Ці дані заносяться до Карти умов праці.

За результатами атестації складається перелік робочих місць, галузей, робіт, професій і посад, працівникам яких підтверджено право на пільги та компенсації, передбачені законодавством; робочі місця, виробництва, роботи, професії та посади, працівникам яких пропонується обґрунтувати пільги та компенсації за рахунок коштів підприємства; робочі місця з несприятливими умовами праці, на яких першочергові заходи повинні надаватися заходам щодо їх поліпшення.

Проводиться аналіз умов праці на виявлення небезпечних і шкідливих виробничих факторів. При аналізі умов праці на підприємстві враховується організація виробництва і робочих місць, обладнання та стан виробничого середовища. Також метою аналізу є визначення необхідності розробки необхідних заходів і засобів для усунення можливості травмування працівників, шкідливого впливу на виробниче середовище та створення умов для високопродуктивної праці. Існують два види методик аналізу умов праці:

– за окремими елементами умов праці;

– за інтегральною оцінкою.

Суть методики аналізу умов праці за окремими елементами праці полягає в тому, щоб порівняти фактичні значення параметрів виробничих факторів, конструктивних рішень і характеристик технологічних процесів з нормативними і на основі цього скласти висновки про ступінь їх небезпеки чи шкідливості, а також рекомендації щодо необхідності здійснення конкретних заходів щодо усунення або зменшення негативного впливу на працівників небезпечних і шкідливих факторів виробництва.

Методика аналізу умов праці за інтегральною оцінкою ґрунтується на застосуванні показника «важкості праці». Важкість праці – характеристика трудового процесу, що відображає ступінь загальних енерговитрат, переважно навантаження на опорно-руховий апарат, серцево-судинну й дихальну системи організму. Цей показник з достатньою для практики точністю

враховує «різноякісний» вплив усіх елементів умов праці на працездатність людини, її здоров'я, життєдіяльність і відновлення робочої сили.

3. Державне регулювання умов праці

Законодавство України про охорону праці – це система взаємопов'язаних нормативних правових актів, що регулюють відносини у сфері реалізації державної політики щодо правових, соціально-економічних, організаційно-технічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів збереження здоров'я і працездатності людини в робочий процес.

Питання охорони праці регулюються Законом України «Про охорону праці», Кодексом законів про працю України, Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», а також рядом постанов Кабінету Міністрів України.

Одним із найважливіших нормативно-правових актів про охорону праці є Закон України «Про охорону праці». Він визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи, організації незалежно від форм власності та видів їх діяльності і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Чинність Закону поширюється на всі підприємства, установи й організації незалежно від форм власності та видів діяльності, на всіх громадян, що працюють на цих підприємствах.

Основні принципи державної політики в області охорони праці:

Пріоритет життя і здоров´я працівників стосовно результатів виробничої діяльності підприємства, повна відповідальність власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці.

Соціальний захист працівників, повне відшкодування збитку особам, що потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань.

Проведення політики пільгового оподатковування, що сприяє створенню безпечних умов праці, участь держави у фінансуванні заходів для охорони праці.

Міжнародне співробітництво у сфері охорони праці, використання світового досвіду для поліпшення умов і підвищення безпеки праці та ін.

Закон встановлює пріоритет життя та здоров'я працівників по відношенню до результатів виробничої діяльності підприємства, тобто в першу чергу мають дотримуватись вимоги нормативно-правових актів про охорону праці, щоб працівник під час операцій виробничого циклу не отримував травм, не зазнавав погіршення стану здоров'я, професійних захворювань або зменшення працездатності, і лише потім має звертатись увага на результати виробничої діяльності підприємства.

На роботодавця покладено обов'язок під час укладання трудового договору проінформувати працівника під розписку про умови праці та про наявність на його робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та про права працівника на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства і колективного договору.

Працівнику не може пропонуватися робота, яка за медичним висновком протипоказана йому за станом здоров'я. До виконання робіт підвищеної небезпеки та тих, що потребують професійного добору, допускаються особи за наявності висновку психофізіологічної експертизи.

Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам законодавства.

Якщо створилася виробнича ситуація, небезпечна для життя чи здоров'я працівника або для людей, які його оточують, або для виробничого середовища чи довкілля, працівник має право відмовитися від дорученої роботи. Він зобов'язаний негайно повідомити про це безпосереднього керівника або роботодавця.

За період простою з зазначених причин, які виникли не з вини працівника, за ним зберігається середній заробіток.

Працівник має право розірвати трудовий договір за власним бажанням, якщо роботодавець не виконує законодавства про охорону праці, не додержується умов колективного договору з цих питань. У цьому разі працівникові виплачується вихідна допомога в розмірі, передбаченому колективним договором, але не менше тримісячного заробітку.

Працівника, який за станом здоров'я відповідно до медичного висновку потребує надання легшої роботи, роботодавець повинен перевести за його згодою на таку роботу на термін, зазначений у медичному висновку, і у разі потреби встановити скорочений робочий день та організувати проведення навчання працівника з набуття іншої професії відповідно до законодавства.

На час зупинення експлуатації підприємства, цеху, дільниці, окремого виробництва або устаткування органом державного нагляду за охороною праці чи службою охорони праці за працівником зберігаються місце роботи, а також середній заробіток.

Рівень розвитку техніки поки що не може забезпечити створення у всіх випадках і всім працівникам належних умов праці, що виключали б дію шкідливих факторів на їх організм.

Тому законодавець передбачає пільги і компенсації працівникам, зайнятим на роботах з важкими та шкідливими умовами праці.

Такі працівники безоплатно забезпечуються лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, газованою солоною водою, мають право на оплачувані перерви санітарно-оздоровчого призначення, скорочення тривалості робочого часу, додаткову оплачувану відпустку, пільгову пенсію, оплату праці у підвищеному розмірі.

У разі роз'їзного характеру роботи працівникові виплачується грошова компенсація на придбання лікувально-профілактичного харчування, молока або рівноцінних йому харчових продуктів на умовах, передбачених колективним договором.

Роботодавець може за свої кошти додатково встановлювати за колективним договором (угодою, трудовим договором) працівникові пільги і компенсації, не передбачені законодавством.

Протягом дії укладеного з працівником трудового договору роботодавець повинен не пізніш як за 2 місяці письмово інформувати працівника про зміни виробничих умов та розмірів пільг і компенсацій, з урахуванням тих, що надаються йому додатково.

На роботах із шкідливими і небезпечними умовами праці, а також роботах, пов'язаних із забрудненням або несприятливими метеорологічними умовами, працівникам видаються безоплатно за встановленими нормами спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту, а також мийні та знешкоджувальні засоби. Зазначеними засобами повинні бути забезпечені і працівники, які залучаються до разових робіт, пов'язаних з ліквідацією наслідків аварій, стихійного лиха тощо, що не передбачені трудовим договором.

Роботодавець зобов'язаний забезпечити за свій рахунок придбання, комплектування, видачу та утримання засобів індивідуального захисту відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці та колективного договору.

У разі передчасного зношення цих засобів не з вини працівника роботодавець зобов'язаний замінити їх за свій рахунок. У разі придбання працівником спецодягу, інших засобів індивідуального захисту, мийних та знешкоджувальних засобів за свої кошти роботодавець зобов'язаний компенсувати всі витрати на умовах, передбачених колективним договором.

Згідно з колективним договором роботодавець може додатково, понад встановлені норми, видавати працівникові певні засоби індивідуального захисту, якщо фактичні умови праці цього працівника вимагають їх застосування.

Відшкодування шкоди, заподіяної працівникові внаслідок ушкодження його здоров'я або у разі смерті працівника, здійснюється Фондом соціального страхування від нещасних випадків відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності».

Роботодавець може за рахунок власних коштів здійснювати потерпілим та членам їх сімей додаткові виплати відповідно до колективного чи трудового договору.

За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з нещасним випадком на виробництві або професійним захворюванням, зберігаються місце роботи (посада) та середня заробітна плата на весь період до відновлення працездатності або до встановлення стійкої втрати професійної працездатності. У разі неможливості виконання потерпілим попередньої роботи проводяться його навчання і перекваліфікація, а також працевлаштування відповідно до медичних рекомендацій.

Час перебування на інвалідності у зв'язку з нещасним випадком на виробництві або професійним захворюванням зараховується до стажу роботи для призначення пенсії за віком, а також до стажу роботи із шкідливими умовами, який дає право на призначення пенсії на пільгових умовах і в пільгових розмірах.

Застосування праці жінок на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, на підземних роботах, крім деяких підземних робіт (нефізичних робіт або робіт, пов'язаних з санітарним та побутовим обслуговуванням), забороняється.

Забороняється також залучати жінок до підіймання і переміщення речей, маса яких перевищує встановлені для них граничні норми, відповідно до переліку важких робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, граничних норм підіймання і переміщення важких речей, що затверджуються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі охорони здоров'я.

Питання праці вагітних жінок і жінок, які мають неповнолітню дитину, регулюється Кодексом законів про працю України, який містить спеціальну главу «Праця жінок».

Встановлено обмеження на нічну роботу для жінок, заборону на нічну роботу вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років, надурочну роботу, роботу у вихідні дні та направлення у відрядження. Жінки, які мають дітей віком від трьох до чотирнадцяти років або дітей-інвалідів, не допускаються до надурочних робіт і відряджень без їх згоди.

Вагітним жінкам за медичним висновком знижуються норми виробітку, норми обслуговування або переводяться на іншу роботу, яка є легшою і виключає вплив несприятливих факторів виробництва, із збереженням середнього заробітку за попередньою роботою.

У питанні про надання вагітній жінці іншої роботи, легшої і виключає вплив несприятливих факторів виробництва, за медичним висновком вона підлягає звільненню із збереженням середнього заробітку за всі втрачені робочі дні внаслідок коштом підприємства, установи, організації .

Якщо жінки, які мають дітей віком до трьох років, не можуть працювати за попередньою роботою, вони переводяться на іншу роботу із збереженням середнього заробітку за попередньою роботою до досягнення дитиною трирічного віку.

Не допускається залучення неповнолітніх до важких робіт і робіт із шкідливими або небезпечними умовами праці, до підземних робіт, робіт у нічний, надурочний час і у вихідні дні, а також до підіймання і переміщення предметів, маса яких перевищує встановлені для них норми. з переліком важких робіт і робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, граничними нормами підіймання і переміщення важких предметів, затвердженими спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі охорони здоров'я.

Неповнолітні приймаються на роботу лише після попереднього медичного огляду. Не допускається прийняття на роботу осіб молодше шістнадцяти років.

У виняткових випадках можуть прийматися на роботу особи, які досягли п'ятнадцяти років, за згодою одного з батьків або осіб, які їх замінюють.

З метою підготовки молоді до продуктивної праці дозволяється залучати учнів загальноосвітніх шкіл, професійно-технічних і середньо-спеціальних навчальних закладів у вільний від навчання час легкою працею, яка не завдає шкоди здоров'ю і не заважає навчальному процесу після чотирнадцяти років за згодою одного з батьків або особи, яка їх замінює.

Забороняється залучати працівників молодше вісімнадцяти років до нічних, надурочних робіт і робіт у вихідні дні.

Для неповнолітніх встановлюється скорочена тривалість робочого часу:

– для працівників віком від 16 до 18 років - 36 годин на тиждень,

– для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють в період канікул) - 24 години на тиждень.

Неповнолітнім надається щорічна основна відпустка тривалістю 31 календарний день.

Підприємства, які використовують робочу силу інвалідів, зобов'язані створювати для них умови праці з урахуванням рекомендацій медико-соціальної експертної комісії та індивідуальних програм реабілітації, вживаючи додаткових заходів з охорони праці, що відповідають специфіці цієї категорії працівників.

У випадках, передбачених законодавством, роботодавець зобов'язаний організувати підготовку, перепідготовку та працевлаштування інвалідів за медичними рекомендаціями.

Залучення інвалідів до надурочних і нічних робіт не допускається.

Роботодавець зобов'язаний організувати розслідування та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій.

Відповідно до законодавства всі працівники підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності.

Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» прийнято Верховною Радою України 23 вересня 1999 р.

Страхування від нещасного випадку здійснює Фонд соціального страхування від нещасних випадків – некомерційна

самоврядна організація, що діє на підставі статуту, який затверджується її правлінням.

Фонд соціального страхування від нещасних випадків провадить збір та акумулювання страхових внесків. Одним із джерел фінансування Фонду є внески роботодавців.

Працівники не несуть ніяких витрат на страхування від нещасного випадку.

При розрахунку розміру страхового внеску для кожного підприємства Фондом соціального страхування від нещасних випадків, за умови досягнення належного стану охорони праці і зниження рівня або відсутності травматизму і професійної захворюваності внаслідок здійснення роботодавцем відповідних профілактичних заходів, може бути встановлено знижку до нього або надбавку до розміру страхового внеску за високий рівень травматизму і професійної захворюваності та неналежний стан охорони праці.

Розмір страхового внеску залежить від класу професійного ризику виробництва, до якого віднесено підприємство, знижки до нього (за низькі рівні травматизму, професійної захворюваності та належний стан охорони праці) чи надбавки (за високі рівні травматизму, професійної захворюваності та неналежний стан охорони праці).

Розрахунок розміру страхового внеску для кожного підприємства провадиться Фондом соціального страхування від нещасних випадків.

Підприємство, на яке протягом календарного року накладався штраф за порушення законодавства про охорону праці, втрачає право на знижку страхового тарифу.

У разі систематичних порушень нормативних актів про охорону праці, внаслідок чого зростає ризик настання нещасних випадків і професійних захворювань, підприємство у будь-який час за рішенням відповідного робочого органу виконавчої дирекції Фонду соціального страхування від нещасних випадків на основі відповідного подання страхового експерта, який обслуговує це підприємство, може бути віднесено до іншого, більш високого класу професійного ризику виробництва.

За порушення законодавства про охорону праці юридичні та фізичні особи, які використовують найману працю, притягаються органами державного нагляду за охороною праці до сплати штрафу.

За порушення законів та інших нормативно-правових актів про охорону праці, створення перешкод у діяльності посадових

осіб органів державного нагляду за охороною праці, а також представників профспілок, їх організацій та об'єднань винні особи притягаються до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної, кримінальної відповідальності згідно із законом.

4. Організація управління сприятливими умовами праці на підприємстві

Умови праці на всіх рівнях виробництва потребують цілеспрямованого і системного управління, що зумовлює утворення відповідного механізму зворотного впливу, тобто впливу на розвиток організації праці, техніки та технології. Водночас, коли за основу розвитку матеріального виробництва обирається остання складова системи «умови праці—організація праці—техніка і технологія», то це призводить не лише до поглиблення наявних протиріч в умовах праці, а й можливого виникнення нових. За даними Держнаглядохоронпраці України, кожний третій виробничий проєкт, кожна третя одиниця устаткування, кожне четверте підприємство, яке вводиться в експлуатацію, мають серйозні недоліки у сфері умов і охорони праці. Понад 22 тис. виробничих будівель і споруд є аварійними. Отже, стан людського фактора (здоров'я, ставлення до праці) залежить від якості виробництва, обладнання, технології, виробничих приміщень, умов праці. Проблеми «амортизації» людського фактора (передчасне й інтенсивне зношення) вимагають теоретичних розробок і практичних заходів щодо умов праці.

Особливу увагу слід звернути на забезпечення сприятливих умов праці, виділяючи умови праці як об'єкт управління.

У процесі праці людина виступає активною складовою виробництва. Своєю діяльністю вона регулює і контролює обмін речовин між собою і природою. Тобто діяльність людини має регулюючий характер щодо функціонування елементів виробництва. Якщо особа є суб'єктом управління, а засоби і предмети праці виступають як об'єкти управління, то й формування умов праці значною мірою залежить від людини і є об'єктом управління.

Управління умовами праці – це безперервний процес здійснення організаційно-технічних, соціально-економічних та інших заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих факторів на організм людини.

Однією з головних вимог до управління умовами праці є підхід як до системи, яка відповідно до соціально-економічного управління означає прийняття рішень на основі комплексного

вивчення взаємозв'язку всіх елементів об'єкта, що управляється. З урахуванням особливостей управління умовами праці цей підхід припускає багатоаспектність розв'язання проблем, складність, комплексність їх взаємозв'язків, ієрархічний характер управління, критерії вибору рішень, обмеженість ресурсів і можливостей у розв'язанні всіх проблем, пов'язаних зі створенням сприятливих умов праці, варіантність використання ресурсів. Якщо розглядати об'єкт управління, а в нашому випадку це умови праці, можна встановити сукупність взаємодіючих підсистем і елементів, загальну модель яких показано на рис. 16.2. Усі наведені підсистеми тісно взаємопов'язані. Якщо впливати на одну з них, наприклад, на підсистему доцільної праці, то змінюється стан усіх підсистем, і навпаки. У процесі вивчення умов праці як об'єкта управління утворюється складна взаємодія, що охоплює сфери дослідження різних систем і наук.

У практичній діяльності фахівці підприємств мають справу зі складним об'єктом управління, де спільна праця людей, знаряддя, предмети, економіка й організація праці поєднуються в часі й просторі, утворюючи певний виробничий процес, у результаті якого випускається певна продукція, відбуваються зміни в умовах праці.

На процес управління та створення сприятливих умов праці є доцільним поєднане (одночасне) виконання наступних функцій; операційна, маркетингова, фінансово-ресурсна, трудо-ресурсна.

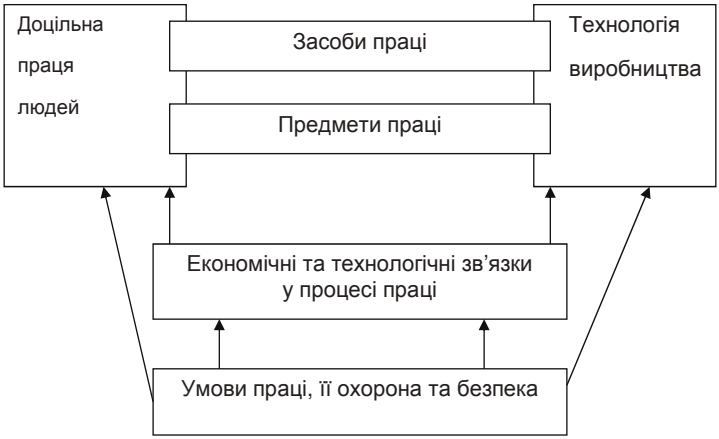

Рис. 16. 2. Формування економічних зв'язків умов праці в матеріальному виробництві

Необхідно знати, як загальні та специфічні економічні закони впливають на умови праці. Планомірне використання законів уможливлює визначення певного кола завдань, яке потрібно виконати в прогнозово-плановому періоді, виявити чинні стимули, що спонукають до створення сприятливих і безпечних умов праці, розв'язати протиріччя, досягти окреслених цілей.

Особливість управління умовами праці полягає в тому, що до неї входять як базові виробничі (другорядні, проміжні), так і надбудовані (третинні, що виходять на поверхню) взаємини. В цьому розумінні управління умовами праці є соціально-економічною категорією.

Конкретні управлінські форми виконують подвійну функцію, що свідчить про наявність прямих і зворотних зв'язків системи економічних законів із механізмом управління умовами праці.

З одного боку, завдяки наявності конкретних управлінських форм, закони прямо впливають на управління, як на сукупність перенесених виробничих відносин, що перебувають у проміжних і поверхневих прошарках економічної діяльності. З іншого боку, ці форми як складові частини механізму управління виконують роль зворотних зв'язків законів з управлінням, тобто саме через них людина своєю діяльністю впливає на зміну умов реалізації економічних законів у процесі управління умовами праці.

Отже, метою управління є сукупність діалектично взаємопов'язаних і взаємозумовлених інтересів працівників і суспільства, спрямованих на задоволення потреби в праці та її ефективному використанні, збереження або підтримку здоров'я тих, хто працює. Загальними завданнями управління умовами праці є такі: забезпечення повної реалізації конституційного права та обов'язків громадян працювати, права на безпечні й здорові умови праці (ст. 43 Конституції України); підвищення ефективності на основі поліпшення стану безпеки, гігієни праці й виробничого середовища згідно з національною програмою. Вказані цілі взаємопов'язані й цілком відповідають вимогам, що стосуються їх формування як об'єкта управління. Вони відображають інтереси громадян, а також суспільства загалом, зумовлені дією об'єктивних економічних законів, а їх змістова основа відповідає меті виробництва.

Особливу увагу слід звернути на класифікацію факторів, що впливають на формування умов праці.

Згідно з методикою науково-дослідного інституту праці (НДІП) виділяють три групи чинників, що впливають на формування умов праці (див. рис. 16.3.).

З метою забезпечення сприятливих для здоров'я умов праці, високого рівня працездатності, профілактики травматизму і професійних захворювань, отруєнь та відвернення іншої можливої шкоди для здоров'я на підприємствах, в установах і організаціях різних форм власності повинні встановлюватися єдині санітарно-гігієнічні вимоги до організації виробничих процесів, пов'язаних з діяльністю людей, а також до якості машин, обладнання, будівель та інших об'єктів, які можуть мати шкідливий вплив на здоров'я. Всі державні стандарти, технічні умови і промислові зразки обов'язково погоджуються з органами охорони здоров'я в порядку, встановленому законодавством. Власники і керівники підприємств, установ та організацій зобов'язані забезпечити в своїй діяльності виконання правил техніки безпеки, виробничої санітарії та інших вимог щодо охорони здоров'я, передбачених законодавством, не допускати шкідливого впливу на здоров'я людей (ст. 28 Основ законодавства України про охорону здоров'я).

Рис. 16.3. Класифікація факторів формування умов праці, елементи умов праці та напрями впливу умов праці на працівника

Власник зобов'язаний створити в кожному структурному підрозділі й на робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативних актів, а також забезпечити дотримання прав працівників, гарантованих чинним законодавством.

З цією метою власник забезпечує функціонування системи управління охороною здоров'я, створює на підприємстві підрозділи, які традиційно іменуються службою охорони праці.

Діє ця служба на підставі Типового положення, затвердженого наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 3 серпня 1993 р. № 72. Служба охорони праці створюється на підприємстві виробничої сфери з кількістю працівників 50 і більше осіб. На підприємстві з кількістю працівників менше 50 чоловік функції цієї служби можуть виконувати в порядку сумісництва особи, які пройшли перевірку знань з цих питань. Служба охорони праці підпорядковується безпосередньо керівникові підприємства і прирівнюється до основних виробничо-технічних служб.

Вона виконує такі основні функції: опрацьовує ефективну цілісну систему управління охороною праці від шкідливих впливів, сприяє удосконаленню діяльності в цьому напрямі кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи; здійснює оперативно-методичну роботу з охорони праці; складає разом зі структурними підрозділами підприємства план комплексних заходів досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища; проводить для працівників увідний інструктаж з питань охорони праці; забезпечує працівників правилами, стандартами, нормами, положеннями, інструкціями та іншими нормативними актами з охорони праці; проводить облік, аналіз нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, а також шкоди від цих подій; розробляє перспективні та поточні плани роботи підприємства щодо створення безпечних та нешкідливих умов праці; бере участь в розслідуванні нещасних випадків та аварій; у формуванні фонду охорони праці підприємства і розподілі його коштів; у розробці положень, інструкцій, інших нормативних актів про охорону праці, що діють у межах підприємства.

На власника підприємства також покладено обов'язок здійснення постійного контролю за додержанням працівниками технологічних процесів, правил поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, використанням засобів колективного та індивідуального захисту і виконанням робіт відповідно до вимог охорони праці.

На підприємствах з кількістю працівників 50 і більше рішенням трудового колективу може створюватися комісія з питань охорони праці, яка діє на основі Типового положення, затвердженого наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 3 серпня 1993 р. №72. До складу цієї комісії входять представники власника, профспілок, уповноважених трудового колективу, спеціалістів з безпеки, гігієни праці, інших служб підприємства. Однак

рішення комісії мають рекомендаційний характер, що взагалі знижує ефективність її роботи.

Отже, створення сприятливих умов праці забезпечує збереження високої працездатності і здоров'я працівників, сприяє розвитку творчої ініціативи та підвищенню ефективності роботи.

5. Вплив психологічного клімату та корпоративної культури на формування сприятливих умов праці

Важливу роль у вдосконаленні сприятливих умов праці відіграє трудовий колектив і його керівник. Під терміном колектив (від лат collectivus - збірний) розуміють групу людей, яка досягла в процесі спільної діяльності високої ефективності завдяки спрацьованості, сумісності, характеру міжособистісних взаємин. Визначальними в регуляції спільної діяльності є такі фактори, як специфіка і складність завдань, тривалість спільної діяльності, кількісний склад групи, взаємозв'язок між її членами, функціональна структура групи, ступінь її ізольованості й автономності.

На думку А. Етціоні, засновника Товариства з розвитку соціоекономіки (SASE), напрямок наукових досліджень – вплив людського фактору на процес та результат праці є багатообіцяючим для пояснення багатьох сучасних глобалізаційних та трансформаційних процесів. Науковець, у першу чергу, розглядає колектив як основу для вдосконалення умов для працівника, а Т. Заславська та Р. Ривкіна більше уваги приділили саме корпоративній культурі, що безпосередньо стосується колективу.

Внутрішню єдність працівників групи визначає рівень їх сумісності та спрацьованості. Сумісність – це ефект взаємодії працівників, який означає максимальне суб'єктивне задоволення членів групи один одним. Суб'єктивна задоволеність – головна ознака сумісності. Спрацьованість – це результат взаємодії конкретних учасників діяльності. Вона визначається продуктивністю, емоційно-енергетичними витратами та задоволеністю собою, партнером та змістом діяльності. Спрацьованість характеризується задоволенням змістом діяльності, сумісність – задоволенням спілкування. Йдеться про різну спрямованість членів групи на зміст діяльності або на міжособистісні взаємини.

Результатом міжособистісних взаємин та спільної діяльності є психологічний клімат у колективі. Його можна розглядати як результат групової сумісності, що характеризується психологічними показниками групи людей, котрі забезпечують узгодженість і безконфліктність.

Психологічний клімат проявляється у формуванні спільної думки, оцінки людей і подій, дій і настроїв, ставлення до безпеки праці. Комфортний психологічний клімат сприяє збереженню здоров'я членів трудового колективу, забезпечує почуття відповідальності та обов'язку, взаємодопомогу, самокритичність, вимогливість до себе та іншого в інтересах колективу.

Людина може зрозуміти власну цінність тільки тоді, коли її справи набувають значущості для інших. Самооцінка зростає на підставі взаємин із оточенням і є однією з форм прояву психологічного клімату.

Психологічний клімат можна визначати і через задоволеність міжособистісними взаєминами по вертикалі (керівник – підлеглі) та горизонталі (виконавці). На міжособистісні відносини впливають рольові тенденції учасників процесу управління. Найважливіша з них – керівник-лідер. Впевненість, оптимізм лідера поліпшує атмосферу взаємовідносин в організації, колективі, сприяє підвищенню продуктивності та безпеки праці. Досвідчені лідери не мають сумніву у виконанні завдань. Вони втілюють впевненість у працівників.

Важливе значення мають моральні та етичні якості лідера. Він повинен мати індивідуальний підхід до працівників. Керівник делегує відповідні повноваження працівникам, підтримує і заохочує їх, підвищує їхню впевненість у власних силах. Тому слід зазначити, що призначення непідготовлених і некомпетентних людей керівниками трудових колективів завдає неабиякої шкоди. Коли у керівника є авторитет і довіра колективу, то всі його рішення сприймаються позитивно. Відтак працівники виконують їх із повною віддачею фізичних та психічних зусиль, не допускаючи небезпечних ситуацій.

Одне із основних завдань керівника – створення умов для зміцнення міжособистісних зв'язків, міцність яких підвищує показник рівня розвитку колективу.

Більшість вчених не ставить під сумнів прийняту в соціальних дослідженнях гіпотезу, відповідно до якої господарські відносини впливають на ідеї та світогляд людей, однак набагато менше йдеться про те, що різні аспекти культури формують господарські інститути і процеси. На думку А. Етціоні, засновника Товариства з розвитку соціоекономіки (SASE), цей напрямок наукових досліджень є багатообіцяючим для пояснення багатьох сучасних глобалізаційних та трансформаційних процесів.

Аналіз впливу культури на економіку, зокрема, на особливості організації виробництва, дозволяє відповісти на запитання:

чому буває так, що країни, котрі мають найбагатші природні ресурси, живуть бідно, а інші, обділені природними багатствами (Японія, Англія та ін.), процвітають?

Виявляється, у країн, що лідирують, є більш могутній, ніж нафта, газ, інші корисні копалини ресурс – певний тип ділової культури. Він дозволяє більш ефективно використовувати наявні природні багатства, що тим самим забезпечує стабільність економічного і громадського життя в країні. Можна зробити висновок, що бідність буває не тільки матеріальна, але і соціальна. Тобто недоліки деяких традицій, навичок, цінностей, що визначають ефективну або неефективну роботу людей. Соціальна бідність визначає матеріальну не в меншій, а може, навіть в більшій мірі, ніж навпаки. Отже, якби ми могли якісно змінити ділову культуру більшості співвітчизників, їхнє ставлення до праці, до себе, один до одного, то можна б було більш ефективно вирішувати економічні проблеми.

Під корпоративною культурою, як правило, розуміють явища духовного і матеріального життя колективу, а саме: домінування в ньому моральних норм і цінностей, кодексу поведінки, ритуалів, що визначають спосіб об'єднання груп і окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею цілей.

У кожному колективі завжди є особа чи група людей, інтереси яких не збігаються з іншими. Вони становлять ряд опонентів. Теорія управління стверджує, що за наявності 30% незадоволених або критично настроєних осіб у колективі починається дезорганізація, а за наявності 50% – настає криза, що породжує конфлікт.

Конфлікт (від лат. conflictus - зіткнення) – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, поглядів або думок опонентів.

Конфлікти виникають через психологічне напруження. Найпоширенішим типом конфлікту є міжособистісний. Спільна службова діяльність об'єднує в групи людей з різними рисами характеру і різним інтелектом та вихованням. Іноді вони взагалі не можуть співпрацювати через психологічну несумісність. Конфлікт між особистістю і групою можливий тоді, коли очікування особистості не збігаються із прийнятими групою. Бувають ситуації, коли людина вважає свою ідею найціннішою, а група цього не сприймає.

Конфлікт між керівником і виконавцями виникає, якщо незаслужено застосовані засоби покарання чи винагородження.

Конфлікти в колективі знижують не тільки ефективність трудового процесу, але й призводять до нервово-емоційного напруження, розвитку стресових ситуацій, нехтування правилами техніки безпеки та вимогами охорони праці, створюють небезпечні та нещасні випадки.

Комфортний психологічний клімат у колективі відіграє важливу роль і в створенні сприятливих умов праці. Ця роль настільки велика, що можна говорити про колективи стійкі і нестійкі до небезпеки. В колективах повинна забезпечуватися максимальна сумлінність виконання обов'язків, налагодження доброзичливих міжособистісних відносин, напрацювання правильного колективного ставлення до вимог охорони праці.

Слід зазначити, що проблему безпеки праці, захисту працівника від дії шкідливих та небезпечних виробничих чинників необхідно вирішувати не тільки шляхом створення безпечної техніки, покращення технічних засобів захисту та удосконалення їх використання в процесі праці, але й з урахуванням «людського чинника». У сучасному виробництві, коли суттєво змінився зміст і характер праці багатьох спеціалістів, що обумовлено впровадженням передових технологій, вирішення проблем безпеки праці без урахування психофізіологічних чинників неможливе.

6. Основні напрямки поліпшення умов праці на виробництві

Як відомо, третину свого життя людина проводить на роботі. Упродовж цього часу більшість працівників, а також керівників, намагаються поліпшити умови, мінімізувати фізичне та психологічне навантаження людей шляхом забезпечення їх більш зручними та механізованими обладнанням. Однак не менш важливим є і питання вдосконалення сприятливих умов праці.

Основними факторами успіху у вирішенні завдань покращення роботи в компаніях є:

1. Розробка ефективної кадрової політики.
2. Постійне вдосконалення кадрової роботи в компанії.
3. Турбота керівництва про підвищення кваліфікаційного рівня своїх працівників.
4. Поєднання ефективного навчання співробітників, професійного розвитку та мотивації до розвитку навичок співробітників.
5. Чітка система управління коштами на навчання та навчання, оформлення робочого місця та виплату заробітної плати.

6. Усвідомлення важливості людського фактора як елемента конкурентоспроможності підприємства.

7. Формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, що забезпечує повне використання потенціалу працівників.

8. Створення на підприємстві умов для зменшення кількості звільнень.

9. Продумана соціальна політика, в якій важливе місце займають матеріальне заохочення персоналу, програми поліпшення умов праці, відпочинку та пільгового харчування.

10.Здійснення ряду заходів, спрямованих на створення високопродуктивних виробничих колективів.

11.Координація та контроль за виконанням запланованих кадрових заходів.

Слід зазначити, що в практиці вітчизняних компаній варто використовувати різноманітні заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом та подолання проблем, пов'язаних із побудовою системи управління персоналом на підприємстві. Подальша наукова розробка та апробація цих пропозицій дасть змогу визначити пріоритетність реалізації окремих підходів.

Найважливішими заходами для зниження фізичної та нервово-психічної напруги є:

– підвищення ступеня механізації та автоматизації трудомістких виробничих процесів, використання сучасного високопродуктивного обладнання;

– удосконалення організації робочого місця;

– організація прийомів і прийомів роботи;

– оптимізація темпів роботи;

– оптимізація режиму праці та відпочинку;

– покращення транспортного обслуговування робочих місць, пов'язаних з важкими предметами праці;

– встановлення стандартів технічного обслуговування обладнання та часу технічного обслуговування на основі наукових доказів, з урахуванням обсягу інформації, яку працівник може правильно сприйняти, обробити та прийняти своєчасне та правильне рішення;

– чергування роботи, що вимагає участі різних аналізаторів (слуху, зору, дотику та ін.);

чергування роботи, що вимагає переважно розумового напруження, з фізичною;

– чергування робіт різної складності та інтенсивності;

– оптимізація режимів роботи та сну;

–уникнення та зменшення монотонності роботи шляхом підвищення змістовності роботи;

–ритмічність роботи (робота за графіком зі зниженим на 10-15% навантаженням у перші та останні години робочої зміни);

–комп'ютеризація розрахунково-аналітичної роботи, широке використання персональних комп'ютерів у практиці управління виробництвом, організація комп'ютерних баз даних з різних аспектів виробничої діяльності та ін.

Одним із важливих заходів профілактики перевтоми під впливом шуму є чергування періодів праці та відпочинку під впливом шуму. Відпочинок знижує негативний вплив шуму на працездатність тільки в тому випадку, якщо тривалість і обсяг відпочинку відповідають умовам, в яких відбувається найбільш ефективне відновлення заходів щодо подразливої дії шуму на нервові центри, тому при виборі засобів підвищення працездатності для даного виробництва слід враховувати вплив тиші на обмеження впливу інтенсивного шуму на організм людини.

Для того, щоб обмежити і усунути шкідливий вплив вібрації на виробництві, необхідні: ретельний догляд за обладнанням, використання різних видів глушників, усунення контакту фундаменту агрегату з фундаментами будівель, а головне, можливість зміни технології – заміна виробничих процесів, пов'язаних з шумом і вібрацією, на безшумні, раціональна зміна періодів відпочинку та роботи під впливом вібрації.

Для забезпечення найкращих умов освітлення необхідно встановлювати оптимальне освітлення з урахуванням світлових властивостей (коефіцієнта відбиття) робочої поверхні, розміру деталі, що обробляється, частоти і тривалості відпочинку протягом робочого дня, характеру процес роботи, особливо точність зорової роботи.

До методів позитивного впливу на організм людини відносять вентиляцію, водопідготовку, аероіонізацію та ультрафіолетове опромінення. Найбільший ефект досягається при їх застосуванні в екстремальних умовах (у шахтах, в гарячих цехах з великими фізичними навантаженнями, під дією сильного шуму і вібрації тощо).

Аерація - інтенсивна вентиляція, при якому під впливом різниці питомої ваги зовнішнього і внутрішнього повітря і дії вітру на стіни і дах здійснюється контрольований і регульований повітрообмін відкриванням стулок і вікон. При застосуванні природної вентиляції не можна надмірно збільшувати обмін зовнішнього і внутрішнього повітря, оскільки це може призвести до підвищення

концентрації сторонніх газів і пилу в повітрі та переохолодження організму працівників за рахунок підвищення швидкість Зменшіть рух повітря або зменшіть повітрообмін, оскільки немає необхідної подачі свіжого повітря.

Загальновідома регенеруюча дія на організм людини інших оздоровчих методів - водних процедур (душ, обмивання, умивання, гігієнічні ванни та ін.). У виробничих умовах вони є засобом відпочинку та засобом пристосування до екстремальних умов. Для відновлення працездатності водні процедури застосовують, як правило, при середній і важкій фізичній роботі в гарячих цехах, на шахтах, при ремонті опалювальних печей і котлів тощо. Для підвищення працездатності водні процедури можна застосовувати як під час, так і після робочого дня.

УФ-опромінення є одним із оздоровчих засобів підвищення працездатності. Фізіологічні та клінічні дослідження показали, що при обмеженому або природному недоліку світла виникає так званий світловий дефіцит, основою якого є УФ-недостатність, що виражається в появі гіпо- та авітамінозу (дефіциту вітаміну D), порушення фосфорно-кальцієвого обміну (виникає карієс, рахіт та ін.), ослаблення захисних сил організму, зокрема, схильність до багатьох захворювань. Ці зміни погіршують самопочуття і призводять до зниження працездатності, швидкої стомлюваності і тривалого відновлення. Щоб запобігти нестачі світла, доцільно використовувати стимулюючу дію УФ-променів. Відомо, що застосування додаткових доз ультрафіолетових променів благотворно впливає на організм людини, підвищуючи його працездатність, покращуючи самопочуття та сприяючи зниженню захворюваності.

Іонізація повітря на робочому місці також сприяє підвищенню продуктивності. Нормативні значення іонізації повітря промислових об'єктів регламентуються санітарно-гігієнічними нормами, затвердженими Міністерством охорони здоров'я.

Іонізація повітря - це процес перетворення нейтральних атомів і молекул повітря в електрично заряджені частинки (іони). Іони в повітрі промислових будівель можуть виникати в результаті природної, технологічної та штучної іонізації.

Природна іонізація відбувається повсюдно і постійно в часі в результаті впливу на повітряне середовище космічних променів і частинок, випромінюваних радіоактивними речовинами при їх розпаді. Технологічна іонізація відбувається при дії на повітря радіоактивного випромінювання, рентгенівського випромінювання, теплового випромінювання, фотоефекту

тощо. іонізуючі фактори, викликані технологічними процесами. утворені таким чином іони поширюються переважно в безпосередній близькості від технологічного обладнання. Важливо, щоб ступінь іонізації повітряного середовища підтримувалася на певному рівні, тобто не перевищувала і не опускалася нижче гранично допустимих значень. Для цього проводиться штучна іонізація. Штучна іонізація здійснюється спеціальними приладами – іонізаторами. Іонізатори доставляють певну концентрацію іонів певної полярності в обмежений об'єм повітря.

Питання для перевірки знань

1. Дати визначення терміну «умови праці».
2. Які чинники впливають на формування сприятливих умов праці.
3. Назвати елементи умов праці.
4. Розкрити поняття робочого місця.
5. Назвати основні вимоги організації робочого місця.
6. Для чого здійснюється атестація робочих місць за умовами праці?
7. Як здійснюється оцінювання умов праці?
8. Назвати законодавчі акти , які регулюють умови й охорону праці.
9. Назвати основні підходи організації сприятливих умов праці на виробництві.
10. Назвати та охарактеризувати заходи щодо поліпшення умов праці.
11. За якими показниками здійснюється оцінювання соціальної ефективності заходів з удосконалення умов праці?
12. Проаналізувати умови праці, в яких відбувається діяльність людини.
13. Визначити вплив взаємовідносин у колективі на результати праці та її продуктивність.
14. Визначити вплив корпоративної культури, організації робочого місця та морально-психологічного клімату на продуктивність праці.
15. Визначити методи вдосконалення сприятливих умов праці.

Список джерел літератури:

1. Богиня Д., Грішнова О. Основи економіки праці: Навч. Посібник. 2-е вид., стереотип.. К.: Знання-Прес, 2001. 312 с.
2. Богоявленська Ю., Ходаківський Є. Економіка та менеджмент праці: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 328 с.

3. Бондар Н., Воротін В., Гаєвський О. Економіка підприємства: Навчальний посібник / За заг. ред. А. В. Калини. Міжрегіональна академія управління персоналом . К.: МАУП, 2006. 350 с.
4. Геврик Є. О. Охорона праці: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2003. 280 с.
5. Гігієнічна класифікація умов праці. URL: https://www.sop.com.ua/article/419-qqq-17-m6-01-06-2017-ggnchna-klasifkatsya-umov-prats
6. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. К.: Знання, 2004. 535 с.
7. Голінько В.І. Основи охорони праці: підручник. М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. 2-ге вид. Д.: НГУ, 2014. 271 с.
8. Економіка праці і соціально-трудові відносини: Навчальний посібник/ В. М. Ковальов, В. С. Рижиков, О. Л. Єськов та ін. Мін-во освіти і науки України, Донбаська державна машинобудівна академія. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 255 с.
9. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2004. 429 с.
10. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII
11. Загальна декларація прав людини. ООН 10.12.1948 р.
12. Закон України «Про охорону праці» (із змінами та доповненнями). URL: www.rada.gov.ua.
13. Калина А. Економіка праці: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. МАУП. Київ, 2004. 268 с.
14. Керб Л. П. Основи охорони праці: Навчальний посібник. Видання 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 216 с.
15. Кодекс законів про працю України. ВВР України. 1971. № 50. Ст.375.
16. Куриляк В.Є., Мазур В.С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія. Економічна думка. ТНЕУ, Тернопіль, 2011. 303с.
17. Мазур В.С. Охорона праці в галузі: навчально-методичний комплекс. Тернопіль , ТНЕУ, 2014. 136 с.
18. Махсма М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2005. 303 с.
19. Мельник С.В. 100 термінів і понять соціально-трудової сфери: Енцикл. слов. Луганськ: Віртуальна реальність, 2005. 220 с.

20. Москальова В. М. Основи охорони праці: Підручник. К.: ВД «Професіонал», 2005. 672 с.
21. Наказ МОЗ України «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу» від 27.12.2001 р., № 528.
22. Осовська Е.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003
23. Постанова МОЗ України «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку». ДБН 3.3.6.037-99 / Затв. від 01.12.1999 р., № 37.
24. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про нову Гігієнічну класифікацію праці та показники, за якими надаються пільги і компенсації працівникам, зайнятим на роботах із шкідливими та важкими умовами праці» від 26.09.2001 р., №450.
25. Указ Президії Верховної Ради Української РСР «Про ратифікацію Міжнародного пакту про економічні, соціальні та культурні права» від 19.10.1973 р., №2148-VIII.
26. Шудренко І. В. Основи охорони праці : навч. посіб. Житомир : Видавець, О. О. Євенок, 2016. 214 с.
27. Etzioni A. Socio-Economics: Toward a New Synthesis. Armonk, N.Y.: M.E.Sharp, 1991. 384p.
28. Granovcttcr M. Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness, American Journal of Sociologi (November 1985). Vol. 91. P. 481-510.

ТЕМА 17.
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Перелік питань для розгляду

1. Інструменти, процедури та методи управління конфліктами.
2. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів.
3. Соціальне партнерство як інструментарій вирішення конфліктів.
4. Роль керівника в умовах конфлікту, вплив конфлікту на соціальне оточення.
5. Формування позитивного соціально-психологічного клімату

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– основні методи діагностики конфліктів;
– процедури вирішення конфліктів в процесі управління;
– методи управління конфліктами;
– систему соціального партнерства;
– методи профілактики та вирішення конфліктів;
– роль соціально-психологічного клімату в регулюванні конфліктів.

вміти:

– здійснювати аналіз динаміки конфлікту, обґрунтовано обирати методи управління конфліктами.
– проводити діагностику та аналіз конфлікту та розробляти рішення з управління ним (прогнозування, попередження, стимулювання, регулювання, розв'язання).
– формувати колективний договір;
– розробляти заходи з профілактики конфліктів, застосовувати співробітництво при рішенні конфлікту.

– застосовувати методи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі для профілактики та запобігання конфліктам.

1. Методи, процедури та інструменти управління конфліктами

Процес управління конфліктами передбачає цілеспрямований вплив на сторони конфлікту з метою вирішення конфліктної ситуації і повернення організаційної системи у процес нормального (оптимального) функціонування.

Модель діагностики конфліктів передбачає визначення причин конфлікту, учасників конфлікту, динаміки розвитку конфлікту, позицій конфліктуючих сторін, методів, засобів та процедур розв'язання конфлікту (рис. 17.1).

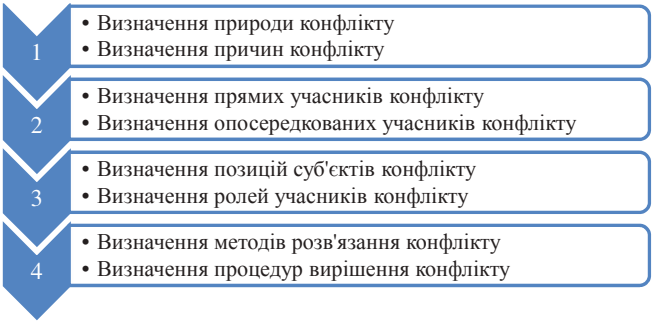

Рис. 17.1. Модель діагностики конфлікту

Під вирішенням трудового конфлікту розуміють процес управлінського впливу на перебіг трудового конфлікту з метою зняття причин його виникнення та негативних наслідків. Вирішення конфлікту - це є завершальна стадія конфліктного процесу. Воно здійснюється або через зміну об'єктивної ситуації, або через зміну суб'єктивного образу ситуації в уявлені конфліктуючих сторін.

Розглянемо методи управління конфліктами, які розподіляються по наступних групах: внутріособистісні, міжособистісні, структурні.

1. Внутріособистісні методи стосуються певної людини і передбачають вміння чемно вести себе в конфліктній ситуації, грамотно висловлювати свої думки, щоб не спровокувати її

загострення. При використанні таких методів позиція відстоюється без звинувачення супротивника (наприклад: замість «ти не уважний», вживається «я витрачаю занадто багато часу на виправлення помилок»). Мета таких методів - змінити думку опонента, а не просто змусити його прийняти іншу сторону. Інший варіант - техніка вербалізації почуттів, коли конфліктуючих працівників просять описати свої почуття, емоції. Після того, як людина вискаже все, що тримали в собі, вона зможе заспокоїтись та сісти за стіл переговорів.

2. Міжособистісні методи зводяться до вибору правильної поведінки кожної із сторін, завдяки чому не ущемлятимуться інтереси опонентів. Серед таких методів слід назвати: поступливість, протиборство, співробітництво, примус (при такому способі превалює якась одна точка зору, що призводить до небажаних результатів), вирішення проблеми (оптимальний варіант, у якому сторони не відстоюють своєї мети, а прагнуть знайти найкращий шлях для спільної мети).

3. Структурні методи допомагають вирішити конфлікти, що виникли на ґрунті хибно розподілених функцій в організації або при наявності несправедливої системи мотивації працівників. Серед процедур управління конфліктами в цих ситуаціях можна запропонувати наступне:

• Чітке і зрозуміле пояснення вимог до працівника. Кожен співробітник повинен розуміти, чого від нього очікують, тоді непорозуміння виникають рідше. Щоб їх попередити, краще використовувати посадові інструкції, положення, забов'язання та інші прийняті органом управління підприємства документи по кожній посаді.

• Застосування координаційних механізмів. За цим методом, вирішення конфлікту, як правило, передається на вищий рівень, у конфлікт просять втрутитися керівника більш високої ланки, який допоможе досягти компромісу. Головне, щоб в організації діяв принцип єдиноначальності, інакше реалізувати цей метод не вдасться.

• Встановлення чи уточнення загальних організаційних цілей. Це спосіб, який дозволяє відвернути співробітників від конфліктів та спрямувати їхні зусилля на вирішення важливих завдань. Цей метод можна ефективно використати для попередження проблемних ситуацій. Для цього необхідно проводити загальні щотижневі збори персоналу, на яких доводити до кожного співробітника ціль, місію, бачення організації. Такі збори сприяють згуртованості колективу.

• Розробка справедливих систем винагороди. Премії, доплати, надбавки, інші заохочення повинні бути прописані в колективному договорі і не суперечити чинному законодавству. На етичному рівні така мотивація не повинна заохочувати хибну організаційну поведінку працівників.

Розглянемо основні форми вирішення конфліктів, які розподіляються на організаційні та адміністративно-вольові (рис. 17.2).

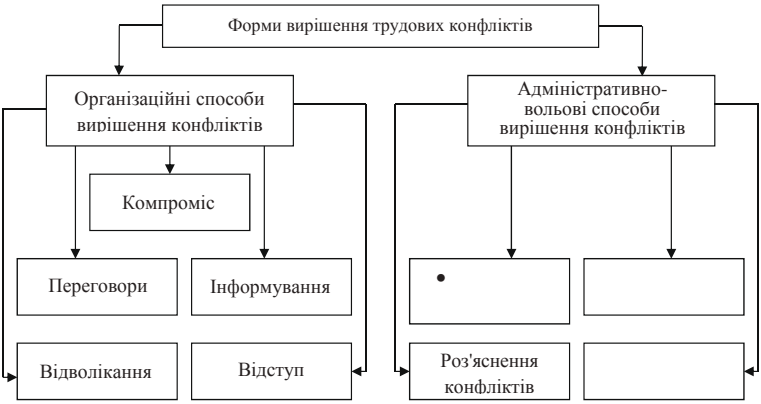

Рис. 17.2. Форми вирішення конфліктів

Організаційні форми включають таке.

1. Компроміс – це ланцюг взаємних поступок, або поступок з однієї сторони (слабший чи сильніший) при доведенні обґрунтованості вимог до іншій конфліктуючій стороні. Компроміс є результатом довгих і наполегливих перемовин та погоджувальних процедур.

2. Перемовини – це комунікаційний процес між конфліктуючими сторонами для досягнення мети, при якому кожна зі сторін має однакові можливості виходу з конфліктної ситуації або її контролю. Це своєрідний механізм врегулювання відносин між конфліктуючими сторонами, заснований на одночасному існуванні взаємозалежності й розбіжності інтересів. Основні функції переговорів: інформаційно-комунікативна, досягнення домовленостей, регулювання, контроль, координація дій.

3. Інформування (комунікація) – це досягнення реалістичного погляду на конфлікт завдяки отриманню достовірної, об'єктивної і вчасної інформації, що змінює образ ситуації у свідомості сторін.

4. Відволікання – це перенесення уваги конфліктуючих сторін на інші аспекти проблеми та взаємовідносин задля знаходження компромісу та сприяння знаходження спільних інтересів.

5. Відступ – це зміна позиції однієї чи обох конфліктуючих сторін, при наявності нерівних сил. Іноді корисніше відступити з певними втратами, ніж проявляючи непоступливість втратити все.

6. Ігнорування (уникнення) – це намагання ігнорувати наявність конфлікту з надією, що він не загостриться або розв'яжеться сам по собі. Це ефективний спосіб, якщо проблеми банальні чи надумані. Цього методу вдаються, якщо потрібно виграти час для збору даних для прийняття правильного рішення. До речі, різновидами уникнення конфлікту вважаються бездіяльність (ефективно, якщо не вдається прорахувати варіанти розвитку подій), а також пристосування.

Адміністративні форми подолання конфліктів наступні.

1) придушення конфліктів – це управлінські дії, за якими причини конфлікту не усуваються, а будь-яка конфліктна поведінка забороняється під загрозою адміністративних санкцій для однієї чи обох сторін. Застосовується, якщо незрозуміло, що є предметом конфлікту, або коли конфлікт став деструктивним, тобто загрозливим для однієї зі сторін. За його реалізації зазвичай зменшується кількість опонентів, розробляються правила, що регулюють відносини між ними, якщо потрібно, обмежується взаємодія конфліктуючих.

2) дистанціювання – це відсторонення учасників конфлікту від організаційно-трудових відносин у конфліктуючому відділі шляхом переміщення їх на інші робочі місця або в інші відділи. Результатом дистанціювання може бути реорганізація підприємства.

3) роз'яснення конфліктів – це процедура схожа не переговори не конфліктуючої сторони з учасниками конфлікту, але без підписання формальних документів і рішень. Якщо ці перемовини ведуться від імені більшості, то може бути досягнена так звана «комфортна перевага» - рішення на користь більшості, задоволення інтересів більш сильної сторони.

4) вирішення спору за рішенням суду – формальний юридичний процес вирішення конфлікту за неможливістю застосування інших способів.

Керівник організації має безпосередній вплив на конфліктну ситуацію. Наведемо першочергові дії керівника по розв'язанню конфлікту:

– визнати наявність конфлікту. Тобто визначити його учасників та їхні претензії. Зробити це не так просто, оскільки не всі

готові зізнатися, що саме є причиною конфлікту. Відповідно і обговорювати проблему сторони при цьому не хочуть.

– домовитись про проведення переговорів, а також погодити процедуру їх проведення. Іншими словами, визначити, де і коли вони відбудуться, а також за яких умов (чи потрібен посередник, хто зможе виступити).

– визначити питання, що стосуються предмету конфліктної ситуації. Тут важливо зрозуміти, які моменти не відносяться до конфлікту, та відкинути їх.

– продумати способи вирішення проблеми. Їх мають пропонувати опоненти, описуючи можливі наслідки кожного.

– обговорити кожен із варіантів і дійти згоди. Підсумкове рішення можна зафіксувати як договір про співробітництво, який краще складати після завершення кожного етапу вирішення конфлікту.

– визначити завдання, які допоможуть не тільки вирішити конфліктну ситуацію, зрозуміти свої помилки, але і мінімізувати виникнення таких труднощів у майбутньому.

Розглянуті форми управління конфліктами найчастіше застосовуються в залежності від типів конфліктів (закриті, відкриті) та видів конфліктів (конфлікти ресурсів, цілей, цінностей, комунікацій), що відображено на рис. 17.3.

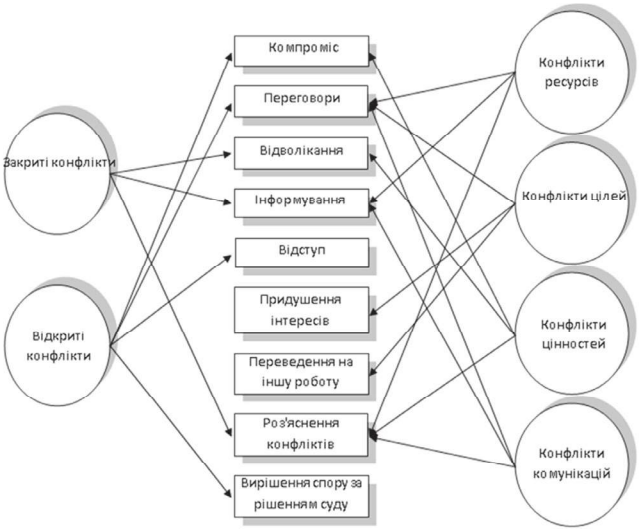

Рис. 17.3. Залежність форм вирішення конфліктів від типів і видів конфліктів

Після вирішення конфлікту необхідно переглянути організаційні положення, а також приділити належну увагу процесу обґрунтування і прийняття рішень, спрямованих на запобігання конфліктів. Бажано також розробити програму моніторингу та прогнозування можливих конфліктних ситуацій, передбачивши превентивні заходи профілактики конфліктів.

2. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів

Попередження конфлікту – це вирішення конфліктної ситуації ще до того, як вона перейде у відкрите протиборство. Конфлікт – це суперечка між двома особами чи групою людей, коли кожна зі сторін вважає свою точку зору правильною. Під управлінням конфліктом розуміють здатність керівника визначити та оцінити глибину конфліктної ситуації, прийняти рішення щодо її врегулювання.

Можна виділити наступні стадії управління конфліктом: 1) сприйняття конфлікту та первинна оцінка ситуації; 2) дослідження конфлікту та пошук його причин; 3) пошук шляхів вирішення конфлікту; 4) здійснення організаційних заходів. На жаль, уникнути конфліктів дуже складно, але вони можуть суттєво відрізнятися один від одного. Прийнято розрізняти два типи конфліктів: конструктивні (позитивні) та деструктивні (руйнівні). Конструктивний конфлікт викликаний об'єктивними протиріччями, він має більш позитивний характер, його вирішення веде до зміцнення нової ідеї, прогресивних змін у самій організації. Це може відбуватися у вигляді дискусії, проговорення ситуації, вислуховування сторонами одна одної. Виникненню та вирішенню конструктивного конфлікту сприяє практика вільного обміну думками та судженями між працівниками та керівництвом. Деструктивний конфлікт може бути викликаний як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами, як правило, з ділової сфери він переноситься в зону міжособистісних відносин і призводять до дрібних чвар в колективі.

Конфлікти можуть бути викликані різними чинниками. Серед внутрішніх слід назвати невиконання керівниками своїх обіцянок перед колективом, приховування від колективу дійсного стану речей, відсутність поліпшення умов праці та побуту, несправедливий розподіл матеріальних благ та оплата праці, нехтування інтересами працівників при введенні організаційних та технологічних змін. Серед зовнішніх чинників можна назвати соціально-політичну нестабільність у суспільстві, недоліки у трудовому законодавстві,

корупційний розподілі матеріальних благ у суспільстві. Соціологічними дослідженнями встановлено, що втрата робочого дня від конфліктів та післяконфліктних переживань становить близько 15 %, а продуктивність праці знижується на 20 %.

Для запобігання конфліктів слід проводити профілактику, а саме, діяльність, орієнтовану на недопущення їх виникнення та впливу на усі складові виробничої та організаційної системи при активному втручанні керівництва.

Профілактика конфліктів полягає у такій організації життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, яка виключає, чи зводить до мінімуму, ймовірність виникнення конфліктів між ними. Профілактика конфлікту передбачає здатність керівника прогнозувати перебіг подій у організації. Згідно соціологічним опитуванням, конфлікти виникають у такій пропорції: 52% з вини керівника, 33% через психологічну несумісність членів колективу, 15% через хибну кадрову політику.

Діяльність із попередження конфліктів може вестись за трьома основними напрямками:

– адміністративний напрямок - формування організаційно-управлінської структури організації з урахуванням передумов попередження конфліктів та деструктивного розвитку;

– соціально-психологічний напрямок - створення умов для усунення соціально-психологічних причин конфліктів і створення сприятливого клімату в колективі.

– економічний напрямок – економічне та фінансове стимулювання безконфліктної праці, що досягається справедливим розподілом ресурсів організації, прозорою і зрозумілою системою оплати праці, різними видами матеріальної мотивації.

Адміністративний напрямок включає методи організаційно-управлінського та нормативного регулювання, такі як:

– нормативний метод (встановлення та закріплення формальних норм праці, відпочинку, формальних відносин за допомогою певних положень, посадових інструкцій, колективних договорів);

– поведінковий метод (закріплення норм організаційної культури у додатково прийнятих в організації етичних кодексів, правил поведінки, стандартів корпоративної культури);

– особистісний метод (врахування характеристик особистості при призначені на посаду та встановленні індивідуальних умов праці, диференціація різних методів мотивації для окремих працівників, особистісні санкції та заохочення);

– метод прозорості діяльності (вся публічна діяльність організації, трудові норми і правила поведінки, текст колективного

договору повинні бути прозорими, доступними і, за вимогою, роз'яснені працівникам).

Адміністративні методи передбачають: приведення структури організації та групи у відповідність до мети організації; створення сприятливих передумов для життєдіяльності працівників у організації: справедливий розподіл матеріальних благ і ресурсів; професійний відбір та призначення на посади з урахуванням професійних та психологічних характеристик працівників; матеріальна та нематеріальна мотивація працівників, використання системи заохочень. Це забезпечується такими організаційними заходами як: фахова досконала підготовка і перепідготовка працівників; пропорційний розподіл роботи і трудових операцій; стимулюванням взаємодії працівників; періодична функціональна та територіальна ротація.

Економічний напрямок припускає наступні методи профілактики конфліктів:

– Техніко-економічний аналіз та обґрунтування є передумовою визначення фінансово-економічних важелів, які будуть закладені у майбутню діяльність підприємства та його підрозділів. Чим більш професійним та стратегічно обґрунтованим є аналіз, тим менше критичних точок і кризових ситуацій буде траплятися у колективі в майбутньому при реалізації бачення і стратегії діяльності підприємства.

– Техніко-економічне планування є підставою для визначення усіх трудових процесів, положень і інструкцій, що регулюють та регламентують роботу персоналу. Чітке визначення норм, процедур, підпорядкування, прав та відповідальності усуває двозначність та невизначеність, яка може створювати конфліктну ситуацію в процесі трудової діяльності.

– Соціально відповідальна система економічного стимулювання, справедлива мотивація трудової діяльності, гідна оплата праці, преміальна політика, що ґрунтується на результативності праці створює настрій задоволеності працівників і їх лояльності до керівництва. Ефективне управління мотивацією передбачає відкритість інформаційної системи організації, гласність результатів роботи, досягнутих різними підрозділами.

– Фінансові інструменти, такі як капіталовкладення, кредитування, страхування, участь у прибутках і капіталі є додатковими важелями стримання конфліктів, бо дозволяють працівникам отримувати більший додатковий (окрім заробітної плати) дохід.

– Встановлення економічних норм і нормативів може бути передбачено на етапі фінансово-економічним планування, але

перегляд цих норм доцільно проводити періодично і закріплювати їх у нормативних актах підприємства.

– Матеріальні санкції та заохочення – це ще один метод, відомий під назвою «метод батога і пряника», або рівноваги мотивації і заборони певних дій. Мотиваційні заходи мають свій ліміт, після якого продуктивність праці вже не зростає і стимулюючі витрати стають зайвими. У цій ситуації дієвими можуть бути санкційні важелі, які теж повинні бути легітимними і прописаними у колективному договорі підприємства.

Соціально-психологічний напрямок попередження конфліктів включає забезпечення умов праці та її технічної оснащеності, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, забезпечення соціальної безпеки працівників, досягнення рівноваги (балансу) у певних сферах трудового життя, а саме:

– рольова рівновага - оптимальний закріплення рольових позицій за штатними посадами і врахування певних характеристик персоналу при призначенні на посаду;

– рівновага свободи і залежності - адміністрація повинна чітко закріпити права та відповідальність кожної посади, а працівник повинен визначити межі власного прагнення свободи і існуючу залежність від організації при виконанні функціональних обов'язків;

– рівновага агресії - взаємний обмін образами, при якому одній стороні здається, що вона програла і отримала більшу шкоду ніж опонент, при цьому виникає бажання помсти і розгортання конфлікту;

– рівновага афільованості - залежність від взаємних неформальних послуг, які надаються колегам понад службових обов'язків, що може призвести до відчуття нерівного обміну і призвести до конфлікту.

Для вирішення міжособистісних конфліктів в організації та профілактики їх виникнення розглянемо інші методи, які базуються на етичних нормах і дозволяють запобігати розгортанню конфліктної ситуації.

Метод досягнення згоди є найважливішим із соціально-психологічних методів, орієнтованих на запобігання конфліктним ситуаціям шляхом впливу на емоції працівників. Він полягає у проведенні заходів по залученню потенційних конфліктуючих сторін у спільну справу. Результатом цього є поява спільних інтересів у обох сторін, отримання навичок спільного вирішення конфліктних ситуацій, поява намагань до співробітництва.

Метод доброзичливості та симпатії. Треба розвивати здатність до співчуття та розуміння внутрішнього стану інших людей, готовність надати допомогу і підтримку співробітникові. Осо-

бливо важливо застосовувати цей метод у кризових ситуаціях, коли підтримка з боку персоналу безпосередньо впливає на вирішення проблем.

Метод поваги до гідності протилежної сторони. Це є намагання збереження репутації партнера у разі виникнення розбіжностей, які можуть спровокувати конфлікт і призвести до негативного розвитку подій. Важливо розуміти поведінку партнера і намагатися поставитися до нього так, як хотілося б щоб він би поставився до тебе.

Метод взаємного доповнення. Потрібно звернути увагу на такі навички та вміння партнера, якими ми самі не володіємо. Мова йде про формування робочих груп (команд) з працівників з різними характерами, навичками, здібностями, різного віку і статі. Це є запорукою не тільки генерування креативних рішень, а й відсутності перетину інтересів, що призведе до попередження конфліктних ситуацій.

Метод відсутності дискримінації. Цей метод вимагає уникнення будь якої дискримінації за ознаками статі, віку, здібностей, фізичних вад, що дозволяє уникнути особистісних образ та негативних емоцій у назріванні та розвитку конфлікту.

Метод психологічного підйому. Це цілеспрямований вплив на настрій людей, їхній психологічний стан в процесі діяльності. Проведення різних святкових заходів, спільного відпочинку, спільних тренінгів надає почуття єдності колективу, лояльності до керівництва, встановлює позитивний соціально-психологічний клімат в колективі. Такі заходи позитивно впливають на співробітників, викликають позитивні почуття взаємної симпатії і створюють доброзичливу атмосферу в організації, що призводить до згуртованості колективу.

Співпраця з метою запобігання трудовим конфліктам на підприємствах зазвичай розглядається в термінах соціального партнерства. Соціальне партнерство – така система відносин між найманими працівниками і власниками засобів виробництва, при якій визнаються розбіжності економічних інтересів різних соціальних груп і право кожної з них відстоювати свої інтереси через пошук компромісів, шляхів взаєморозуміння і співробітництва в умовах злагоди.

Профілактика конфліктів має бути у постійному полі зору адміністрації організації. Особливої ролі тут набуває діяльність служб управління персоналом, підрозділів, відповідальних за формування систем та організаційних структур управління, розробку мотиваційної політики, методів організації праці.

3. Соціальне партнерство як інструментарій вирішення конфліктів

Під соціальним партнерством розуміють таку систему відносин між учасниками виробничого процесу, за якої визначаються розбіжності інтересів сторін (працівників і роботодавців) та їх право відстоювати свої інтереси, використовуючи різноманітні засоби, зокрема переговори, пошук компромісів, взаємоприйнятних рішень.

Ідеологія соціального партнерства полягає в тому, що соціальні конфлікти між сторонами вирішуються не через протистояння різнохарактерних соціальних груп, а встановлення соціальної згоди, не через «конфліктне суперництво», а «конфліктне співробітництво». Метод вирішення соціальних конфліктів у межах соціального партнерства – компроміс, узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників. Соціальне партнерство передбачає вирішення соціальних конфліктів не революційним шляхом, а шляхом мирних переговорів і взаємних поступок.

Соціальне партнерство - це врегульована нормами права специфічна система дво- або трьохсторонніх суспільних колективних правовідносин між власниками засобів виробництва (роботодавцями), найманими працівниками і державою (з місцевим самоврядуванням) або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін з соціально-економічних і трудових питань.

Згідно із Законом України «Про соціальний діалог» визначаються такі форми співробітництва:

– консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод, спільне розв'язання колективних трудових суперечок;

– організація примирних та арбітражних процедур;

– участь у роботі органів соціального партнерства;

– розглядання та вирішення претензій і розбіжностей;

– контроль за виконанням спільних домовленостей.

Соціальне партнерство у підприємстві – це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями. Таке співробітництво здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно в формі колективних переговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини. В основі соціального партнерства лежить компроміс, взаємовигідні поступки.

Соціальне партнерство виконує три функції:

– захисну – вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;

– організаційну – гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо;

– миротворчу – на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги.

Відомі дві моделі соціального партнерства – трипартизм і біпартизм. У тих країнах, де роль держави в регулюванні трудових відносин невелика (США, Канада, Великобританія), практикується двостороннє співробітництво між об'єднаннями роботодавців і організаціями працівників (біпартизм). Найбільш розповсюдженою є модель трипартизму – тристороннього співробітництва (наприклад, досвід Франції, Швеції, Австрії), за якої держава відіграє активну роль соціального партнера.

Основні сфери реалізації норм соціального партнерства стосуються багатьох сторін взаємовідносин найманих працівників, роботодавців та держави, зокрема тих, що представлені на рис. 17.4.

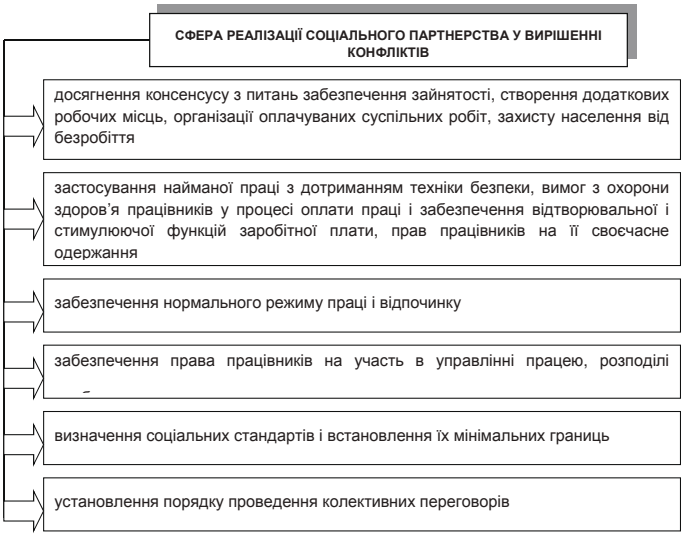

Рис. 17.4. Сфера реалізації соціального партнерства у вирішенні конфліктів

В Україні існують певні форми соціального партнерства: колективні договори, виробничі наради, ради трудових колективів. Державним органом, що регулює соціальне партнерство і виконує посередницькі функції у системі трипартизму є Національна служба посередництва та примирення.

У будь-якій із сфер суспільного життя через обмеженість ресурсів об'єктивно виникає боротьба за володіння ними. Предмет соціального партнерства, з приводу якого здійснюється взаємодія основних суб'єктів – роботодавців, найманих працівників та держави, знаходиться в сферах виробництва, розподілу і споживання матеріальних та духовних благ.

Система соціального партнерства включає сукупність різних постійно і тимчасово діючих дво- і тристоронніх представницьких органів, які обираються найманими працівниками, роботодавцями, виконавчими органами влади, що делегують їм повноваження представляти і захищати інтереси кожної із сторін. Цей інститут розглядається як один з механізмів демократизації суспільного життя, формування соціальної правової держави і громадянського суспільства.

Суб'єктами системи соціального партнерства виступають:

від імені працівників – профспілки, представники найманих працівників, їх органи та організації;

від імені роботодавців – роботодавці, їх представники й організаційні структури;

від імені держави – органи державної влади, їх представники.

Суб'єктами системи соціального партнерства, що мають повноваження укладати угоди, виступають профспілки або інші організації працівників, які захищають їх інтереси; об'єднання роботодавців, що представляють інтереси власників, підприємців; виконавчі органи державної влади, що відстоюють в цілому інтереси держави, у тому числі й свої, як власника контрольних пакетів акцій підприємств. Причому, держава має пріоритет законодавчих повноважень, право ухвалення законопроекти і поправок до них.

Профспілки, як представницькі органи найманих працівників, вступають у контакт з виконавчими органами влади з приводу ухвалення і реалізації законодавчих актів на користь трудящих для забезпечення соціальної спрямованості рішення. Формами взаємодії виступають: переговори і укладення угод із соціально-економічних і трудових питань на різних рівнях (національному, регіональному, галузевому, обласному, міському, районному, місцевому); встановлення заходів гарантованого захисту інтересів усіх учасників соціального партнерства; участь у розробці соціальних програм, формуванні цивілізованої соціальної політики держави. Кожний суб'єкт має специфічні структуру і функції в системі соціального партнерства й управління. За традицією профспілки найчастіше беруть на

себе функції посередницької сторони у соціальному діалозі, проте вони ще не повною мірою стали соціальним інститутом, на який переважно покладаються громадяни у пошуках захисту свої прав та інтересів.

Іншою стороною у соціальному партнерстві виступають роботодавці. Суб'єктами, що представляють їх інтереси, є організаційні структури, такі як Союзи промисловців і підприємців, різного роду асоціації роботодавців.

Третім суб'єктом соціального партнерства виступає держава, яка представляє інтереси більшості населення, що добровільно делегувало їй свої права щодо управління життєдіяльністю суспільства. До функцій держави входить визначення соціальної мети розвитку суспільства, організаційно-розпоряджувальна діяльність – визначення засобів і способів досягнення загальної соціально значущої мети і забезпечення її досягнення. В процесі реалізації функцій держава покликана забезпечити узгодження соціальних інтересів різностатусних соціальних груп.

Державні інтереси можуть не співпадати з суспільними, вони обмежені рамками державно-правового регулювання суспільних відносин, в першу чергу – соціально-трудових. В той же час держава виступає як інститут, покликаний реалізувати соціальні інтереси, погоджуючи їх, забезпечувати стабільність суспільства. Ефективне державне управління забезпечує збереження стабільності, соціальної рівноваги в суспільстві. В екстремальних ситуаціях (загроза державного перевороту, революційного бунту, озброєної агресії) держава повинна не допустити руйнування цілісності суспільства, застосовуючи навіть жорсткі засоби захисту.

Партнерські відносини формуються як незалежна система, заснована на самостійності, рівноправності суб'єктів взаємодії (роботодавців і найманих працівників в особі їх представників) в цілях взаємовигідних компромісів при ухваленні спільних рішень, що сприяє підтримці соціальної згоди в суспільстві без прямої участі держави. За державою залишається правотворча функція, а також контроль за дотриманням прав і свобод, визначених законом. Діалог між роботодавцями (адміністрацією підприємств), профспілками і урядом виникає лише у разі потреби вирішення трудових конфліктів. Таким чином, створюється механізм подолання вузьких корпоративних інтересів роботодавців і обмеження деструктивних дій профспілок.

Основні напрями реалізації соціального партнерства включають:

– укладення колективних договорів на рівні підприємств і угод на галузевому і загальнонаціональному рівні;

– створення системи представництва найманих працівників в управлінні виробництвом, що регулюється законами, угодами та договорами;

– вирішення колективних трудових конфліктів, формування примирних і арбітражних органів на тристоронній основі;

– участь представників найманих працівників, роботодавців і держави в управлінні фондами соціального забезпечення і страхування.

Формування правової бази соціального партнерства сприяє переходу від централізованого адміністративного управління до договірного регулювання трудових відносин. У них закладені основні принципи партнерських відносин – рівноправність, добровільність, пріоритетність примирних методів і процедур, взаємна відповідальність, соціальна справедливість, узгодження інтересів. Проте визнається і правомірність використання принципів конфронтації, боротьби між сторонами соціального партнерства, про що свідчить законодавче обґрунтоване право на проведення страйків, масових акцій протесту, демонстрацій, що організують профспілки, інші громадські об'єднання працівників (робочі і страйкові комітети).

В країнах з розвинутою ринковою економікою соціально-трудові відносини на всіх рівнях управління регулюються на основі колективно-договірної системи, яка набула офіційного статусу, закріплена законодавством і є ключовим елементом інформаційно-інтелектуальних відносин.

Перевагою колективно-договірної системи регулювання трудових відносин у практиці функціонування ринку праці є, передусім, гнучкість прийняття рішень, яка не порівнюється ні з законодавчими, ні з судовими і адміністративними заходами. Гнучкість цієї системи проявляється у різноманітності угод на різних рівнях – національному, галузевому, регіональному та виробничому.

Колективні угоди укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

Враховуючи безпосередній взаємозв'язок і залежність усіх трьох рівнів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин, одним із принципів її побудови повинна бути послідовність у строках укладання – генеральна угода, галузева угода, колективний договір.

Згідно із Законом України «Про колективні договори і угоди», колективні договори підлягають повідомчій реєстрації місцевими органами державної законодавчої влади, а угоди – Міністерством соціальної політики.

Органи державної влади здійснюють контроль за відповідністю галузевих, регіональних угод та колективних договорів чинному законодавству та Генеральній угоді, і в разі виявлення порушень, вживають відповідні заходи в межах наданих їм повноважень.

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства в організації є колективний договір – правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств. Його функції полягають не тільки в регулюванні соціально-трудових відносин, але й в пом'якшенні соціальної напруги, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом. Колективний договір складається в організаціях всіх форм власності при умові застосування найманої праці.

Сторонами, які домовляються, виступають безпосередньо керівник організації або його представник і уповноважені члени від трудового колективу, в тому числі і профспілки. Для ведення переговорів і підготовки проекту колективного договору створюється уповноважена комісія, а при потребі запрошуються арбітри і посередники.

Колективний договір формується на основі таких принципів як: рівноправність сторін; свобода вибору питань для обговорення; добровільність прийняття обов'язків; гарантія їх реального виконання; проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.

Механізм укладання колективних договорів містить регулюючі норми, прийнятні як для законодавства на державному рівні, так і для підприємств у межах їх компетенції. Однак механізм реалізації колективних договорів має певні ускладнення, які вносять протиріччя у систему соціального партнерства.

Таким чином, колективний договір виступає інструментом регулювання тристоронніх відносин системи соціального партнерства, що забезпечує посилення стимулюючої ролі до

співробітництва у досягненні високих результатів роботи; уникнення конфліктів і непорозумінь у соціально-трудовій сфері; досягнення взаємного прагнення до утвердження в суспільстві соціального миру і злагоди. В умовах нерівності, економічної нестабільності, соціальної напруженості українського суспільства необхідний пошук ефективних механізмів узгодження соціальних інтересів, координації дій всіх суб'єктів – представників держави, об'єднань найманих працівників і роботодавців.

4. Роль керівника в умовах конфлікту, вплив конфлікту на соціальне оточення

Управлінська діяльність - це постійне і послідовне подолання розбіжностей і перепон у процесі здійснення виробничих завдань. Кожному керівникові притаманний свій особливий стиль управління, який проявляється у засобах і прийомах, що застосовуються задля досягнення намічених цілей і завдань, а також у характері поведінки в конфліктних ситуаціях. При цьому можна стверджувати, що будь-яка управлінська робота не позбавлена від конфліктів, як конструктивного так і деструктивного характеру.

Деструктивні конфлікти, як правило, нав'язуються адміністрацією, або зовнішніми негативними факторами, або є результатом власних помилок.

Конструктивні конфлікти навпаки обумовлені непорозумінням та супротивом інноваційному розвитку організації. Серед конструктивних конфліктів можна виділити позиційні конфлікти, які породжені різними цілями організаційних підрозділів, що знаходяться у позиції об'єктивного протистояння. Є певна користь від такого конфлікту, адже він дає можливість керівництву більш об'єктивно оцінювати дії підрозділів, створює конструктивну напругу, корисну для організації. Будь-які конфлікти можуть мати як функціональні, так і дисфункціональні наслідки. Причому ті й інші впливають характер майбутніх конфліктів, загострюючи чи згладжуючи їх.

У розвитку конфліктної ситуації організації важливу роль грають дії керівника. Але самі ці дії найчастіше мають конфліктний характер. На думку багатьох конфліктологів, сам процес управління конфліктами перетворюється за своєю суттю на конфліктне управління. Щоб уникнути додаткових конфліктних ситуацій, треба постійно вдосконалювати систему управління. Ефективною є така організаційна структура, при якій керівнику підпорядковано не більше чотирьох підрозділів, а низові організації налічують не більше восьми осіб.

Які дії має зробити керівник, якщо конфлікт в організації очевидний? Насамперед, розкрити цей конфлікт. Правильно оцінити ситуацію. Відрізнити зовнішню нагоду від справжньої причини зіткнення. Причина може бути не усвідомленою самими конфліктуючими або свідомо ховатися ними, але вона, як у дзеркалі, відображається у тих засобах та діях, які кожен застосовує для досягнення своєї мети. Поряд з основним конфліктом, може існувати паралельні, менші, але взаємозалежні конфлікти. Тому керівнику необхідно вміти правильно оцінити та визначити конфліктну ситуацію, дотримуючись певних правил, а саме:

1. Конфліктну ситуацію в будь-якому разі треба усунути.

2. Конфліктна ситуація передує конфлікту і інциденту, завжди виникаючи раніше за конфлікт.

3. З'ясування джерела походження конфлікту та кола його учасників обумовлює управлінські дії.

4. Треба знайти основну причину конфлікту, потім похідні від неї.

5. Необхідно чітко сформулювати сутність конфліктної ситуації.

Для багатьох працівників важливо знати, що підприємство, організація чи установа потребує їхнього фізичного та інтелектуального капіталу. Робочий день - це не тільки виконання конкретно поставлених задач, а й побудова комунікативних зв'язків як колективу між собою, так і між колективом та керівництвом. Керівник повинен вміти доступно пояснювати підлеглим необхідну інформацію без тиску на них. Так само керівник не повинен торкатися приватних питань або ж діяти за настроєм. Бути керівником – це не тільки отримувати велику заробітну плату і мати вищий ієрархічний статус, а ще й бути відповідальним за свої дії і дії своїх підлеглих. Поганий керівник постійно нав'язує свою думку працівникам або навпаки часто міняє призначений ним раніше план дії, що може призвести до розгубленості працівників і великим витратам часу на виконання певного завдання.

Морально-психологічний портрет середньостатистичного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. А молоді керівники, які з'явилися нещодавно, працюють за методом пошуку спроб та помилок, набуваючи власного досвіду. Вже є перші спроби узагальнення якостей та стандартів їх поведінки, проте етичний бік їхньої роботи, правила етикету в стосунках з підлеглими поки що опрацьовано недостатньо. Нестача

знань про основні етичні норми та правила поведінки, значна кількість необґрунтованих покарань та зауважень є передумовою для виникнення конфліктних ситуації. Тому керівникові важливо володіти знаннями про конфлікти, їх види і шляхи їх усунення.

За спрямованістю та учасниками конфлікти діляться на вертикальні, горизонтальні, змішані. У вертикальних конфліктах беруть участь особи, один з яких знаходиться в підпорядкуванні у іншого. У горизонтальних – беруть участь особи, які не знаходяться один в одного у підпорядкуванні. У змішаних конфліктах представлені і вертикальні і горизонтальні складові. На конфлікти, що мають вертикальну складову (тобто вертикальні і змішані конфлікти), доводиться в середньому від 70 до 80% загального їх числа. Такі конфлікти є небажаними для керівника, беручи участь у них, він обмежений у своїх діях, бо кожна дія і розпорядження в цьому випадку розглядається усім колективом (а особливо учасниками конфлікту) через призму конфлікту. І навіть у разі повної об'єктивності керівника вони будуть у будь-якому його кроці бачити підступи по відношенню до опонентів.

Керівник повинен враховувати всі ці факти у побудові роботи організації, в управлінні людьми, розглядаючи кожного працівника як індивіда, що володіє набором визначених характеристик, як фахівця, основна мета якого виконувати визначену роботу, як члена групи, що виконує визначену роль у груповій поведінці, і як людини, що вчиться і змінює своє ставлення відповідно до принципів корпоративної поведінки. Характеристики керівника в залежності від соціально-психологічного клімату наведені в табл. 17.1.

Роль керівника організації обумовлюється його стилем лідерства, який охоплює всі взаємодії (як виробничі так і особистісні) всередині організації. Стиль лідерства (керівництва) – це сукупність засобів і методів, якими керівник організації впливає на підлеглих і встановлює правила поведінки в колективі.

За класифікацією К. Левіна існують три традиційних стилі лідерства: авторитарний, демократичний та ліберальний.

При авторитарному стилі керівництва організація працює тільки за правилами і настановами керівника. Основні характеристики такого стилю: диктат лідера, директивність його дій, прийняття рішень особисто керівником, постійний контроль дій підлеглих. Авторитарний лідер встановлює безмежні власні права та чіткі обов'язки працівників по виконанню директивних рішень. Головними характеристиками працівників є виконавча

дисципліна, відсутність обговорення наказів, швидке виконання функціональних обов'язків.

Таблиця 17.1

Характеристики керівника та спрямованість соціально-психологічного клімату

Ознаки соціально-психологічного клімату	*Характеристики керівника*
Позитивний соціально-психологічний клімат	
1) кожен працівник, структурні підрозділи підприємства повинні знати свої функціональні обов'язки та межі відповідальності; 2) кожен має знати та поділяти з іншими базові цінності організації; 3) кожен повинен визначити свої позиції відносно себе та інших на підприємстві; 4) кожен працівник має виховувати в собі толерантність терпимість до інших; 5) кожен працівник повинен мати інструменти взаємовідносин із незгодними; 6) кожен має бути неупередженим, та зберігати контакт з оточуючими; 7) присутність когось з працівників не дратує інших; 8) у колективі відсутня звичка просити інших працювати за себе.	1) знає свої функціональні обов'язки, права, відповідає за підлеглих; 2) прагне вкладати сили та кошти не тільки в свій добробут, а й в добробут групи; 3) не проявляє роздратованості у присутності підлеглих; 4) намагається бути адаптивним, пристосовується до існуючої ситуації в організації; 5) направляє більше енергії на зміну себе, ніж на зміну інших; 6) знає і поважає інші думки; 7) формує лідерські якості у своїх послідовниках; 8) знає і вміє розділяти і передавати відповідальність.
Негативний соціально-психологічний клімат	
1) основна увага працівників спрямована на негативні явища; 2) серед працівників переважають сковані, невідверті стосунки; 3) в організації панує закритість і нетерпимість до інших при виконанні робочих завдань; 4) при виконанні роботи працівники схильні до агресії, терміновості та атаки; 5) у трудових відносинах переважають звинувачення, критика; 6) схильність до постановки діагнозів як окремим співробітникам, так і підприємству і керівникам в цілому; 7) підтримуються таємничість і непрозорість на підприємстві; 8) співробітники знаходяться в дуже тривожному стані, щоб бути терплячими; 9) у колективу низький больовий поріг: намагаються шукати полегшення симптому, а не скасування його; 10) колектив характеризує лінійна підзвітність, авторитаризм, відсутність свободи у методах досягненні цілей; 11) працівникам властива незрілість суджень і низька здатність до визнання відмінностей.	1) керівник нав'язує почуття відповідальності і занепокоєння оточуючими; 2) керівник встановлює підлеглим недосяжні цілі; 3) лідер не може вгамовувати свою емоційну втому, перекладаючи вину на підлеглих; 4) керівник надмірно занурений у життя підлеглих, втручається як в методи і засоби виконання роботи, так і в приватні справи, думки, відчуття людей; 5) керівник часто змінює емоційну поведінку; 6) керівник виправдовує свою поведінку через інструмент зворотного зв'язку (моніторинг лояльності); 7)керівник відстороняє усіх, хто висловлюється критично, або негативно на його адресу, створюючи штучну підтримку його думок; 8) керівник зайнятий більше створенням власної значущості, ніж досягненнями цілей підприємства.

Умовою демократичного стилу керівництва є постійна взаємодія з групою, консультації з підлеглими у процесі прийняття рішень, залучення колективу до співпраці по виконанню прийнятих рішень. Демократичний лідер делегує частину своїх повноважень членам колективу, поділяючи з ними права, обов'язки, відповідальність. При такому стилю керівництва підлеглі допомагають лідеру у виконанні його функцій, а він, в свою чергу, підтримує і цінує людей, які ініціативно і творчо підходить до справи. Увага приділяється як діловим, так і особистим якостям працівників, формальним і неформальним відносинам в колективі.

Ліберальному стилю керівництва притаманно уникнення лідера від своїх обов'язків по управлінню колективом. Прийняття рішень здійснюється більшістю членів групи шляхом голосування, або рішення не приймаються взагалі. За тих умов, керівник є більш номінальною позицією, ніж справжнім лідером колективу.

Однак практика ведення бізнесу призвела до розвитку нових стилів лідерства, серед яких найбільш відомі комбінований та гнучкий.

«Комбінованого» лідера не можна однозначно віднести до будь-якого із трьох описаних вище типів: авторитарного, демократичного чи ліберального. Він використовує елементи всіх трьох стилів лідерства приблизно однаковій пропорції. «Гнучкий» лідер також може використовувати елементи всіх трьох стилів лідерства, але застосовує їх динамічно, тобто в залежності від ситуації, що складається в колективі та від власного настрою.

Важко визначитися, який стиль лідерства призводить до мінімізації конфліктів. Автор класифікації К. Левін стверджував, що демократичний стиль лідерства є найкращим, тому що при ньому створюється найсприятливіша психологічна атмосфера для творчої роботи, задоволення важливих соціальних потреб працівників. Однак нерідко кращим за демократичний виявляється авторитарний стиль лідерства, наприклад тоді, коли колектив нездатен до саморегуляції, при цьому встановлені чіткі цілі та жорстки строки виконання роботи. У цьому випадку фактором успіху є сувора дисципліна, відповідальність, узгодженість дій членів групи. Все це найкраще забезпечується авторитарним стилем лідерства.

Тому в попередженні конфліктів доцільно дотримуватися не одного з перерахованих стилів лідерства, а змінювати їх в залежності від згуртованості колективу, поставлених виробничих завдань, стану соціально-психологічного клімату, зовнішніх і внутрішні викликів для організації.

5. Формування позитивного соціально-психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат (СПК) – це результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії. Він проявляється в таких групових ефектах, як настрої у колективі, індивідуальне та групове почуття задоволеності, сприйняття якості трудового життя та роботи. На соціально-психологіч-

ний клімат впливає існуюча в колективі організаційна культура, взаємовідносини між його членами, сформовані правила поведінки всередині групи, що мають формальний або неформальний, тимчасовий або постійний, характер, інші внутрішні та зовнішні фактори.

Узагальнення та аналіз оцінок суб'єктивної задоволеності взаєминами в колективі, з одного боку, і трудовою діяльністю з іншого, дозволяє виділити три типи СПК в трудових колективах:

1) «оптимальний» - характеризується суб'єктивною задоволеністю працівників як трудовою діяльністю, так і сформованими взаєминами в колективі;

2) «орієнтований на взаємини» - складається в ситуації, коли у значної частини колективу переважає незадоволеність роботою, проте члени колективу задоволені станом міжособистісних взаємин;

3) «орієнтований на діяльність» - виникає в результаті задоволеності більшості членів колективу трудовою діяльністю як видом діяльності та його незадоволеністю взаєминами, що склалися в колективі.

Складовими структури СПК є ставлення людей до праці та ставлення людей один до одного (по вертикалі та горизонталі управління). Структура СПК наведена на рис. 17.5.

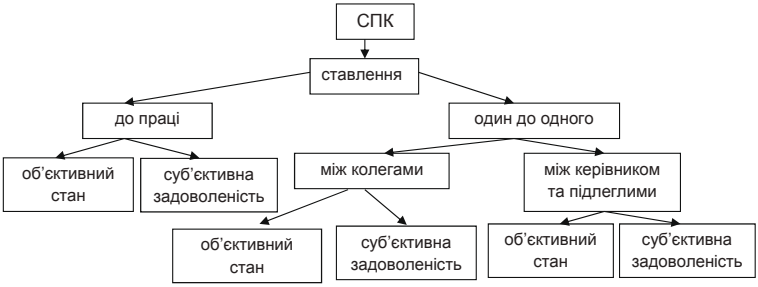

Рис. 17.5. Структура СПК в колективі

Гіпотетично можливий і четвертий тип СПК, який характеризується вкрай низькими значеннями задоволеності людей як роботою, так і взаєминами в колективі. У таких випадках колектив роз'єднується зсередини, що призводить або до значних конфліктів, або до суттєвої плинності кадрів.

Слід також звернути увагу на суб'єктивізм ставлення до праці та один до одного. Так, людина може вважати, що колектив

ставиться до неї ворожо, та насправді відношення до неї адекватне. Працівнику може також здаватися, що він виконує більший обсяг робіт, ніж інші, хоча об'єктивно усі працюють однаково сумлінно. Ці приклади характеризують об'єктивний стан СПК в колективі та суб'єктивну задоволеність (чи незадоволеність), яка може відрізнятися від об'єктивної реальності.

Виділяють позитивний, негативний і нейтральний СПК в колективі. Нейтральний вид психологічного клімату характеризується певною збалансованістю як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, але є нестійким і в будь-який момент може змінитися в той чи інший бік.

Структура СПК є динамічною і проявляється через систему комунікацій, які також є важливим елементом взаємин. Схема взаємозв'язку елементів структури СПК наведена на рис. 17.6.

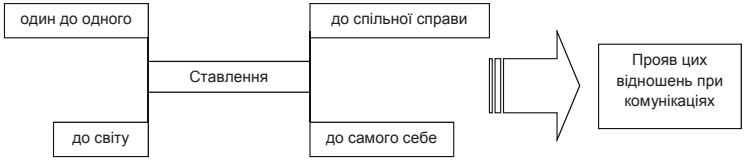

Рис. 17.6. Схема взаємозв'язку елементів структури СПК

Існують певні моделі СПК (табл. 17.2), виділення яких ґрунтується на оцінці трьох критеріїв:

рівень психологічного потенціалу колективу (комплексу інтелектуальних, освітньо-професійних, морально-естетичних здібностей);

існуючий ступінь реалізації потенціалу;

тенденції змін в психологічному потенціалі колективу.

Соціально-психологічний клімат залежить від рівню конфлікту в колективі, що відбивається на продуктивності праці. При цьому можливі наступні ситуації.

Ситуація 1. Рівень конфлікту низький або відсутній. Якщо конфлікт і виникає, він не є функціональним, підстави для суперечок відсутні, здорова конкуренція також відсутня. Така група не переймається стосунками в середині групи та діяльністю підприємства в цілому. Все це спричинює низький рівень продуктивності праці.

Ситуація 2. Така команда завжди висуває свіжі ідеї, здатна на самокритику, якщо щось не вдалося. Рівень конфлікту у цих групах оптимальний, є підтримка здорової конкуренції між

працівниками, відсутнє накопичення негативних емоцій шляхом їх своєчасного виходу.

Таблиця 17.2

Моделі соціально-психологічного клімату

Варіант А	Варіант Б	Варіант В
Високий рівень соціально-психологічного потенціалу колективу при високому ступеню його реалізації. При роботі з повною віддачею зберігається необхідний резерв сил для подальшого вдосконалення умов і організації праці. Чітка організація праці та управління в колективі в поєднанні з необхідним резервом сил і задоволеністю працею.	Високий рівень психологічного потенціалу колективу при низькому ступеню його реалізації в даний момент. Тенденція згортання соціально-психологічного потенціалу колективу і зниження в цілому рівня його професійної соціально-економічної ефективності; зростання незадоволеності системою організації та управління, переростання цієї незадоволеності в конфлікт.	Невисокий рівень соціально-психологічного потенціалу колективу (наприклад, недостатня інтелектуальна чи професійна його розвиненість) компенсується роботою (хоч і застарілими методами, але з повною віддачею, «на знос»). Даний випадок у перспективі обіцяє зрив у роботі та різке падіння соціально-економічної ефективності.

Ситуація 3. У такій групі рівень СПК дуже напружений. Постійні сварки, непорозуміння, хаос – складові взаємодії членів цих груп. Конфлікт має деструктивну спрямованість, багато часу витрачається на з'ясування стосунків, що спричинює низький рівень продуктивності праці та СПК в колективі.

Ці варіанти СПК не вичерпують їх реального різноманіття. Наприклад, згортанню психологічного потенціалу колективу може сприяти поява у колективі з високим потенціалом неформального лідера з низькими моральними нормами.

Здоровий психологічний клімат – один з вирішальних факторів успішної життєдіяльності людини у всіх сферах суспільних відносин, найважливіша умова вдосконалення способу життя й формування особистості. У тих випадках, коли в колективі недооцінюється роль тих чи інших факторів, що сприятливо впливають на психологічний клімат, може скластися нездорова атмосфера, яка проявляється в напруженості людських відносин, у частих конфліктах між членами колективу. Соціально-психологічний клімат складається під впливом багатьох факторів макросередовища та мікросередовища, які наведені на рис. 17.7.

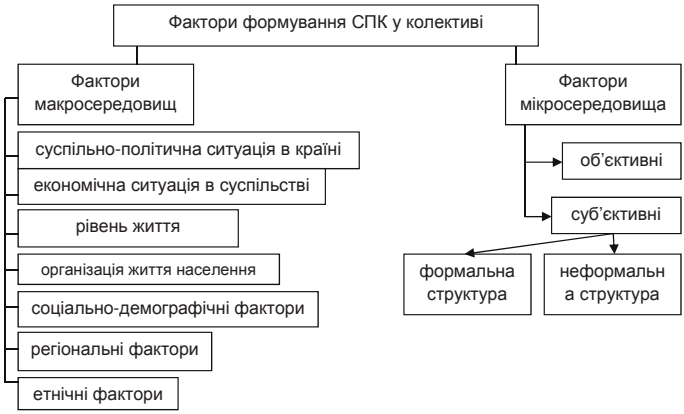

Рис. 17.7. Фактори формування СПК у колективі

Таким чином, від рівня конфлікту на підприємстві залежить рівень продуктивності праці та СПК: якщо члени групи здатні підтримувати спокій у складних ситуаціях, прагнуть розвиватися та впроваджувати нові ідеї, то конфлікти носять функціональний характер і не несуть негативних наслідків. Якщо ж група не розвивається, не реагує на зміни, це свідчить про відсутність здорової конкуренції та допустимої норми конфліктності, що не спонукає до змін і розвитку. Низький рівень продуктивності може бути і у ситуації, коли стосунки між членами групи побудовані лише на сварках та протистоянні.

Слід зазначити, що конфлікт впливає на рівень СПК не тільки під час свого протікання, а й після нього, тобто мають місце його соціально-психологічні наслідки. Про силу соціально-психологічних наслідків конфлікту, його вплив на клімат колективу й психічний стан людей свідчить те, що час післяконфліктної напруги у багато разів перевершує час самого конфлікту. Це час домінування у свідомості людей негативних емоцій, тяжких переживань, недостатньої працездатності, неповної творчої віддачі, найчастіше навіть повної невключеності в діяльність.

Неприязні почуття і взаємні образи не зникають відразу разом з конфліктом, можуть тривалий час зберігатися у відносинах між людьми, виступаючи психологічними бар'єрами на шляху відновлення порозуміння. Для подолання цих бар'єрів в подальшому необхідно більше сил і психологічної віддачі, ніж було потрібно в самій ситуації конфлікту.

Таким чином, конфлікт являє собою показник рівня СПК, зокрема його стійкості (у разі функціонального конфлікту) або нестійкості (дисфункціональний конфлікт). Крім того, він не тільки сигналізує про негаразди у колективі через якусь конкретну ситуацію, а й тягне за собою післяконфліктні переживання, порівняні з самим конфліктом, впливають на продуктивність праці та на взаємовідносини в колективі.

Соціально-психологічний механізм взаємозв'язку працівників в колективі може мати три форми прояву:1. Генеративна – її суть в тому, що первинний трудовий колектив є здоровим соціальним осередком, який сприяє прояву кожним своїх кращих ділових і особистих якостей.2. Деградивна – вона має місце тоді, коли в колективі склалися нездорові відносини, громадська думка ніби потурає порушникам трудової дисципліни, найгіршим проявам характеру особистості.

3. Пристосовницька. Для такого трудового колективу характерна невиразність громадської думки, слабкі товариські зв'язки працівників, їх інертність у справах.

Соціально-психологічний клімат колективу, рівень взаєморозуміння людей, ступінь їхньої згуртованості чи роз'єднаності – це істотні соціально-психологічні фактори підвищення продуктивності та якості праці, резерви вдосконалення і поглиблення різноманітних соціально-економічних процесів, пов'язаних із трансформацією суспільних відносин. Якщо психологічний клімат в організації несприятливий, то спостерігається низька ефективність спільної діяльності, конфліктність, відсутність згуртованості, плинність кадрів.

У колективах, де склався сприятливий клімат, панує атмосфера взаємної довіри і поваги між членами трудового колективу, між підлеглими і керівником, люди з любов'ю відносяться до своєї роботи, отримують від неї велике моральне задоволення, продуктивність праці. Результатом виступає більш якісна продукція, міцніша дисципліна, більш стабільний та згуртований колектив. Від того, як працівник почуває себе на роботі, залежить не лише трудова, але й творча активність.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується переважанням атмосфери взаємної уваги, симпатії, довіри, теплоти між особистих відносин; схильністю до сприйняття дружніх порад і зауважень, до спілкування з членами колективу в неробочий час; поєднанням духу товариськості з високою дисципліною, принциповістю і відповідальністю, вимогливістю до себе і інших. Йому відповідає настрій духовного підйому, життєрадісності,

готовності до корисних дій по вирішенню задач і реалізації цілей спільної діяльності.

Питання для перевірки знань

1. Назвіть організаційні форми вирішення конфліктів.
2. Визначте адміністративні, економічні, соціально-психологічні напрямки діяльності по попередженню конфліктів.
3. Надайте приклади процедур та інструментів управління конфліктами.
4. Які фактори впливають на формування соціально-психологічного клімату.
5. Дайте характеристику методам та формам вирішення конфліктів.
6. Визначте профілактичні заходи щодо попередження конфліктів.
7. Визначте сутність поняття «соціальне партнерство». З яких категорій формується дане поняття?
8. Обґрунтуйте склад суб'єктів соціального партнерства та визначте їх вклад у забезпечення паритетності соціально-економічних відносин.
9. Надайте характеристику колективного договору та особливостям його складання в Україні.
10. Якою є структура соціально-психологічного клімату в трудових колективах.
11. Надайте моделі соціально-психологічного клімату (СПК).
12. Охарактеризуйте роль та поведінку керівника в умовах конфлікту.
13. Яка існує залежність між СПК та продуктивністю праці.

Список використаних джерел

1. Берлач А.І., Кондрюкова В.В., Криволапчук В.О., Поліщук О.Г. Конфліктологія: навч. посіб. Одеса: ОДУВС, 2010. 162 с.
2. Двуліт З.П., Петрова Я.Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. Економіка та держава. 2021. №12. с.35-40.
3. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту. Навчальний посібник. К.: Каравела. 2011. 304 с.
4. Колот А. М. Теоретичні і прикладні аспекти становлення і розвитку сторін соціально-трудових відносин та

їх представницьких органів. Україна: аспекти праці. 2002. № 2. С. 15, 20-25.
5. Колот, А. Вирішення соціально-трудових конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. 2023, Економіка та суспільство (електронне видання), № 49.
6. Котлова Л.О. Психологія конфлікту: курс лекцій : Навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2013. 112 с.
7. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». 2021. Випуск 18(71). С. 101-111.
8. Любохинець Л. С. Соціальне партнерство як інструмент регулювання соціально-трудових відносин в Україні. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2013. Випуск 28. Т.1. С. 262-269.
9. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. К.: Вид-во МАУП. 2003. 360 с.
10. Паніна Є.С. Трудові конфлікти на підприємствах. Основи економіки, управління і права. 2012. №6. с.132-135.
11. Примуш М. В. Конфліктологія. Навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2006. 288 с.
12. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закону України від 03 березня 1998 р. № 137/98-ВР. Дата оновлення: 02.12.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 06.11.2022).
13. Про колективні договори і угоди: Закон України: від 27.05.2022 (редакція) №3356-XII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text (дата звернення: 20.11.2022 р.).
14. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23 грудня 2010р. №2862-VI. Дата оновлення: 27.05.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text (дата звернення: 06.11.2022).
15. Скриньковський Р.М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві. Бізнес Інформ. 2016. № 4. С. 268-273.
16. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Сотнікова Ю. В., Аграмакова Н. В. Соціальна економіка: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 284 с.

17. Сушик І.В., О.Г. Сушик. Морально-психологічний та психоемоційний стан організації як показник якості менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. №2. С. 106-120.
18. Тельнов А. Психологічні аспекти управління персоналом проблеми та шляхи вирішення. Актуальні проблеми економіки. 2008. №10. С. 52 – 55.
19. Цимбалюк С. О. Розвиток інституту соціального партнерства та його роль у формуванні компенсаційної політики на національному рівні. Наука й економіка. 2013. Вип. 4(2). С. 356-365.
20. Яремчук С.С. Сучасні теорії в конфліктології: Навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2008. 72 с.
21. Cole, D. W. Conflict resolution technology. Cleveland, Ohio: The Organization Development Institute, 1983. 244 p.
22. De Dreu C.K.,Gelfand V.J. (eds.) The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. USA: New York; Taylor & Francis Group, 2013 - 506 p.
23. Mills B. R., Mene Ch. T. Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review; International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP). 2020. 10 (05). - P. 540-545
24. Yi Y. Analysis on the Current Situation of Conflict Management and Future Prospects. Open Journal of Business and Management. 2019. P. 1053-1062

ТЕМА 18. МОНІТОРИНГ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

Перелік питань для розгляду

1. Основи моніторингу соціально-трудової сфери.
2. Визначення конфліктної ситуації. Динаміка конфлікту.
3. Структура конфлікту. Типи конфліктогенів.
4. Види та типи конфліктів. Межі конфлікту.
5. Причини виникнення, функції та наслідки конфліктів в організації.

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– основні засади моніторингу соціально-трудової сфери;
– функції організацій та установ, що є виконавцями моніторингу соціально-трудової сфери України;
– науковий апарат та основні категорії науки управління конфліктами;
– визначення видів, типів, причин виникнення конфліктів;
– динаміку конфлікту та аналіз його протікання на окремих етапах;
– структурні елементи та складові конфліктної ситуації;
– визначення конфліктогенів та їх типологію.

вміти:

– використовувати понятійно-категоріальний апарат та основні парадигми науки управління конфліктами в професійній діяльності;
– здійснювати пошук з основних джерел інформації щодо стану конфліктності у соціально-трудовій сфері;
– виділяти причини конфліктів, розрізняти їх види;
– здійснювати аналіз динаміки конфлікту;

– проводити діагностику передумов конфлікту з метою його попередження та розв'язання.

– визначати основні типи конфліктогенів у процесі створювання конфліктної ситуації та застосовувати методи профілактики конфліктів.

1. Основи моніторингу соціально-трудової сфери

Сучасний етап розвитку України характеризується зміною суспільно-політичної формації, що тягне за собою докорінні зміни в усіх галузях життя суспільства. Особливо багато проблем виникає у сфері соціально-трудових відносин. Передовсім це проблеми, пов'язані з забезпеченням ефективної зайнятості населення, запобіганням і подоланням безробіття, врегулюванням міграційних процесів, забезпеченням гідного рівня життя населення. Розв'язання окреслених проблем неможливе без достовірної інформації про вказані явища, їхні взаємодію, взаємозалежність, розвиток. Висвітлити всі закономірності розвитку соціально-трудових процесів, виявити проблеми, що виникають у соціально-трудовій сфері, спрогнозувати подальший розвиток тих чи тих соціальних процесів допомагає моніторинг.

Моніторинг використовується в різноманітних сферах діяльності та являє собою систему послідовного збору даних про явище, процес, що описується за допомогою певних ключових показників, з метою оперативної діагностики стану об'єкта, його дослідження та оцінки в динаміці.

Міжнародна організація праці пропонує визначати моніторинг як постійний або періодичний перегляд виконання адміністрацією певної програми з метою оцінювання поточних результатів, виявлення труднощів, негативних тенденцій і видачу рекомендацій для їх усунення.

Виділяють три основних принципи, на яких ґрунтується моніторинг:

– *принцип тотожності* – відповідність (тотожність) між системою моніторингу та об'єктом дослідження;

– *принцип єдності об'єкта спостереження* – підпорядкування усіх окремих, часткових досліджень загальним соціально-економічним завданням;

– *принцип комплексності* – спостереження за перетвореннями не окремих сторін (сфер, аспектів), а соціально-економічної системи в цілому.

Моніторинг ґрунтується на вирішенні наступних основних завдань: неперервне спостереження за станом соціально-трудової сфери та отримання оперативної інформації про неї; об'єднання інформаційних потоків, що формуються різними органами, які здійснюють моніторинг; своєчасне виявлення змін у соціально - трудовій сфері; попередження негативних тенденцій, які ведуть до формування і розвитку соціальних конфліктів; здійснення короткострокового прогнозування розвитку соціально-трудових відносин; оцінювання ефективності й повноти реалізації законів та інших нормативних актів із соціально-трудових питань.

Моніторинг в Україні проводиться Міністерством соціальної політики України, Державним комітетом статистики України спільно іншими державними органами виконавчої влади. Об'єктами моніторингу виступають спеціально відібрані (базові) підприємства, організації, установи різних форм власності й галузей економіки, окремі соціально-демографічні та професійні групи населення, а також макроекономічні показники, що характеризують розвиток галузей економіки України.

Інформаційною базою моніторингу соціально-трудових відносин виступають: матеріали державної централізованої та галузевої статистичної звітності; дані базових підприємств, не охоплені державною статистикою; дані вибіркових одноразових обстежень підприємств, груп населення, домогосподарств; дані спеціальних соціологічних опитувань населення, трудових колективів та експертів; результати досліджень науково-дослідних організацій, задіяних у систему моніторингу.

На державному та регіональному рівнях система показників моніторингу повинна характеризувати передумови кризових ситуацій у сферах: міграції та соціально-демографічних процесів; структурі зайнятості, тенденцій руху робочої сили, стану системи підготовки і перепідготовки кадрів; проблем і тенденцій безробіття; доходів й рівню життя населення.

На рівні підприємства аналізуються такі показники; загальноекономічний стан підприємства (обсяги виробництва, реалізації, витрат тощо); рух кадрів, їх підготовка і перепідготовка, втрати робочого часу; умови та охорона праці; оплата праці та форми участі підприємств у соціальній підтримці своїх працівників; стан трудових відносин на підприємстві.

Збір і первинна обробка інформації у процесі ведення моніторингу здійснюється територіальними органами державної статистики, міністерствами і відомствами, які беруть участь у моніторингу. Інформація надходить до банку даних автоматизованої

інформаційної системи Державної служби статистики і Міністерства соціальної політики. За результатами моніторингу готуються щоквартальні та щорічні доповіді, які подаються Президентові та Уряду України. Загальні доповіді містять аналітичну інформацію, дані про заходи для запобігання конфліктних і кризових явищ у соціально-трудовій сфері, пропозиції з питань, вирішення яких перебуває в компетенції державних органів управління.

Концепція моніторингу соціально-трудової сфери включає визначення: напрямів моніторингу; статистичних і соціологічних показників, які характеризують стан соціально-трудової сфери; принципів формування репрезентативної вибірки об'єктів дослідження; принципів побудови організаційно-технологічної схеми моніторингу соціально-трудової сфери; переліку організацій, міністерств та відомств, які повинні брати участь у здійсненні моніторингу соціально-трудової сфери.

Отже, в Україні створюється та впроваджується нова система аналізу і прогнозування процесів, які протікають у соціально-трудовій сфері, комплексна система безперервного спостереження за фактичним станом справ у соціально-трудовій сфері на основі єдиної системи показників і методології їх формування, запровадження нових форм і методів дослідження, об'єднання інформаційних потоків різних органів виконавчої влади, а також галузей і підприємств для підвищення рівня узагальнення і якості аналізу.

Проводячи дослідження за програмою моніторингу, необхідно своєчасно виявляти зміни, які відбуваються у соціально-трудовій сфері, а також фактори, які впливають на ці зміни. Необхідно здійснювати короткострокове прогнозування протікання найважливіших соціально-трудових процесів, попереджувати й усувати негативні тенденції, які ведуть до формування і розвитку осередків напруги. Проведення моніторингу дає змогу оцінити повноту й ефективність реалізації законодавчих актів з питань соціально-трудової політики, сприяти прийняттю оптимальних рішень на різних рівнях управління.

Демографічна ситуація в країні в останні роки ускладнюється настільки, що є всі підстави вважати Україну зоною демографічної кризи із особливо складним становищем у сільській місцевості та в окремих регіонах. Скорочення чисельності населення в країні має негативні наслідки як з погляду демографічної основи його відтворення, так і з економічного погляду: змінну статево-віковій структурі населення впливають на можливості стабілізації економіки, зростання обсягів виробництва,

соціально-економічного розвитку. Зростає кількість регіонів, охоплених депопуляцією.

Погіршення стану навколишнього середовища, низький рівень життя значної частки населення зумовлює збільшення рівня захворюваності й смертності населення. Особливо небезпечні тенденції зростання смертності населення у працездатному віці, і найбільше серед чоловіків. Ускладнює демографічні проблеми й активна еміграція населення. Серед емігрантів велику частку складають висококваліфіковані фахівці. Кілька мільйонів громадян України, залишаючи свої родини, працюють за кордоном.

Ситуація в країні у соціально-демографічному аспекті потребує рішучих заходів, оскільки розвиток таких тенденцій призведе через 15–18 років до значного зниження чисельності осіб працездатного віку за значного збільшення осіб старшого непрацездатного віку, що буде вкрай обтяжливо для суспільства.

Моніторинг соціально-демографічних і міграційних процесів має визначити закономірності у соціально-демографічних і міграційних процесах і має будуватись таким чином, щоб відобразити основні особливості відповідних процесів на усій території України.

Метою моніторингу зайнятості, ринку праці та безробіття є визначення масштабів ринку праці, запобігання масовому безробіттю, найбільш повне й ефективне використання трудового потенціалу, без чого не можливий подальший соціально-економічний розвиток суспільства.

Проблеми зайнятості населення потребують розробки на державному рівні низки захисних заходів: забезпечення гарантій зайнятості при зміні власника, приватизації та банкрутстві підприємства, удосконалення системи виплат і допомог у зв'язку з безробіттям та створення страхової системи, організації і проведення громадських робіт, договірного регулювання зовнішньої трудової міграції та захисту прав і інтересів співвітчизників за кордоном тощо.

Таким чином, моніторинг зайнятості, ринку праці й безробіття найбільш чітко показує, в якому напрямку необхідно коригувати економічну політику в державі, щоб становлення ринку пройшло з мінімальними соціально-економічними втратами.

Ринкові реформи, зміна форм власності підприємств викликає нові явища у сфері трудових відносин. Основні проблеми, пов'язані з соціально-трудовою сферою підприємств, проявляються перш за все у характері трудових відносин і особливості соціального клімату в трудових колективах. Найбільша напруга спостерігається в колективах у той час, коли

відбувається найбільше падіння реальної заробітної плати, значні затримки з її виплатою, простої, масові звільнення.

Спеціалісти вважають, що на сучасному етапі потенційні можливості колективних договорів виконуються лише на 30 % . Така ситуація пов'язана з багатьма обставинами, зокрема у багатьох трудових колективах залишається формальне ставлення до колективних договорів. У свою чергу це пов'язано з тим, що не відбулись кардинальні зміни у психології працівників щодо їх участі в управлінні виробництвом, рядові акціонери не в змозі впливати на прийняття управлінських рішень.

Моніторинг соціально-трудових відносин на підприємствах, в установах та інших організаціях дає змогу вивчити на рівні окремих підприємств, установ цілий комплекс проблем у сфері стану платоспроможності підприємств, зміни обсягів виробництва і кількості робочих місць, і їх спільного впливу на зайнятість, матеріальне стимулювання, організацію й умови праці, трудові відносини. В цьому напрямку моніторингу соціально-трудової сфери слід досліджувати роль підприємства у вирішенні проблем соціального захисту і підвищення рівня життя працюючих, необхідно вивчати співвідношення динаміки чисельності зайнятих на підприємствах із динамікою обсягів виробництва, особливості змін у масштабах, характері її напрямках прихованого безробіття; динаміку заробітної плати, її зв'язок із результатами праці; причини масових невиплат заробітної плати, аналізувати диференціацію у заробітній платі між окремими підприємствами, галузями, категоріями працівників та ін.; здійснювати аналіз трудових відносин, виконання трудових договорів, ролі профспілок у діяльності колективів та ін.

Моніторинг доходів і рівня життя населення має включати систематичне вивчення рівня життя, його динаміки і диференціації за основними соціально-професійними і соціально-демографічними групами населення, та за окремими регіонами України. Основні висновки і пропозиції цього напрямку здійснення моніторингу мають сприяти більш об'єктивному сприйняттю органами влади реальних результатів внутрішньої соціально-економічної політики,

Моніторинг у напрямку дослідження соціально-психологічного клімату на підприємствах має важливе значення, оскільки дає змогу дослідити стан цього показника як чинника підвищення ефективності соціально-економічної діяльності. Він має значення у забезпеченні високоефективної та продуктивної співпраці членів трудового колективу, впливає на підвищення задоволеності соціально-трудовими відносинами, що в свою

чергу дає змогу досягти високої якості трудового життя, соціального добробуту та злагоди.

Для ефективного виконання своїх функцій моніторинг соціально-трудової сфери в Україні має здійснюватись на основі програми моніторингу Міністерством соціальної політики України та Державною службою статистики України спільно з іншими центральними і місцевими органами виконавчої влади.

Об'єктами моніторингу соціально-трудової сфери стають спеціально відібрані підприємства, установи та організації різних форм власності й галузей економіки, регіони, а також відібрані за соціально-демографічними та професійними ознаками групи населення.

Збір, обробка та передача статистичної інформації з моніторингу здійснюються на регіональному та державному рівнях. Статистична інформація по базових підприємствах моніторингу формується територіальними органами державної статистики відповідно до затвердженої системи показників та затвердженого переліку підприємств і передається на державний рівень. Соціологічні опитування населення відповідно до затвердженої системи показників здійснюються Інститутом соціології НАН України або іншими органами згідно із завданнями керівництва Міністерства соціальної політики України.

Міністерство соціальної політики України повинні здійснювати координацію діяльності органів державної влади, установ і організацій, що забезпечують ведення моніторингу соціально-трудової сфери. Вони готують щоквартальні звіти про стан соціально-трудової сфери, щорічно випускають збірники аналітичних та соціологічних матеріалів за результатами моніторингу та збірники за окремими напрямками моніторингу.

Особливості соціально-трудової сфери визначають проведення моніторингу одночасно на рівні окремих трудових колективів, підприємств та організацій і в цілому населення окремих регіонів та України. Вибір підприємств і організацій як об'єктів моніторингу здійснюється за формами власності, за галузевою та територіальною ознаками.

Обчислювальний центр Державної служби статистики України обробляє вихідну статистичну інформацію за затвердженою програмою та подає її у Міністерство соціальної політики України. На основі всієї вихідної статистичної соціально-економічної та соціологічної інформації готуються аналітичні доповіді з основних проблем розвитку соціально-трудової сфери України, її проблем, складаються короткострокові прогнози

виявлених тенденцій, розробляється система заходів з вирішення проблем.

Моніторинг соціально-трудової сфери в Україні є важливим і необхідним інструментом розробки та здійснення програм соціально-економічного розвитку на перспективу, вдосконалення соціально-трудових відносин.

2. Визначення конфліктної ситуації. Динаміка конфлікту

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає або суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу, або не співпадаючі інтереси, бажання, прагнення опонентів.

Щоб конфлікт почав розростатися, необхідний інцидент (мотив), коли одна із сторін починає діяти, ущемляючи інтереси іншої сторони. Інцидент (мотив) – це початковий етап в динаміці відкритого конфлікту, який характеризується прямим протиборством сторін. Інцидент призводить до конфлікту тільки при наявності протиріч, що чекають свого вирішення. Таким чином, конфлікт утворюється при взаємодії конфліктної ситуації та інциденту.

Зазвичай в розвитку конфлікту розрізняють три стадії – передконфліктну, конфліктну й післяконфліктну ситуації. У свою чергу кожна стадія розбивається на фази.

Динаміка і розвиток конфліктів включає в себе декілька етапів, фаз, стадій розвитку, які формують модель протікання конфліктів (табл. 18.1).

Під час моніторингу конфліктів на підприємстві необхідно пам'ятати, що конфліктна ситуація може бути створена як об'єктивно (без волі і бажання людей, в результаті обставин, які склалися), так і суб'єктивно (за бажанням конфліктуючих сторін, які мають мотиви такої поведінки і навмисних намагань).

Але визначення протидіючих сторін з їх несумісними інтересами і можливими побоюваннями, визначення предмета розбіжностей і займаних позицій суб'єктів - це ще не конфлікт, а лише стан рівноваги, яке передує конфліктному протиборству.

Для того, щоб конфліктна ситуація перетворилася на конфлікт необхідна якась нагода, привід, який характеризує активізацію діяльності однієї з сторін, які утискають інтереси іншої сторони. Це і є інцидент. Інцидентом можуть виступати дії третьої сторони, а також події, які не залежать від бажання учасників (наприклад, випуск бракованої продукції або зниження

продуктивності праці). Інцидент може бути результатом неврахування психічних, фізичних особливостей однієї із сторін.

Таблиця 18.1

Співвідношення стадій і фаз конфлікту

Стадія	Фаза	Інтерпретація фази конфлікту	Можливості вирішення конфлікту, %
Перед-конфліктна	1. Конфліктна ситуація	Накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють основу для реального протиборства між ними	98
	2. Інцидент	Збіг обставин, що є приводом для конфлікту	95
Конфліктна	1. Початкова фаза	Наявність всіх структурних елементів конфлікту	90
	2. Фаза підйому	Початок відкритого конфліктного протиборства - учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції і висувають вимоги. Разом з тим вони можуть не усвідомлювати власних інтересів і не розуміти суті і предмету конфлікту. Пошук можливих варіантів вирішення конфлікту	45
	3. Пік конфлікту	Інформаційне і енергетичне протиборство Розробка і вибір варіантів вирішення конфлікту	менше 5
	4. Спад конфлікту	Процес врегулювання конфлікту (відбувається реалізація розроблених варіантів врегулювання конфліктів) Завершення конфлікту	20
Постконфліктна	1. Послаблення протистояння	Повне вирішення конфлікту – нормалізація відносин, співпраця Часткове вирішення конфлікту – переростання конфлікту в інше протиборство, непримиримі відносини	100
	2.Заключна фаза	Безпосередньо наслідки конфлікту (підведення підсумків, оцінка результатів)	50

Передконфліктну стадію можна зобразити схематично. На рис. 18.1. чітко видно, через які етапи проходить конфлікт на першій стадії, що допоможе зрозуміти, коли і як необхідно втручатися в його протікання.

Ці етапи не обов'язково чергуються в такій послідовності, деякі можуть випадати, а деякі видозмінюватися, наприклад,

як зазначалося вище, інцидентом можуть бути взагалі дії третьої сторони, а не саме тих суб'єктів які приймають безпосередню участь у конфлікті.

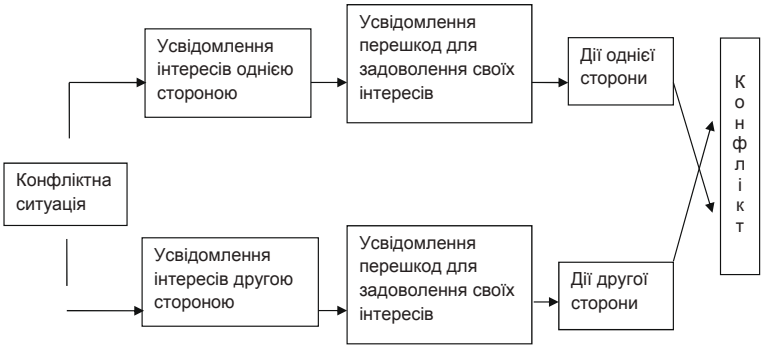

Рис. 18.1. Протікання передконфліктної стадії

Що стосується обставин, що перешкоджають кожній із сторін задовольнити свої інтереси, то вони можуть:

– витікати із об'єктивної ситуації, яка не відноситься до позиції інших суб'єктів – потенціальних учасників конфлікту;

– бути власними особистісними властивостями (тільки внутрішні, суб'єктивні);

– бути об'єктивними, персоніфікованими, тобто виходити з конкретного суб'єкту.

Відповідні дії другої сторони є приводом для початку конфлікту. Тому задачею керівника є запобігання вчиненню відповідних дій, переконання кожної із сторін у відсутності перешкод для задоволення інтересів в особі іншої сторони, або взагалі, переконання сторін в необхідності задоволення зовсім інших інтересів.

На передконфліктній стадії важливо не допустити переходу з конфліктної ситуації в інцидент. Адже відомо, що конфліктна ситуація може зовсім не перерости в конфлікт, якщо не настане привід (інцидент) для протиборства сторін. Зі сторони менеджера при вивченні конфліктів на цій стадії необхідно зважати на те, як суб'єкти сприймають конфліктну ситуацію, що може рухати їх до інциденту.

Наприклад: на підприємстві відбувається масове скорочення чисельності персоналу – це конфліктна ситуація. Інцидентом в даному випадку буде звернення працівників, які підлягають скороченню,

до керівництва для роз'яснення причин таких дій і до комісії по трудовим спорам. У цьому випадку керівництво підприємства повинно було попередити такі з'ясування стосунків шляхом попередніх переговорів з персоналом, який звільняють, з поясненням чітких і зрозумілих критеріїв, за якими відбирають людей, які підлягають звільненню, і причин, які привели до необхідності звільнення такої кількості працюючих.

На передконфліктній стадії існує найбільша вірогідність вирішити конфлікт, оскільки саме на цій стадії не дивлячись на те, що опоненти вже пред'являють свої вимоги, вони ще не певні в необхідності здійснювати крок до загострення ситуації і виникнення безпосередньо конфлікту. Тому саме на цьому етапі у менеджера є великий шанс запобігти виникненню небажаних подій або направити розвиток ситуації в конструктивному напрямку.

Способи та прийоми впливу на поведінку опонента в предконфліктній ситуації, зображено в табл.18.2.

Таблиця 18.2

Способи та прийоми впливу на поведінку опонента в предконфліктній ситуації

Способи впливу на поведінку опонента	Прийоми впливу на поведінку опонента
не вимагати від усіх навколо неможливого, ураховувати, що здібності кожного до різних видів діяльності різні;	прагнути прихилити до себе партнера, а для цього частіше посміхатися;
оцінювати психічний стан партнера в процесі спілкування та уникати обговорення гострих проблем, якщо існує підвищена ймовірність його агресивної реакції;	знати й використовувати закони кінесіології (способи невербального передавання інформації за допомогою міміки, жестів, пози, рухів)для точнішого оцінювання психічного стану партнера;
не перебивати опонента під час обговорення проблеми;	не критикувати особистісні риси опонента;
не прагнути перевиховувати людину через прямий вплив;	використовувати конструктивну критику;
не розширювати сферу протидії, не збільшувати кількості обговорюваних проблем;	вчасно інформувати всіх навколо про обмеження своїх інтересів;
не заганяти в глухий кут, не принижувати й не ображати опонента, дати йому можливість «зберегти своє обличчя».	завчасно інформувати партнерів про свої рішення, котрі торкаються їхніх інтересів.

Напруженість перетворюється на конфлікт, коли існуючі протиріччя досить тривалий час не вирішуються, а навпаки, загострюються. Така ситуація породжує дезінтеграцію колективних

зв'язків, з'являються окремі протистояння. Протистояння, боротьба за сферу впливу, зіткнення лідерів та членів груп порушують стабільність економічних, громадських та міжособистісних зв'язків організації, ведуть до погіршення об'єктивних показників діяльності. Вихід із кризи найчастіше можливий лише з допомогою обмеження інтересів тих чи інших цих груп. Така ситуація вимагає від осіб, які приймають рішення, не лише вироблення позитивної програми дій, а й уміння втілювати її в життя в умовах кризи, невдоволення, активного протиборства учасників.

3. Структура конфлікту. Типи конфліктогенів

Структура конфлікту є множиною наступних складових: учасники, об'єкт, конфліктна ситуація, інцидент. Учасники – це суб'єкти, які безпосередньо залучені у всі фази конфлікту; об'єкт – це предмет, явище, подія, проблеми, мета, дія, що призводять до життя конфліктну ситуацію і конфлікти. Схематично структура конфлікту зображена на рис. 18.2.

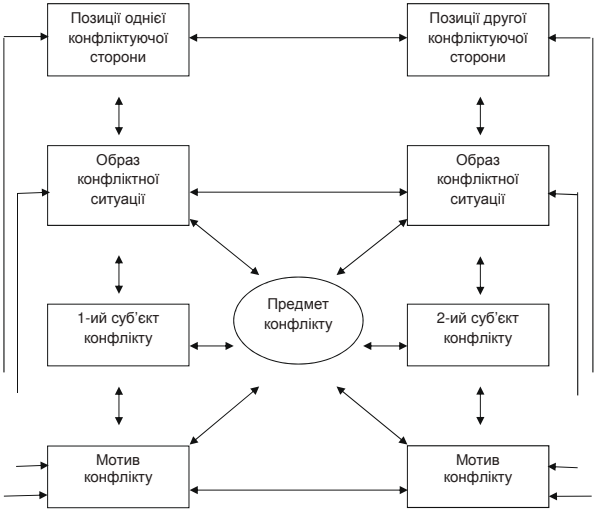

Рис. 18.2. Структура конфлікту

Структуру конфлікту можна представити у певній послідовності елементів, а саме: сторони конфлікту, предмет конфлікту, образ конфліктної ситуації, мотиви конфлікту, позиції конфліктуючих сторін.

При гострому і тривалому конфлікті фази конфліктної стадії можуть циклічно повторюватися (рис. 18.3). На графіку ось під назвою «і» характеризує ступінь гостроти, інтенсивності конфлікту, ось «t» – тривалість конфлікту.

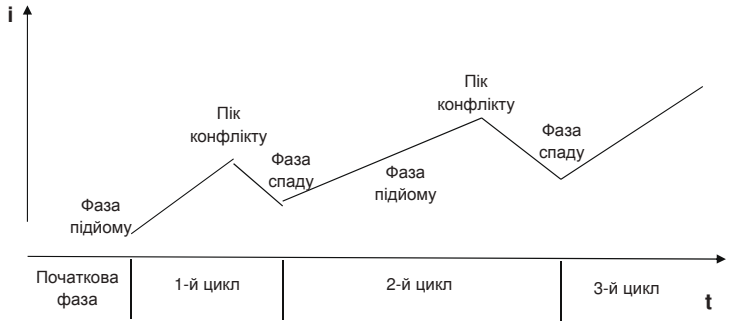

Рис. 18.3. Циклічний розвиток конфлікту на конфліктній стадії.

Після фази спаду конфлікту, чи навіть ослаблення протистояння, може початися знову початкова фаза конфлікту з проходженням фаз підйому, піку і спаду, потім може розпочатися наступний цикл. При цьому з кожним циклом пік конфлікту стає все вище, ступінь гостроти та інтенсивності збільшується, а тривалість фаз може зростати і можливості вирішення конфлікту в кожному наступному циклі звужуються і його стає все важче врегулювати. Цикли повторюються до тих пір, поки конфлікт не буде вирішено.

Р. Макк і Р. Снайдер виділяють п'ять головних ознак (умов) конфлікту:

1) необхідною умовою конфлікту є наявність як мінімум двох сторін;

2) конфлікт виникає у зв'язку з наявністю дефіциту двох видів - позиційного та дефіциту ресурсів;

3) конфлікт виникає в тому випадку, якщо сторони прагнуть отримання вигоди з допомогою друг друга;

4) дії конфліктуючих сторін мають бути спрямовані на досягнення несумісних та взаємовиключних цілей (цінностей);

5) важливим аспектом конфліктних відносин є влада – можливість контролювати та спрямовувати поведінку іншої сторони.

Не можна відкладати вирішення конфлікту і чим раніше буде зібрана необхідна інформація про конфлікт і почнуться дії

по його врегулюванню, тим більше вірогідність його швидкого вирішення з позитивними наслідками. Значення проведення моніторингу конфліктів на підприємстві є дуже великим, він допоможе зберегти теплу атмосферу і соціально-психологічнй клімат в колективі і не знизити продуктивність праці.

Структуру конфлікту можна визначити через його структурні елементи, якими є:

• учасники конфлікту - це суб'єкти, які знаходяться у стані конфліктної взаємодії, або підтримують протікання конфлікту;

• предмет конфлікту – це той чинник, через який виникає конфлікт;

• уявлення про конфліктну ситуацію - це відображення предмету конфлікту у свідомості учасника конфліктної взаємодії;

• мотив конфлікту - це внутрішні спонукальні фактори, які змушують сторони конфліктної взаємодії до конфлікту (потреби, інтереси, мета, цінності, переконання);

• позиції учасників конфлікту - це вимоги однієї сторони конфлікту до іншої, які вони висувають один одному в ході конфлікту, що виражається у певних діях або формах протистояння.

Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту є наявність у конфліктуючих сторін протилежно спрямованих мотивів і наявність конфліктної ситуації. У процесі моніторингу конфліктів необхідно приділяти увагу виявленню конфліктних особистостей за допомогою різних тестів і методик. Не дарма О. Крегер і Дж. Тьюсон вважають, що різні переваги характерів людей лежать в основі їх взаємодії та без їх урахування неможливо вирішити і попередити жодного конфлікту: «Ми вважаємо, що будь-яка модель вирішення конфліктів, яка не враховує міжособистісні відмінності, приречена на провал».

Зокрема необхідно вивчати типи темпераментів осіб колективу, оскільки кожен з них по-різному веде себе в конфліктних ситуаціях, по різному реагує на них і в різній мірі піддається залученню до конфліктів.

Розглянемо основну типологію конфліктних особистостей, які створюють конфліктні ситуації в колективі.

Холерик. Характеризується високим рівнем психічної активності, неврівноваженістю, енергійністю, силою і швидкістю рухів. Холерики повні сил, енергійні, але часто не вміють розраховувати свої сили, швидко їх розтрачують, а потім працюють з перенапруженням, потрапляючи в ситуації стресу. Характерні різкі зміни настрою, нетерплячі, схильні до емоційних зривів, іноді бувають агресивними. Не може виконувати монотонну

роботу. Легко втягується в конфлікт, часто сам є ініціатором. Бере участь енергійно і з азартом, доводить свою точку зору вважаючи, що він завжди правий. Ні за яких умов не поступається, не допускає перемоги другої сторони конфлікту, навіть не вислухавши його точки зору до кінця. Легко переносить конфлікт.

Сангвінік. Легко знаходить спільну мову з новими людьми, швидко звикає до нових вимог і обстановки. Володіючи підвищеною активністю і будучи дуже енергійним і працездатним, він активно береться за нову справу і може довго працювати не стомлюючись. Здатний швидко зосередиться, дисциплінований, при бажанні може стримувати прояв своїх почуттів і мимовільні реакції. Йому властиві швидкі рухи, гнучкість розуму, спритність. швидкий темп мови, швидке включення в нову роботу. Намагається уникнути конфліктів за допомогою своєї гнучкості та вміння довести свою точку зору більш гуманними способами, ніж через конфлікт. У разі його виникнення вміє вислухати всі сторони, тверезо мислити і робити висновки.

Флегматик. Відрізняється великою і рівною силою, тривалістю її впливу. Труднощі і негаразди вміє перетерпіти. Завзятий, терплячий. Важко сходиться з людьми, у спілкуванні вибірковий. Інертний, мова і рухи неквапливі. У конфлікт втягнути важко. Брати участь може, але без азарту і хвилювання. Послідовно і терпляче доводить свою точку зору, може поступатися противнику, але при цьому залишатися при своїй думці.

Меланхолік. Неврівноважений, глибоко переживає будь-які події при млявому і слабкому зовнішньому реагуванні. Реакція уповільнена. Чутливий, вразливий, боїться труднощів, відрізняється підвищеною тривожністю. Уникає непередбачених ситуацій. Полюбляє виконувати дії, що не потребують психічної напруги. Відповідальний, але необхідно знайти до нього правильний підхід. По можливості уникає конфліктних ситуації, так як найменше зауваження і тиск зі сторони приводить його у зніяковілість, заниження самовпевненості, можуть призвести до припинення роботи. Конфлікти надовго вибивають його з колії. Не запобігає конфліктів, в ситуації конфліктної взаємодії відчуває себе непогано. Часто сам виявляється джерелом спору, але таким себе не вважає.

На перший погляд може здатися, що основною задачею менеджера стосовно типів конфліктних особистостей є виявлення особливо небезпечних типів і позбавлення від них, але це не так, оскільки в колективі повинні бути і конфліктні

особистості, оскільки вони дуже часто і є «двигунами» прогресу в організаціях.

Таким чином, важливою умовою попередження конфліктів на підприємстві є своєчасне віднесення працівників до того чи іншого типу конфліктних особистостей під час моніторингу і врахування цього моменту при розстановці кадрів.

Щоб подолати розростання конфлікту, не дати конфліктному інциденту перейти в конфронтацію, треба визначити конфліктогенні фактори – конфліктогени. Їх комплексна нейтралізація – необхідна умова припинення страйків і політичних заворушень, регулювання конфліктів у системах «керівник-підлеглий- адміністратор- колектив».

Фактори, що породжують соціальну напруженість на макрорівні, звичайно, зумовлюють появу конфліктної ситуації між невеликими групами та окремими людьми. Причини, що визначають конфліктність в організації, з одного боку, пов'язані з цими факторами, є їх своєрідною проекцією на конкретні умови, з іншого боку, у цьому випадку вони мають свою специфіку, вони пов'язані з організаційно управлінськими та соціально-психологічними проблемами людських взаємин.

Розглянемо первопричини конфліктів, які прийнято називати конфліктогенами (дослівний переклад «ген, що породжує конфлікт»). Конфліктогени - це комунікативні або поведінкові чинники та елементи, що викликають напруженість та провокують конфлікти. Конфліктогенами можуть бути слова, жести, інтонація, дії, бездіяльність, що призводять до конфлікту.

Основними словами-конфліктогенами вважаються:

- Слова-недовіри («ви брешете», «я вам не вірю»),.
- Слова-образи: (негідник, дурень, безглуздя, нікчемність).
- Слова-загрози: («я вам це пригадаю», «ти ще пошкодуєш»).
- Слова-глузування: (боягуз, очкарик, клаповухий).
- Слова-порівняння («як свиня», «як папуга», «як вівця»).
- Слова, що підкреслюють негативне ставлення («я тебе ненавиджу», «не хочу з тобою мати справу», «ти мені набрид»).
- Слова-накази: («ви зобов'язані», «ти мусиш», «ви повинні»).
- Слова-звинувачення («ви все зіпсували», «ти у всьому винен», «це твоя помилка»).
- Слова-безперечність («завжди», «ніколи», «усі»).

Основними проявами конфліктогенної поведінки є: відкрита недовіра, небажання слухати, приниження співрозмовника, негативне порівняння опонента з собою, небажання визнавати

свої помилки, занижена оцінка партнера. нав'язування своєї думки, відсутність відвертості, неувага до думок опонентів.

Наведемо узагальнені форми прояву конфліктогену в залежності від його характеру (табл. 18.3)

Більшість перелічених вище конфліктогенних процесів можна віднести до одного з трьох типів: 1) прагнення до переваги; 2) прояв агресивності; 3) прояв егоїзму. Усі ці типи спрямовані на вирішення психологічних проблем або досягнення власних цілей (психологічних чи прагматичних).

Таблиця 18.3

Характер та прояв конфліктогенів

Характер конфліктогену	Форма прояву конфліктогену
Пряме негативне ставлення	Наказ, погроза, звинувачення, сарказм, глузування.
Поблажливість	Принизлива розрада; принизлива похвала; докори; жартування.
Хвастощі	Перевищення своєї значимості, підкреслення своїх успіхів.
Менторські відносини	Категоричні оцінювання, судження, вислови; нав'язування своєї точки зору; нагадування про неприємне; зверхнє повчання.
Нечесність	Закриття інформації, обман. Маніпуляції.
Порушення етики	Відсутність вибачень за помилки, ігнорування або перебивання співрозмовника, перекладання відповідальності за помилки на іншу людину.
Регресивна поведінка	Безглузді питання, безпідставна агресивна реакція на зауваження, сперечання.

Розглянемо більш докладно кожен із перелічених типів.

1. Прагнення переваги виявляється в наступній поведінці:

– накази, загрози, зауваження, звинувачення, глузування;

– поблажливе ставлення з відтінком як би доброзичливості;

– хвастощі, що викликає роздратування серед рівних партнерів;

– надмірна впевненість у своїй правоті;

– нав'язування своїх порад.

– перебивання співрозмовника, а також підвищення голосу або прагнення виправити іншого.

2. Агресивність проявляється у формі природної та ситуативної агресивності. Природна агресивність є результатом встановлення свого статусу у соціальному середовищі або протестом

проти залежності від домінуючого впливу (батьків, керівників). Ситуативна агресивність виникає у вигляді реакції на несприятливі обставини. Це може бути погане самопочуття та настрій, проблеми у особистих та ділових взаєминах. Часто така реакція виникає як відповідь на конфліктоген .

3. Прояв егоїзму зазвичай є сильним конфліктогеном для оточуючих. несправедливість, зазвичай, породжує конфліктну ситуацію. Егоїзм заважає оточуючим і самому носію егоїзму. Така людина дійсно стає підвищено агресивною і, як наслідок, більш неприємною для людей.

Для подолання негативної дії розглянутих конфліктогенів треба дотримуватися наступних правил:

Надання партнеру відчуття своєї значущості та компетентності.

Замовчування власних переваг, демонстрація ввічливості та скромності.

Стримування агресії та емоцій, здійснення психологічної та фізіологічної розрядки.

4. Види та типи конфліктів

Конфлікти є невід'ємною частиною існування соціуму, який має неоднорідну структуру, наявність протилежних соціальних груп, які дотримуються власних інтересів і керуються усвідомленою власною поведінкою, заснованою на історичному розвитку, культурі, моральних та матеріальних цінностях.

Англійський вчений М. Спенсер вважав конфлікт «неминучим явищем в історії людського суспільства і стимулом соціального розвитку». Німецький соціолог Р. Дарендорф в основу соціальних конфліктів поклав політичні чинники: боротьбу за владу, престиж, авторитет. Конфлікт, на його думку, це наслідок соціальної нерівності. Американський соціолог Л. Козер визначає конфлікт як ідеологічне явище, яке відображає устремління й почуття соціальних груп та індивідів у боротьбі за об'єктивні цілі: владу, зміну статусу, перерозподіл доходів, переоцінку цінностей тощо. Він наголошував, що кожне суспільство містить елементи напруження й потенційного соціального конфлікту, і розглядає його як найважливіший елемент взаємодії, що сприяє руйнуванню чи зміцненню соціальних зв'язків.

До теперішнього часу в психології поки не склалося загальновизнаного розуміння конфлікту. Існує багато підходів до визначення поняття «конфлікт», основні з яких зображено на рис. 18.4.

За організаційним підходом конфлікти є результатом суперництва конфліктуючих сторін за володіння та розподіл обмежених ресурсів як по горизонталі так і по вертикалі управлінської піраміди.

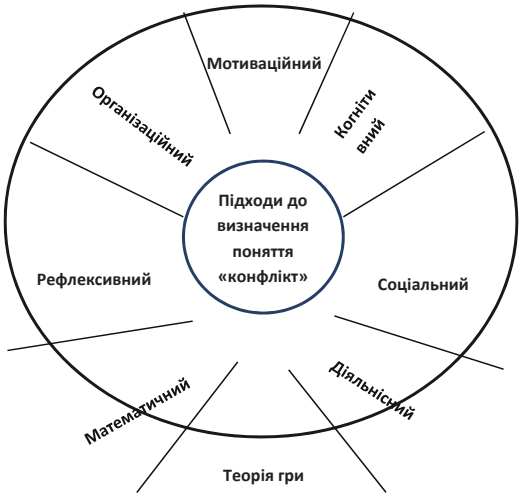

Рис. 18.4. Підходи до визначення поняття «конфлікт»

Представники соціологічного підходу (Л. Козер, Р. Дарендорф, К. Боундінг, Г.) розглядають конфлікт як зіткнення об'єктивних і суб'єктивних суперечностей, які досліджуються за багатьма статистичними даними інструментарієм соціологічної науки.

Нові підходи до вивчення конфлікту, засновані на економіко-математичному моделюванні (теорії оптимізації, теорії ігор, статистичні методи, теорії графів і множин) передбачають моделювання конфлікту, де у результаті створення та функціонуванні моделі може бути прийнято оптимальне рішення щодо позиції сторін та методів вирішення конфлікту. Математичне моделювання доводить як негативний так і позитивний вплив конфлікту на поведінку систем, при цьому спостерігається синергетичний ефект типу «2+2=5», або «2+2=3» (позитивний або негативний). За рефлексивним підходом протилежні сторони віддзеркалюють уявлення один одного, намагаючись створити рефлексивні моделі з врахуванням як власних уявлень про конфліктну ситуацію, так і уявлень протилежної сторони.

Існують чотири основних типи конфліктів, які розрізняються за складом їх учасників: внутрішньо-особистісний (має

місце всередині індивіда); міжособистісний; між особистістю і групою (виникає у разі, коли особистість займе позицію, відмінну від позиції групи і очікування групи знаходяться в суперечності з очікуваннями окремої особистості), міжгруповий. Співвідношення між цими типами конфліктів схематично зображено на рис. 18.5.

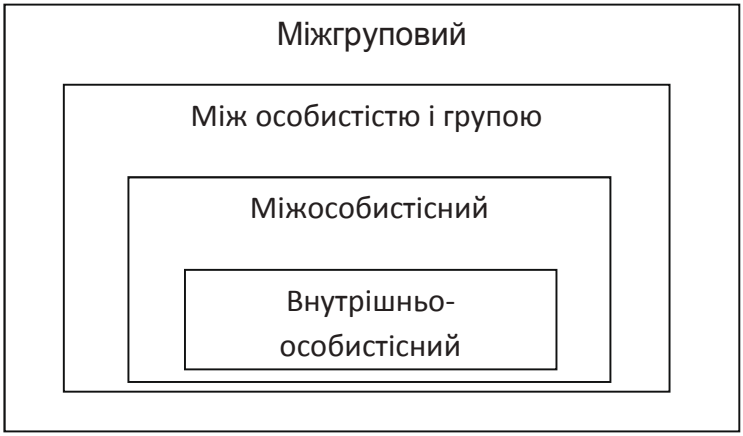

Рис. 18.5. Співвідношення між типами конфліктів

Різні типи конфліктів взаємопов'язані між собою. Співвідношення видів конфліктів і їх причин представлено на рис. 18.6.

Сучасний підхід до сутності і ролі конфліктів у суспільстві полягає у визнанні протилежності їхніх функцій, перші з яких можна віднести до позитивних (конструктивних), а другі до негативних (деструктивних). Позитивні функції дозволяють виявити і розв'язати за допомогою конфліктів суперечностей між учасниками, активізувати позиції сторін у суспільному житті, стимулювати соціальні зміни, сприяти формуванню активної життєвої позиції.

Негативні функції конфлікту проявляються у випадках, коли:

1) одна із сторін наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони;

2) одна із сторін намагається недозволеними методами знищити іншу сторону, дискредитуючи і принижуючи його.

Можна виділити 3 основні групи конфліктів: в залежності від їх поширення, в залежності від причин, що зумовлюють їх та в залежності від рівня виникнення та вирішення конфліктів. Узагальнена класифікація конфліктів надана на рис. 18.7.

Рис. 18.6. Співвідношення між типами конфліктів і їхніми причинами

В залежності від засобу поширення, конфлікти поділяють на закриті та відкриті. Закритий конфлікт характеризується тим, що одна із сторін не здогадується про існування конфлікту, що призводить до деструктивного впливу на організацію. В такому разі прихований конфлікт вирішити дуже важко.

До відкритих форм конфліктів належать: страйки, масові добровільні звільнення, окупація і пікетування підприємства, колективні голодування, руйнування устаткування тощо.

В залежності від кількості учасників і рівню повноважень конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, конфлікти між групами та адміністрацією. Внутрішньоособистісні конфлікти виявляють наявність у особистості, протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. До внутрішньоособистісних конфліктів відносяться також рольові конфлікти, коли людина повинна одночасно виконати декілька ролей з протилежними функціями, що може не співпадати також з особистими потребами та характером працівника.

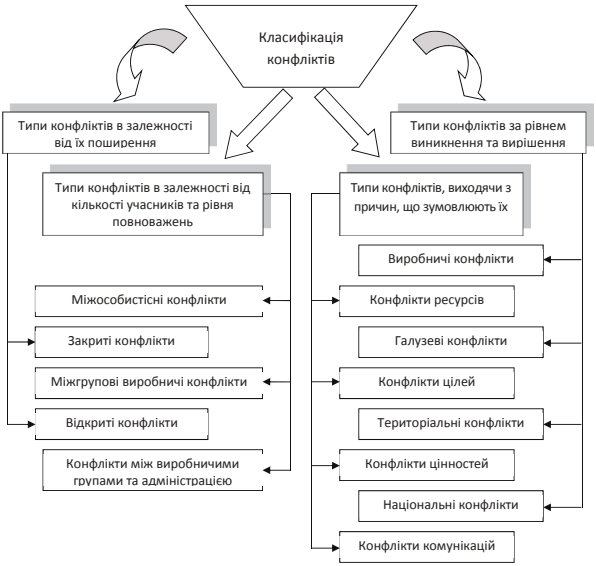

Рис. 18.7. Класифікація конфліктів

Міжособистісні конфлікти обумовлені зіткненням індивідуумів на підставі протилежних інтересів. Цей тип конфліктів найбільш розповсюджений у організаціях, родинах, суспільстві. В основі міжгрупового конфлікту лежить зіткнення протилежно спрямованих групових інтересів, цінностей, цілей. Останнім часом міжгрупові конфлікти стали повсякденним явищем суспільного життя через активізацію міжгрупової конфліктності в організаціях, які складаються з формальних, та неформальних груп.

Міжгрупові конфлікти виникають між функціонально залежними та функціонально незалежними групами у процесі боротьби за ресурси, власні цілі, групові цінності, колективні сподівання.

Виходячи з причин, що обумовлюють виникнення конфліктів, можна виділити конфлікти ресурсів, цілей, цінностей, комунікацій.

Причини конфліктів ресурсів полягають в об'єктивній обмеженості будь-яких ресурсів на всіх рівнях. Конфлікти цілей мають у своїй основі позиції структурних елементів системи у досягненні своїх цілей у вирішенні спільних завдань. Конфлікти комунікацій виникають за браком інформації в процесі трудової діяльності.

За ознакою управлінського рівня виникнення конфліктів їх розподіляють на виробничі (рівень підприємства), галузеві

(у межах однієї або декількох галузей), територіальні (охоплюють певну адміністративно-територіальну одиницю) та національні конфлікти (розповсюджуються на більшість регіонів України). Більшість дослідників погоджуються з тим, що головними причинами виникнення конфліктів є політичні, соціальні, економічні та організаційно-управлінські.

5. Причини виникнення, функції та наслідки конфліктів в організації

Актуальним питанням у вивченні конфліктних взаємодій є аналіз та визначення причин конфліктів, тому що причина є тим стрижнем, навколо якого розвертається конфліктна ситуація.

Рання діагностика конфлікту повинна бути в першу чергу спрямована на пошук його причин. Системна інформація про об'єкт дослідження, що отримується за допомогою діагностики відбиває стан, процеси та тенденції його розвитку. Процедура діагностики конфлікту має проводитися поетапно за основними стадіями:

– виявлення небажаних процесів у розвитку об'єкту;

– виявлення та аналіз причин, що викликають негативний розвиток об'єкту;

– розробка та реалізація заходів щодо локалізації небажаних тенденцій розвитку та випереджальних дій;

– прогнозування майбутніх тенденцій розвитку;

– розробка рекомендацій щодо подолання причин, що викликають відхиляється розвиток об'єкту.

В основі аналізу причин виникнення конфліктів лежить принцип причинно-наслідкової залежності. Відповідно до цього принципу між двома подіями існує причинний зв'язок у тому разі, якщо перша подія є достатньою умовою для здійснення наступної події. Тобто, причинами є явища і події, внаслідок яких виникають конфлікти.

Можна визначити три узагальнені типи причин виникнення конфліктів: умови, що підсилюють несумісність ментальних розбіжностей; агресивні настанови, що призводять до конфліктної ситуації; психологічні процеси, що посилюють впевненість у несумісності розбіжностей.

Причини є основою конфлікту і охоплюють: структурну диференціацію (автори - Д. Марч і Г. Саймон, Ж. Робіне); дефіцит ресурсів (автори - С. Керр, К. Боулдінг); ідеологічні розбіжності (автор - Р. Конверс) і домінування (автор - І. Галтунг).

Виділимо об'єктивні та суб'єктивні причини конфліктів.

Об'єктивні причини – це причини, за якими розбіжності між сторонами є неминучими і не залежать від дії цих сторін. Суб'єктивні причини пов'язані з індивідуальними психологічними особливостями сторін та обумовлюють виникнення конфліктів в залежності від дії (чи відсутності) дії сторін.

Серед об'єктивних причин конфліктів в організації можна виділити:

– соціально-правові (відсутність законодавчого врегулювання предмета колективного трудового спору або наявність протиріч в законодавстві та нормативно-правових актах, зупинення дії економічно і соціально важливих статей положень чинного законодавства та інші);

– організаційно-управлінські (порушення зв'язків між структурними елементами системи, застарілі структури, що не відповідають цілям діяльності);

– соціальні (порушення зобов'язань щодо соціальних гарантій, компенсацій, пільг внаслідок незадовільного фінансового стану організації; недотримання правил техніки безпеки тощо).

Перелік об'єктивних причин не є вичерпаним, тому можна його розширити наступними: розподіл ресурсів; протилежні взаємовиключні завдання; різні цілі; невідповідність уявлень та цінностей; хибні комунікації.

Серед суб'єктивних причин можна виділити:

– соціально-психологічні (прагнення до влади, психологічна несумісність, напружені міжособистісні відносини, незбалансована рольова взаємодія працівників тощо);

– структурні (невідповідна демографічно-вікова структура персоналу організації;

– особистісні причини (різні типи темпераменту, низький рівень соціально-психологічної сумісності, відсутність згуртованості та лояльності у колективі).

Певний вид конфлікту породжує специфічні причини, наприклад, невиплата вчасно заробітної плати, порушення трудового законодавства, несприятливий морально-психологічний клімат, невідповідні умови праці).

Раніше вважалось, що можна взагалі уникнути конфліктів превентивними мірами, усуненням протиріч, гармонізацією взаємовідносин. Але сучасний підхід в конфліктології стверджує, що конфлікти не лише можливі, а навіть можуть бути бажаними для виявлення протиріч, різних поглядів, наявності накопичених невдоволень.

Взаємодія суб'єктів конфлікту реалізується в його функціях, які поділяються на позитивні й негативні.

До позитивних функцій відносять:

– інтеграційну функцію, яка полягає в посиленні згуртованості груп у ході конфлікту, об'єднанні їх на основі усвідомлення спільності інтересів і цілей;

– сигнальну функцію, яка реалізується у виявленні неналежних умов праці, адміністративного тиску, зловживань службовим становищем;

– інноваційну функцію, яка виконує роль каталізатора щодо оновлення структури організації, встановлення нових цілей, прискорення впровадження сучасних технологій управління, інших інноваційних рішень;

– інформаційну функцію, яка полягає в отриманні повної і достовірної інформації щодо цілей, ресурсів, стратегії, тактики обох сторін;

– трансформаційну функцію, яка дозволяє реформувати у ході конфлікту структуру організації, засоби і методи управління, персонал, соціально-психологічний клімат, що дозволить після вирішення конфлікту підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства;

– стабілізаційну функцію, яка полягає у запобіганні значного конфлікту шляхом вирішення та усунення значно меншого конфлікту.

До негативних функцій конфлікту належать:

– посилення ворожості між сторонами та учасниками, які у процесі боротьби застосовують все більше недоброзичливих висловлювань та взаємних оцінок, погіршення соціального самопочуття та самосвідомості у колективі;

– згортання партнерських відносин в усупереч функціональній необхідності, застосування тільки формальних, а не людських відносин, вкрай обмежені, або закриті комунікації;

– зниження мотивації до праці та фактичних показників трудової діяльності внаслідок негативного настрою, недовіри, відсутності гарантій;

– демонстрація діяльності замість самої діяльності, невиконання професійних та ділових зобов'язань, навмисний супротив наказам та настановам, безпідставна агресія до інших думок, переконань, цінностей;

– навмисна і цілеспрямовано деструктивна поведінка, тобто установка на руйнування й підривання певних загальних зв'язків, організаційної культури, цінностей, ритуалів, традицій;

– фактичні втрати часу, невиконання роботи та професійних завдань, ігнорування сприятливих умов та можливостей досягти успіху, навіть у процесі боротьби і суперечок;

– нав'язливі суб'єктивні переживання, депресія, неконструктивні витрати сил, часу та енергії на боротьбу з конфліктуючою стороною.

Узагальнення позитивних і негативних функцій організаційних конфліктів наведено у таблиці 18.4.

Позитивні функції відіграють роль каталізатора «вузьких місць» і проблемних питань в управлінні організацією, інструментом розрядки напруженої обстановки, мотивом для активізації соціальної активності працівників, джерелом нововведень та інновацій, засобом згуртованості колективу, допомагають визначити можливі осередки зовнішньої загрози і вчасно попередити їх.

Таблиця 18.4.

Функції організаційних конфліктів

Позитивні функції	Негативні функції
Скасування напруженості між конфліктуючими учасниками	Значні емоційні і матеріальні втрати учасників
Діагностика ресурсів конфліктуючих сторін	Плинність кадрів, зниження рівня дисципліни, руйнування сприятливого соціально-психологічного клімату
Згуртованість працівників у процесі боротьби з протилежною стороною	Вороже ставлення до переможеної сторони
Стимулювання розвитку та позитивних змін	Залучення до конфлікту широких кіл та рівнів управління організацією на тривалий час
Удосконалення нормативної бази, положень, процедур в організації	Залишки негативного ставлення конфліктуючих сторін після завершення конфлікту
Виявлення управлінських та організаційних проблем	Складне і довготривале відновлення ділових стосунків

Негативні функції конфлікту призводять до загальної тривалої напруженості у міжособистісних стосунках, погіршення соціально-психологічного та організаційного клімату в колективі, до хаосу, нестабільності, витрат часових і емоційних ресурсів, гальмування у прийнятті управлінських рішень.

Питання для перевірки знань

1. Дайте визначення конфлікту.
2. Сформулюйте необхідні і достатні умови для виникнення конфлікту.
3. Дайте визначення основних структурних елементів конфлікту: «суб'єкти конфлікту», «предмет конфлікту», «мотиви конфлікту».

4. Назвіть ознаки класифікації конфліктів.
5. Наведіть приклади загальних причин конфлікту.
6. Визначте часткові причини конфлікту.
7. Наведіть основні об'єктивні причини конфлікту.
8. У чому полягають суб'єктивні причини конфлікту?
9. Назвіть позитивні і негативні функції конфлікту.
10. Дайте визначення функціонального і дисфункціонального конфлікту.
11. Назвіть позитивні і негативні функції конфлікту.
12. Етапи, фази, стадії розвитку в динаміці конфлікту.
13. Назвіть основні типи конфліктогенів.
14. Дайте характеристику структурним елементам конфлікту.
15. Охарактеризуйте внутріособистісні, міжособистісні, структурні методи управління конфліктами.
16. Охарактеризуйте сутність та особливості моніторингу соціально-трудової сфери.
17. Назвіть та дайте коротку характеристику основних джерел інформації про зайнятість та трудові відносини.
18. Які організації є виконавцями моніторингу соціально-трудової сфери України? Назвіть їх основні функції.
19. Назвіть основні напрями моніторингу соціально-трудової сфери.
20. Які основні проблеми є у кожному з напрямків моніторингу соціально-трудової сфери?

Список використаних джерел

1. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. та ін. Конфліктологія. Харків: Право, 2012. 128 с.
2. Двуліт З.П., Петрова Я.Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №12. с. 35-40.
3. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.
4. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.
5. Колот А. Вирішення соціально-трудових конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. 2023, *Економіка та суспільство* (електронне видання), № 49.

6. Корольова Н. М. Управління конфліктною взаємодією та соціально-трудовою напруженістю персоналу. *Бізнес Інформ*. 2012. №10. С. 169–171.
7. Котлова Л.О. Психологія конфлікту. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
8. Красномовець В. А., Пасєка А. С. Соціальне партнерство в системі соціально-трудових відносин України: особливості формування та перспективи. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* : зб наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». 2013. Випуск №2(6). С. 155–160.
9. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка. 2021. Випуск 18(71). С. 101-111.
10. Лепейко Т.І., Назаров Н.К. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С.236-243
11. Ложкін Г.В., Повякель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2007. 435 с.
12. Любохинець Л. С. Соціальне партнерство як інструмент регулювання соціально-трудових відносин в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки.* 2013. Випуск 28. Т.1. С. 262-269.
13. Назаров Н. Конфліктологічна парадигма в контексті трансформації соціально-трудової сфери. *Економіка і організація управління.* 2022. №2(46). С. 120-130.
14. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Випуск 5. Частина 2. С. 198–201.
15. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. №2(41). С. 79–83.
16. Обозов М.И. Психология межличностных отношений. Київ: Либідь. 2008. 345 с.
17. Пірен М. І. Конфліктологія : підручник. Київ: Вид-во МАУП. 2003. 360 с.
18. Паніна Є.С. Трудові конфлікти на підприємствах. *Основи економіки, управління і права*.2012. №6. с.132-135.
19. Примуш М. В. Конфліктологія. Навч. посіб. К.:ВД «Професіонал», 2006. 288 с.

20. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закону України від 03 березня 1998 р. № 137/98-ВР. Дата оновлення: 02.12.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 06.11.2022).
21. Про колективні договори і угоди: Закон України: від 27.05.2022 (редакція) №3356-XII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text (дата звернення: 20.11.2022 р.).
22. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23 грудня 2010р. №2862-VI. Дата оновлення: 27.05.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text (дата звернення: 06.11.2022).
23. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Випуск 20. С. 539–542.
24. Сівчук І.П. Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій *Вісник Хмельницького національного університету.* 2011. № 2. С. 92-95.
25. Скриньковський Р.М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудових відносин на підприємстві. *Бізнес Інформ.* 2016. № 4. С. 268-273.
26. Назарова Г.В., Гончарова С. Ю., Сотнікова Ю. В., Аграмакова Н. В. Соціальна економіка: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 284 с.
27. Співак В. І., Онуфрієва Л. А. Природа виникнення, теоретичні та практичні аспекти дослідження конфлікту. *Проблеми сучасної психології: Збірник наукових праць.* 2012. Випуск 17. С. 540 – 553с.
28. Darendorf R. Class and Class Conflict in Industrial Society. Stanford : Stanford Univ. Press. 1965. 350 p.
29. Cole, D. W. Conflict resolution technology. Cleveland, Ohio: The Organization Development Institute, 1983. 244 p.
30. Neuhauser, P. Tribal warfare in organisations. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub.Co., 1988. 213 p.
31. Mills B. R., Mene Ch. T. Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP).* 2020. №10 (05). P. 540-545

32. Nazarov N. (2021). Social and labor conflict management: Ukrainian and foreign experience. *Innovative technologies and scientific solutions for industries.* 2021. No. 1 (15). P. 91-98
33. Yi Y. Analysis on the Current Situation of Conflict Management and Future Prospects. *Open Journal of Business and Management.* 2019. P. 1053-1062.

ТЕМА 19.
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Перелік питань для розгляду:

1. Соціальна відповідальність менеджменту у системі сталого розвитку.
2. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності менеджменту. (Стецько МВ)
3. Екологічна компонента соціальної відповідальності менеджменту.
4. Види відповідальності менеджера з персоналу.
5. Соціальна відповідальність менеджера з персоналу під час прийняття рішень.
6. Система стимулювання менеджерів крізь призму соціальної відповідальності бізнесу.

Вивчивши дану тему ви будете знати:

– причино-наслідкові зв'язки соціальної відповідальності менеджменту і системи сталого розвитку;

– сутність та параметри розвитку моделей корпоративної соціальної відповідальності менеджменту;

– наукові підходи до визначення екологічної компоненти соціальної відповідальності менеджменту;

– підстави відповідальності менеджера з персоналу;

– основні характеристики соціальної відповідальності менеджера з персоналу під час прийняття рішень;

– зміст і призначення системи стимулювання менеджерів крізь призму соціальної відповідальності бізнесу.

вміти:

– визначати соціальну відповідальності менеджменту при реалізації економічної політики щодо партнерства з підприємницькими структурами;

– дотримання менеджерами власного кодексу регулювання і підвищення професіоналізму для досягнення цілей соціальної відповідальності;

– визначати завдання екологічної політики з урахуванням уніфікованого підходу до екологічного менеджменту;

– встановлювати види відповідальності менеджера з персоналу при реалізації соціальних ініціатив і юридичних вимог;

– налагоджувати комунікаційні зв'язки під час програмного тренінгу прийняття соціальних рішень;

– визначити матеріальну та нематеріальну мотивацію менеджерів крізь призму соціальної відповідальності бізнесу.

1. Соціальна відповідальність менеджменту у системі сталого розвитку

Розвиток національної економіки супроводжується зміною форм та методів управління підприємствами. З метою підвищення ефективності діяльності підприємств впроваджуються нові організаційно-управлінські структури, використовуються нові форми та методи підвищення відповідальності у прийнятті рішень. Виникнення нових причино-наслідкових зв'язків, які формують і визначають сучасні умови розвитку суб'єктів господарювання, супроводжується узгодженням ієрархічної централізації з горизонтальними зв'язками. Ускладнення зовнішнього середовища вимагає пошуку дієвих підходів і методів щодо прийняття ефективних, оперативних і адекватних управлінських рішень, сучасних систем управління для досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

Суспільство (держава, колектив, що оточують особу) постійно контролюють діяльність суб'єктів, адекватно реагуючи на різні варіанти поводження (схвалюючи чи заохочуючи). У широкому розумінні соціальну відповідальність можна охарактеризувати як суспільні відносини між суб'єктом і контролюючою його інституцією (суспільством, державою), що має гарантувати організованість і порядок. У правовій площині позитивна відповідальність пов'язана із соціально-економічною активністю та проявом ініціативи у реалізації економічних рішень.

Відповідальність варто розглядати як усвідомлення й сприйняття особою соціальної необхідності ініціативного виконання покладених на неї таких обов'язків: правових, політичних, економічних, соціальних і моральних.

Відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні

на період до 2030 року визначено, що «соціально відповідальний бізнес» визначає відповідальну поведінку суб'єктів господарської діяльності за вплив їх рішень і дій на суспільство, навколишнє природне середовище, яка сприяє сталому розвиткові суспільства, зокрема забезпеченню добробуту населення; враховує очікування суб'єктів господарської діяльності та суспільства; відповідає законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність суб'єкта господарської діяльності. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності відбувається із використанням міжнародного стандарту соціальної відповідальності ISO 26 000. Пріоритети активізації соціальної відповідальності досліджуються провідними ученими і практиками, зокрема діють експертні центри корпоративної соціальної відповідальності (центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», центр «Соціальної відповідальності бізнесу та ділової етики»).

Соціальна відповідальність виникає тоді, коли поводження індивіда має суспільне значення і регулюється соціальними нормами. Соціальна відповідальність визначається як позитивна (перспективна), тобто відповідальність за майбутнє поводження, і тому вона має активний характер, спрямована на позитивні дії. Якщо відповідальність є ретроспективною (негативною), то прийняття або застосування певних заходів впливу, обмежень або зобов'язань повинно мінімізувати порушення соціальних обов'язків.

Соціологічна наука вивчає соціальну діяльність та її зв'язок з соціальними нормами. Теорія соціальної відповідальності досліджує стандарти й принципи, необхідні для задоволення соціальних, моральних та інформаційних потреб суспільства. Для досягнення цілей соціальної відповідальності важливо подолати розбіжності щодо вибору концепції, способів підвищення професіоналізму і дотримання власного кодексу регулювання.

Соціальна відповідальність визначається об'єктивними і суб'єктивними передумовами. Щодо об'єктивних передумов, то соціальна відповідальність відбиває відповідність суспільним відносинам соціальних норм, що потребує визначення підпорядкованості. Щодо суб'єктивних передумов, то працівники повинні вибирати соціальні орієнтири й використовувати знання, досвід для їх досягнення.

Відповідальність особистості має соціальну природу, визначену як суспільним характером відносин, так і особливостями особистості, її місцем у системі цих відносин. Соціальна відповідальність розвивається на рівні держави й суспільства. У процесі суспільного розвитку складаються певні відносини

між людьми у вигляді взаємних прав і обов'язків. Соціальна відповідальність виникає тоді, коли трудова діяльність має суспільне значення й регулюється соціальними нормами, а також традиціями, заборонами тощо.

Більшість вітчизняних компаній на початку свого становлення виконували свої соціальні зобов'язання перед працівниками і з розвитком бізнесу для підтримки ділової репутації ставали соціально відповідальними. Становлення соціальної відповідальності залежить від послідовності реалізації економічної політики щодо партнерства з підприємницькими структурами, здіснення заходів впливу і стимулювання щодо підтримки державою соціальної відповідальності бізнесу, правової нормалізації тіньових економічних відносин. Відповідно до ч. 3 ст. 293 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС особлива увага приділяється спрощенню торгівлі товарами, які пов'язані з принципами корпоративної соціальної відповідальності і є предметом «чесної та етичної торгівлі».

У багатьох секторах національної економіки спостерігається зростання пріоритетів і рівня соціальної відповідальності, особливостей управління корпоративними соціальними програмами суб'єктів господарювання, суспільства й держави щодо розвитку соціального партнерства. Загалом соціальна відповідальність керівників оцінюється суспільною думкою. Визначення соціальної відповідальності є добровільним. До основних мотивів, що активізують соціальну відповідальність компаній і керівників, є такі: виконання виборних обіцянок; підвищення іміджу; зацікавленість у задоволенні потреб своїх працівників, населення; виграш тендеру чи конкурсу тощо.

До важливих складових корпоративної соціальної відповідальності належать зобов'язання з гарантування стабільного добробуту суспільства. В основу розвитку екологічних ініціатив покладено Стратегію стійкого розвитку, розроблену ООН в 1992 р., спрямовану на досягнення гармонії суспільством і навколишнім середовищем. У Глобальних Цілях сталого розвитку і перетворення світу до 2030 року визначено засади співробітництва і партнерства для здійснення сміливих та перетворювальних кроків, щоб вивести світ на траєкторію сталого і неухильного розвитку, стимулювання діяльність у сферах, що є критично значущими для людства і планети. Основний напрямок стійкого розвитку передбачає задоволення життєвих потреб нинішнього покоління без позбавлення такої можливості майбутніх поколінь.

Досягнення сталого розвитку потребує забезпечення стабілізації екологічної ситуації; розвитку екологізації економічної діяльності;

переорієнтації на екологічно орієнтовані методи управління; дотримання вимог екосистем; впровадження ресурсозаощаджувачих технологій.

У період активізації дослідження пріоритетів розвитку економічних систем різних типів, корпоративного управління, розробки теорії мотивації, доцільно нагромаджений практичний і теоретичний досвід задіяти для здійснення заходів, спрямованих на підвищення соціальної відповідальність бізнесу, компаній. Національні компанії повинні приділяти більшу увагу розробці соціальних програм, які сприятимуть розвитку й професійній підготовці персоналу, якості життя працівників.

Донині залишаються нерозв'язаними питання формування надійної соціально-економічної основи для розвитку як підприємства, так і регіонів. Реформа органів місцевого самоврядування відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 року № 157-VIII та Перспективного плану формування територій громад, передбачає об'єднання територіальних громад для оптимізації утримання управлінського апарату і реалізації масштабних проєктів місцевого розвитку. Крім того, повноваження територіальних громад в Україні визначаються статтею 143 Конституції України і громади утворюють, реорганізовують та ліквідовують комунальні підприємства, організації і установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю.

В умовах децентралізації та розвитку місцевого самоврядування для підприємств важливим є пошук шляхів підвищення ефективності забезпечення охорони здоров'я персоналу, гарантування корпоративного пенсійного забезпечення, виконання корпоративних житлових програм. На регіональному рівні особливої уваги заслуговує сприяння благодійній та спонсорській діяльності компаній, підтримка сфери освіти, культури, спорту, сфери охорони здоров'я, соціально незахищених верств населення, екологія.

Важливим моментом є партнерство підприємницьких структур із державою й суспільством, оскільки бізнес функціонує у політично-соціальному середовищі і не може ігнорувати інтереси суспільних інститутів, від стабільності функціонування яких залежить ефективність діяльності бізнесу. Для стійкого соціального розвитку менеджер з персоналу повинен приділяти увагу розробці і управлінню корпоративними соціальними програми, визначати зацікавлені сторони, можливі вигоди, складати соціальний звіт.

До соціальних пріоритетів розвитку підприємств можна віднести: досягнення соціальної справедливості, створення позитивної мотивації праці, соціально справедливе пенсійне забезпечення,

створення умов для розвитку особистості, охорону навколишнього середовища. Соціальна відповідальність стосується керівників і підлеглих. При створенні підприємства засновники насамперед зацікавлені у реалізації власних економічних інтересів. Спочатку вони купують обладнання, наймають персонал, укладають договори з постачальниками та споживачами продукції.

Підприємство є учасником міжнародного, регіонального чи місцевого підприємництва. Поступово розширюються інституційні зв'язки підприємств, зокрема державна служба зайнятості зацікавлена у працевлаштуванні безробітних; благодійні фонди очікують матеріальної підтримки соціальних заходів. Служба зайнятості населення при пропонуванні роботи враховує не тільки стаж роботи громадянина за спеціальністю, а й його досвід та соціалний статус. Реалізація соціальної відповідальності сприяє отриманню конкретних економічних вигод, а сааме: зростання продажів, покращення конкурентних переваг на ринку, ріст вартості компанії, залучення додаткових інвестицій, збільшення продуктивності праці тощо.

Корпоративна соціальна відповідальність – це зобов'язання підприємств здійснювати операції відповідно до правових і соціальних норм, інвестувати стійкий розвиток підприємства і суспільства. В Україні корпоративна соціальна відповідальність почала формуватися при олігархічній моделі управління, тобто підприємницькі структури самостійно визначали свою відповідальність за напрямами соціального розвитку. Оскільки за Угодою про асоціацію між Україною і Європейським Союзом наша держава взяла на себе обов'язок адаптувати своє законодавство до законодавства ЄС у пріоритетних сферах, тому все більше національних компаній обирають напрямок корпоративної соціальної відповідальності, оскільки саме так працює відповідальний бізнес і створюється цінність бізнесу для суспільства, зростає довіра.

Корпоративну соціальну відповідальність інколи ототожнюють із корпоративним управлінням, хоч це різні поняття. Корпоративне управління охоплює питання володіння і контролю компаній, прийняття рішень, звітності і прозорості. Проте корпоративна соціальна відповідальність охоплює більшу кількість питань, які стосуються відносин зі співробітниками, споживачами, суспільством тощо.

В основі моделі управління, заснованої на корпоративній соціальній відповідальності, лежить необхідність узгодження фінансових, соціальних й екологічних складових. Загалом корпоративну соціальну відповідальність варто розглядати як добровільний внесок приватного сектора через механізм соціальних інвестицій у суспільний розвиток. Ця відповідальність

повинна сприяти гармонізації партнерства між державою й підприємництвом, що забезпечує гнучкість у діяльності компаній:

1. Діяльність компанії пливає не тільки на акціонерів, а й на інших зацікавлених осіб (постачальників, споживачів, місцеві органи управління).

2. Формування і розвиток внутрішніх систем управління для виконання виробничої програми.

3. Налагодження зовнішніх зв'язків, включаючи залучення зацікавлених осіб, здійснення соціального аудиту.

Важливу роль повинна відігравати саморегулювання, що дає змогу компаніям вирішувати питання реалізації стратегій та рівень витрат на розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Варто акцентувати увагу на посиленні заходів матеріального заохочення, наданні податкових пільг, розробці соціальних програм, які заохочують сумлінне виконання своїх зобов'язань працівниками.

Соціальна відповідальність потребує дієвого законодавства, яке б захищало права керівників, працівників, приватних інвесторів, обмежувало втручання держави в процес залучення приватних інвестицій. Від формування у соціальній сфері системи ефективних партнерських відносин приватного підприємництва, влади й суспільства залежить добробут населення й соціальна стабільність.

2.Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності менеджменту

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) заснована на добровільній системі взаємин між зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та пов›язана з інвестуванням у різноманітні соціальні проєкти з метою одержання довгострокових економічних вигод від забезпечення безпеки робочих місць, підвищення якості продукції та реалізованих товарів, турботи про навколишнє середовище.

Корпоративна соціальна відповідальність загалом була відповіддю бізнес-середовища на тиск з боку споживачів і суспільства, яке було засновано на звинуваченнях в порушеннях прав працівників, недотриманні соціальних стандартів, забрудненні навколишнього середовища.

В результаті бізнес-спільнота швидко усвідомила не лише необхідність корпоративної соціальної відповідальності, а й її стратегічну цінність для активізації ділових відносин, підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Корпоративна соціальна відповідальність – це широке поняття, яке може приймати різні форми в залежності від сектору економіки і діяльності компаній. За допомогою програм корпоративної соціальної відповідальності підприємства можуть принести користь суспільству, одночасно зміцнюючи свою ділову репутацію.

Всі існуючі моделі КСВ умовно можна поділити на три основні групи:

– рівневі;
– кругові;
– сферичні.

Основні відмінності таких груп відображені в табл. 19.1.

Таблиця 19.1

Характеристика основних типів моделей корпоративної соціальної відповідальності

Показник	Рівневі	Кругові	Сферичні
Опис дії	Ієрархічна відповідальність	Відповідальність змінюється відповідно до масштабів впливу	Інтеграція відповідальності відбувається через центральну зацікавленість
Регуляторні важелі концепції	Нормативно-правові акти	Нормативно-правові акти на рівні регіону	Нормативно-правові акти на рівні країни
Напрями впливу	Вузькоспрямовані	Спрямовані на розширення	Широкі
Масштаби відповідальності	Рівень компанії	Рівень ринку компанії	Інтеграція компанії в зовнішнє середовище
Приклади	Піраміда Керролла	Ідеологія екстранета та інтранета	Теорія стейкхолдерів

В 70-х років XX ст. була запропонована значна кількість визначень КСВ, в основі яких були різні аспекти. Однак найчастіше фокусувалася увага на трьох визначальних сферах впливу КСВ – економічній, юридичній та етичній. Модель корпоративної соціальної відповідальності, яка була запропонована А. Керроллом у 1991 р., до теперішнього часу є провідною моделлю, відповідно якої запропонована чотирикомпонентна піраміда Керролла, котра побудована таким чином, щоб охопити весь спектр очікувань суспільства від діяльності підприємства.

Згідно моделі Керролла (рис. 19.1) чотири види соціальної відповідальності складають загальну корпоративну соціальну відповідальність:

– економічна КСВ (отримання прибутку);
– юридична КСВ (дотримання законодавства);
– етична корпоративна соціальна відповідальність (дотримання принципів етики);

– філантропічна КСВ (заняття благодійністю).

Відповідно тверджень А. Керролла, використання піраміди для зображення концептуальної моделі корпоративної соціальної відповідальності призначено задля того, щоб показати, що загальна КСВ бізнесу складається з окремих компонентів, які разом узяті становлять єдине ціле.

Рис. 19.1. Модель піраміди КСВ, яка запропонована А. Керроллом

У 1994 р. Дж. Елкінгтон ввів поняття «triplebottomline», що ще не здобуло загальновизнаного тлумачення. Ідея у тому, що з ідеальної компанії основними критеріями успіху є реалізація різних інтересів у сферах економіки, соціальній та екології. Відповідна концепція сформувалася в процесі еволюції пізнання результатів діяльності бізнес-установ. Ця концепція не є загальноприйнятою, тому що складно одночасно досягнути цілі у всіх трьох сферах (табл. 19.2).

Зміна цільової спрямованості діяльності підприємства є зміною моделі бізнесу. При відсутності системи управління у взаємовідносинах із зацікавленими особами в менеджменті компаній є вагомою перешкодою задля інтеграції українського та іноземного бізнесу, залучення інвестицій і виходу на зовнішні ринки тощо.

Таблиця 19.2

Система цілей і відповідальності ідеальної компанії

Економічні цілі	Соціальні цілі	Екологічні цілі
Інвестори Постачальники Споживачі Працівники Місцева спільнота	Праця Продукти Людські права Товариство	Використання ресурсів Ланцюжок постачань Продукти та послуги
Відповідальність ідеальної установи		

Поступово КСВ стала виходити за межі внутрішнього середовища і все більше відображатися як система взаємовідносин на різних рівнях взаємодії: макрорівні, мезорівні, мікрорівні, або Інтернет-, Інтранет- та Екстранет-рівнях (рис. 19.2).

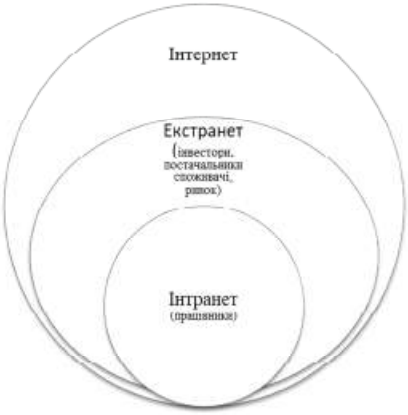

Рис. 19.2. Структура інформаційного простору

У сучасному розумінні КСВ повинна базуватися на теорії стейкхолдерів, яка започаткована в 1994 р. Засновниками КСВ є М. Фрідман, І. Фассін та Р. К. Мітчелл.

Під стейкхолдерами розуміють фізичних та юридичних осіб, які мають правові, економічні та етичні підстави для встановлення своїх прав (включаючи майнові), або мають інтереси щодо її минулої, теперішньої чи майбутньої діяльності.

У 1997 р. Р. Мітчелл, Б. Агле та Д. Вуд запропонували нову модель «Влада, легітимність та терміновість» (рис. 19.3). Ця модель дозволяла визначити сім основних видів поведінки всіх

зацікавлених сторін в залежності від поєднання подібних ознак. Під владою науковці розуміли справжню можливість задля зацікавленої сторони контролювати компанію, а під легітимністю – обґрунтованість відносин та дій зацікавленої особи з компанією з погляду доцільності чи правомірності (законності). Відповідна терміновість була визначена як певна ступінь невідкладності вимог щодо компанії з боку зацікавлених осіб з точки зору критичності та чутливості щодо часу.

Рис. 19.3. Класифікація «Влада - легітимність – терміновість» :

1 – категорична група, 2 – небезпечна група, 3 – залежна група, 4 – домінуюча група

Ця класифікація дозволяла достатньо чітко визначити характер взаємовідносин із зацікавленими особами, що, в свою чергу, полегшувало вибір загальної стратегії та стратегії комунікацій. Недоліком є суб›єктивний підхід щодо оцінки дій влади. Стрімкий розвиток концепцій бізнесу на початку XXI ст. привів до усвідомлення того, що взаємовідносини між компаніями, між компаніями та індивідами, між самими індивідами ґрунтуються на розумінні цінностей, знаннях та прогнозах. Відповідні знання є чинником формування повноцінних взаємовідносин і управління через надання інформації. Подальший розвиток теорії КСВ відбувався у конкретизації теорії стейкхолдерів.

Концепція стейкхолдерів (зацікавлених сторін).

Теорія (концепція) стейкхолдерів – один з теоретичних напрямів у менеджменті, що формує та пояснює стратегію розвитку компанії з урахуванням інтересів стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Спочатку стейкхолдерами називали лише власників компанії та її акціонерів. Згодом до стейкхолдерів стали відносити всі суб›єкти, які зацікавлені в діяльності компанії. Перелік основних стейкхолдерів наведено в табл.19.3.

Таблиця 19.3

Стейкхолдери і їхні інтереси

Групи стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів
Держава	Сплата податків, забезпечення безпеки і обороноздатності країни, реалізація соціальних програм, регулювання діяльності природних монополій, стимулювання розвитку виробництва, залучення інвестицій
Місцеві органи влади самоврядування	Забезпечення стійкості компаній, здібності сплачувати податки, реалізовувати соціальні програми, створювати робочі місця
Суспільство	Підтримка певного рівня життя та здоров'я громадян, зниження викидів в навколишнє середовище, ефективність використання енергії
Власники капіталу	Збереження компанії, зростання капіталу, отримання дивідендів, участь в прийнятті рішень
Партнери компанії (покупці, постачальники)	Стійкість, надійність, платоспроможність компанії, сприятливі умови взаємодії контрагентів
Менеджери	Стійкість компанії та позиціювання в ній, високий дохід, кар'єра
Наймані працівники	Стійкість компанії, збереження робочих місць, гідна заробітна плата, належні умови праці, соціальні послуги, самореалізація
Споживачі	Прийнятні ціни, якість, об'єктивна інформація про товари та послуги

Теорія стейкхолдерів стверджує, що при досягненні своїх цілей компанії необхідно брати до уваги різноманітні інтереси зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які представляють певний тип неформальної коаліції. Відповідно до цієї теорії, основна мета бізнесу – задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін.

Поміж стейкхолдерами також можуть існувати різні взаємовідносини, які не завжди мають характер співпраці, узгодження інтересів, а також можуть бути конкурентними. Проте усіх стейкхолдерів можна розглядати як єдине ціле при виборі траєкторії розвитку компанії. В бізнес-процесах зростає роль стейкхолдер-менеджменту.

Основоположником концепції вважається професор Вірджинського університету Е. Фрімен. Згідно цієї концепції всі зацікавлені сторони (індивідууми, групи, організації), котрі мають значний вплив на прийняття компанією відповідних рішень, або перебувають під впливом цих рішень.

Один із найбільших вчених у сфері КСВ – М. Кларксон, який до базових пріоритетів корпоративної соціальної діяльності відніс такі зацікавлені сторони: акціонерів та інвесторів, споживачів, працівників, постачальників, групи публічних зацікавлених сторін. До груп публічно зацікавлених сторін він відніс уряди та місцеві спільноти, котрі формують інфраструктуру та ринки, а також видають законодавчі акти та постанови, які є обов›язковими для виконання.

І. Фассіном запропонована новітня категоризація, котра ґрунтується на наступних групах стейкхолдерів – групи впливу (стейквочери) та регулятори (стейккіпери). Згідно з І. Фассіном реальні стейкхолдери мають легітимно закріплене право вимог, вплив між стейкхолдером та компанією взаємні. Стейквочери та стейккіпери вважаються абсолютно незалежними щодо компанії. На них компанія мало впливає і не несе легітимної відповідальності щодо їх дій. Проте стейквочери мають вагомий вплив на компанію, а стейккіпери несуть певну відповідальність перед навколишнім довкіллям за дії компанії.

Усі категорії стейкхолдерів взаємопов'язані. Більшість стейкхолдерів пов'язані з групами тиску (стейквочерами), які по відношенню до стейкхолдерів можуть розглядатися як асоційовані стейкхолдери, а кожна група асоційованих стейкхолдерів пов'язана з певними регуляторами (стейккіперами), які впливають на стейкхолдерів.

Стейккіпери контролюють достовірність інформації щодо компанії та сфери її діяльності. До них переважно належать державні регулятори. Необхідно виділити окремі групи стейкхолдерів, котрі вважають, що вони мають право на певну частину компанії та діють приховано, без попередження, зацікавлені в її розвитку та зацікавлені отримати власну вигоду.

В сучасній економіці необхідна особлива система відносин між державою, бізнесом і суспільством, за якої компанії компенсуватимуть частину грошових витрат держави на підвищення рівня життя населення. З цією метою використовуються такі інструменти як нефінансова звітність, налагодження діалогу під час ділових зустрічей, публічність у засобах масової інформації, публікації тематичних проспектів і бюлетенів.

Ефективні взаємини із зацікавленими сторонами дозволяють:

– підвищити прозорість компанії і відповідно довіру до неї;

– більш ефективно керувати ризиком і репутацією;

– мати зворотний зв'язок про очікування стейкхолдерів;

– залучати професіоналів і кваліфіковані кадри;

– оптимально розподіляти ресурси для вирішення соціальних проблем;

– досягати стабільного розвитку компанії;

– зміцнювати взаємовідносини всередині компанії завдяки дотриманню моральних та етичних принципів;

– покращувати імідж і репутацію компанії.

Використання концепції зацікавлених сторін дозволяє компаніям отримувати конкурентну перевагу, тому що дії менеджменту сприяють підвищеннюю репутації компанії, лояльності споживачів, публічності інформації.

Концепція корпоративного громадянства.

Розвиток соціальної відповідальності та професійної етики вплинув на політику менеджменту компаній. В результаті змінилися вимоги до керівництва компаній, на першому плані виявилися такі якості, як «здатність викликати довіру» та «дотримання найвищих етичних норм». Сучасний менеджмент переходить від концепції тотального управління якістю (Total Quality Management; TQM) до соціально орієнтованої концепції управління (Total Responsibility Management; TRM), яка передбачає збільшення уваги до питаннь збереження довкілля. У межах цієї тенденції значного поширення набуває таке поняття, як корпоративне громадянство, тобто порівняння поведінки сучасних корпорацій з поведінкою громадян, що реалізують свою відповідальність перед суспільством.

Корпоративне громадянство – система взаємовідносин між бізнесом і суспільством, що передбачає відповідальність компаній за те, що відбувається в країні та взаємну відповідальність держави та бізнесу перед суспільством.

Бізнес компанії та її соціальна відповідальність тісно пов'я-зані, оскільки більшість сфер діяльності компанії включають соціальні компоненти. Відбувається розширення сфери відповідальності компаній, а також їхньої сфери впливу. Корпоративне громадянство забезпечує бізнесу можливість відповідати на очікування влади та суспільства, а з покращенням ділової репутації активно впливати на соціально-економічне оточення. Такий підхід формує нове розуміння корпоративної соціальної відповідальності (рис. 19.4).

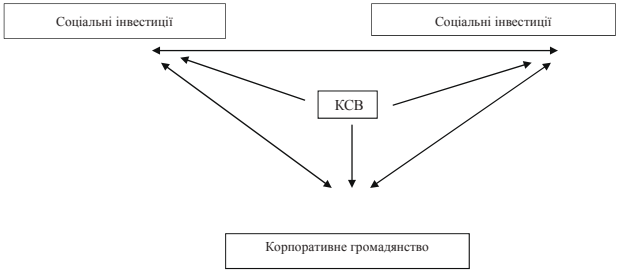

Рис. 19.4. Корпоративна соціальна відповідальність із позиції концепції корпоративного громадянства

У рис. 19.4 наведеній вище схемі наочно представлено взаємозв'язок і взаємозалежність основних елементів корпоративної соціальної відповідальності. Соціальне партнерство передбачає перегляд сфер відповідальності бізнесу, влади та суспільства у вирішенні суспільно важливих питань, а також формування механізмів громадського контролю за виконанням державою своїх соціальних зобов'язань.

Соціальне партнерство – оптимально організована та ефективна модель взаємодії та узгодження інтересів органів державної влади і бізнесу з метою створення умов для розвитку суспільства, основними критеріями якого є покращення якості життя населення, інноваційне зростання та екологічне благополуччя.

Соціальні інвестиції відображають перехід компаній від благодійності до цілеспрямованих інвестицій на національному та регіональному рівнях, котрі сфокусовані на вирішення актуальних для країни проблем у сферах зайнятості, боротьби з бідністю, освіти, безпеки, охорони здоров'я та навколишнього середовища.

Корпоративне громадянство передбачає взаємну відповідальність бізнесу і влади перед суспільством, а також врахування інтересів підприємців в розвитку економічної та соціальної сфер.

Корпоративне громадянство (КГ) порівнює поведінку сучасних компаній із поведінкою громадян, які реалізують свою відповідальність перед суспільством. Корпоративне громадянство передбачає відповідальність компаній за те, що відбувається в країні та взаємну відповідальність держави перед бізнесом та суспільством. Соціальна активність стає частиною бізнес-активності та забезпечується спільними зусиллями всіх підрозділів компаній. Соціальні інвестиції є основою, навколо якої формується репутація сучасного бізнесу.

Національні моделі КСВ.

Виходячи із регіональної ознаки існування моделей корпоративної соціальної відповідальності можна визначити основні, які є найбільш прогресивними, зокрема:

–Європейська модель КСВ;
–Британська модель КСВ;
–Американська модель КСВ;
–Канадська модель КСВ;
–Японська модель КСВ;
–Китайська модель КСВ;
–Сінгапурська модель КСВ.
–Європейська модель КСВ.

У континентальній Європі модель КСВ найчастіше регулюється державою, отже, цю модель часто відносять до прихованої форми КСВ. Ряд певних соціально значимих питань, таких як медичне страхування, а також охорона здоров›я працівника, пенсійне регулювання, присвоєння індивідуального податкового рахунку законодавчо закріплено за корпораціями. Державне регулювання у Європі з багатьох питань і положень КСВ більше підходить до цієї системи. Враховуючи ЄС як співтовариство різних країн, було зроблено спробу виділити чотири сфери прояву державної політики:

1) КСВ в уряді: національні політики щодо КСВ, розроблені урядами для покращення своєї власної соціальної відповідальності;

2) КСВ в урядово-приватних відносинах: державну політику з КСВ спрямовано на поліпшення бізнес-практик з КСВ;

3) КСВ в урядово-суспільних відносинах: національні державні політики щодо КСВ орієнтовано на підвищення обізнаності **стейкхолдерів в суспільстві**;

4) КСВ у відносинах: державну політику щодо КСВ спрямовано на покращення партнерства між урядом, бізнесом та стейкхолдерами певного регіону.

Британська модель КСВ.

Британська модель КСВ поєднує елементи європейської концепції взаємодії держави та суспільства щодо соціальної діяльності установ, а також присутні елементи ініціювання соціальних програм з боку приватних компаній.

Відмінними рисами цією моделі є:

–широкий розвиток сфери незалежного консалтингу в КСВ;
–значна увага фінансового сектора до проєктів в сфері КСВ;
–підвищений інтерес ЗМІ;
–участь уряду в трансформації КСВ;
–достатньо виражена ініціативність безпосередньо бізнесу в започаткуванні проєктів у сфері КСВ.

КСВ у Великій Британії поєднує в собі елементи, як американської, так і континентальної моделей. Спільною рисою з Континентом є значна та активна підтримка бізнесу зі сторони держави. Велика Британія має добре структуровану та ефективну систему соціального забезпечення і охорони здоров›я.

Американська модель КСВ

Для США характерне мінімальне втручання державного сектора у приватний. США мають традиції регулярної участі компаній та їхніх представників у забезпеченні фінансування некомерційних проєктів. США виробили механізми участі компаній у соціальній підтримці суспільства, про що свідчить значна кількість корпоративних фондів, які вирішують різноманітні соціальні питання за участю бізнесу. Зокрема, в США професійна освіта фінансується приватним сектором. Відповідальна перед суспільством поведінка корпорацій заохочується податковими пільгами, закріпленими на законодавчому рівні. Це не просто благодійність: бізнес зацікавлений в інвестиціях в освіту, пенсійних та страхових схемах для персоналу.

Особливість американської моделі КСВ у тому, що активність у цьому напрямі ініціюється безпосередньо компаніями та передбачає максимальну самостійність компаній у визначенні власного суспільного внеску.

До особливостей американської моделі, як правило, відносять:

– виплати та послуги з корпоративних фондів соціального захисту породжують у працівників упевненість у завтрашньому дні, у тому, що за будь-якого збігу обставин вони будуть соціально захищені, тому працівники стають зацікавленими у виконанні своїх трудових обов'язків.

– зміцнюється дисципліна праці, працівники починають дбайливіше ставитися до майна підприємства, зростає якість продукції, конкурентоспроможність.

– урізноманітнюються форми державного стимулювання США, зокрема, вводяться пільги з податку на прибуток, сума благодійних вкладів віднімається з оподатковуваного доходу та інших надходжень.

В США вкладення корпорацій в соціальну сферу – це форма часткового непрямого державного фінансування соціальної сфери. В умовах пільгового оподаткування власники втрачають набагато менше коштів, мають можливість покращити свою репутацію і створити позитивний імідж компанії.

Державне регулювання з урахуванням діючої системи економічних стимулів становить основу американської моделі корпоративної соціальної відповідальності.

Американська модель поширена також в окремих країнах Латинської Америки, англомовних країнах Африки.

Канадська модель КСВ.

Канадська модель корпоративної соціальної відповідальності розробляється Національним інститутом якості Канади, котрий запроваджує спеціальний канадський стандарт соціальної відповідальності бізнесу під назвою «Модель досконалості якості та здорового робочого місця».

Канадська модель соціальної відповідальності розвивалася на базі найкращих досягнень провідних канадських корпорацій з врахуванням позитивного досвіду європейських країн та США. Критеріями моделі досконалості робочого місця стали розроблені канадськими спеціалістами показники діяльності компаній, які повинні мати позитивну тенденцію упродовж трьох-п›яти років.

Канадський Національний інститут якості (National Quality Institute, NQI) – некомерційна організація, створена для стимулювання і підтримки інновацій у сфері якості канадських підприємств та інститутів, бізнесу, органів влади, закладів освіти та охорони здоров›я.

На підставі результатів досліджень канадських організацій щодо дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності вручаються канадські премії за досконалість (Canada Awards for Excellence). Компанії, які стали володарями таких премій мають меншу плинність кадрів, кількість лікарняних бюлетенів.

Канадська модель досконалості якості та здорового робочого місця заснована на чотирьох позиціях.

1. Адаптація новонайманих співробітників до існуючих у компанії корпоративних цінностей. Менеджмент компанії повинен усвідомлювати, що важливо не тільки знайти та запросити на роботу висококваліфікованих спеціалістів ззовні, а й зберегти власних висококласних працівників.

2. Реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності. Залучення інвестицій вимагає визначення для потенційних інвесторів цінності компанії, виходячи як з вартості акцій і вигод для акціонерів, так і раціонально організованого робочого місця.

3. Створення та збільшення вартості. Цей стратегічний постулат для управління будь-якої компанії необхідно доповнювати ініціативністю та зацікавленістю працівників.

4. Перехід до цифрової економіки. Інформаційна епоха в соціально-трудових та соціально-економічних відносинах робить фінансово-господарську діяльність компанії публічною, що потребує алгоритмізації усіх процесів господарської діяльності з у

рахуванням політичних, соціальних, фінансових та операційних аспектів.

Досвід дослідницької діяльності канадського Національного інституту якості свідчить про те, що розвиток системи соціальної відповідальності бізнесу означає постійну турботу про здоровий спосіб життя працівників і їх системне соціальне забезпечення.

Японська модель КСВ.

Японія вважається одним із лідерів у галузі екологічної відповідальності, а також в підготовці корпоративної соціальної звітності. Більшість японських компаній не обмежуються декларуванням власних ініціатив КСВ, а формують спеціальні органи контролю задля забезпечення виконання цих ініціатив. В свою чергу, соціально відповідальна поведінка, а також повага щодо людей та природи закладені в національних традиціях японської культури.

Національні особливості японської моделі КСВ полягають в:

–забезпеченні ґендерної рівності;

–розвитку волонтерства (відповідальна поведінка громадян до своєї країни);

–підтримці програм за чистоту навколишнього середовища;

–забезпеченні сумлінного партнерства.

Китайська модель КСВ.

Багатовекторність економіки Азії не дозволяють впровадженні єдиної моделі КСВ, яка характерна для всього цього регіону. Така ситуація пов›язана з тим, що більшість країн Азії знаходяться на різних етапах і рівнях соціально-економічного розвитку, а також мають власну специфіку.

Особливість китайської моделі КСВ полягає, в провідній ролі держави, котра прагне імплементувати практику відповідальної поведінки (в питаннях соціальної сфери та екології) у зв›язку із зростаючими соціальними ризиками та екологічною катастрофою. Уряд КНР опублікував Рекомендації щодо складання корпоративної соціальної звітності в Китаї. Держава активно запрошує компанії впроваджувати стратегію КСВ задля покращення бренду, репутації, а також конкурентоспроможності китайських товарів.

Сучасна Китайська модель КСВ передбачає:

–по-перше, підтримку розвитку підприємства, зокрема розвитку соціальних послуг через: вагомі внески у соціальний розвиток, нарощування кількості нових робочих місць, прагнення приносити більше суспільної користі;

–по-друге, підтримку взаємозв›язку розвитку та інтересів компанії і персоналу;

–по-третє, підтримку гармонійного розвитку підприємницьких структур і, зокрема, дбайливе ставлення щодо екологічного середовища і особливо у сфері економії ресурсів, а також гармонійного поєднання розвитку компанії та навколишнього природного середовища.

Сінгапурська модель КСВ.

Сучасна сінгапурська модель КСВ розвивається достатньо швидкими темпами, переймаючи досвід англо-американської моделі. Вирішення питання КСВ у Сінгапурі забезпечується тристоронньою співпрацею між урядом, бізнесом і профспілками. Складання нефінансової звітності характерне для транснаціональних компаній, котрі реалізують свою економічну діяльність в середині країни, та меншою мірою для національних компаній країни.

Українська модель КСВ.

Українська модель КСВ знаходиться на етапі формування. Зокрема існує цілий ряд факторів (відсутність державного стимулювання ініціатив КСВ, нерозвиненість ринкових інститутів, корупція), котрі гальмують становлення КСВ в Україні. Проте відзначається подібність вітчизняної моделі КСВ з європейською, при якій основним ініціатором соціально відповідальної поведінки є органи влади. Українська модель КСВ формується у напрямку розвитку державно-приватного партнерства за участі урядових установ. Поряд з проєктами розвитку транспортної інфраструктури переважають проєкти, що реалізуються в житлово-комунальному господарстві, оскільки інвестиції можуть швидко окупитися. Бізнес зацікавлений у отриманні прибутків і скороченні витрат, щоб мати достатньо ресурсів для виробництва з метою зробити персонал лояльним, а відносини з державою – сприятливими.

Стабілізація соціально-економічної ситуації в Україні, зміцнення бізнес-сектору, зростання амбіцій українських компаній на міжнародній арені стали передумовами для системних змін у їхній діяльності. Характерними трендами в бізнес-спільноті була легалізація компаній, їх більш поглиблена спеціалізація, вихід на глобальні ринки. З'являлися потужні системоутворюючі компанії (в енергетиці, агропромисловому секторі), в яких окрім ведення бізнесу появилася можливість вирішувати соціальні проблеми.

Потреба вітчизняного бізнесу в отриманні суспільного визнання та інтеграція в світові ринки є стимулом змін у підході компаній до взаємодії із громадянським суспільством. У ряді компаній відбувається реструктуризація діяльності та органів управління в сфері КСВ. З'являються корпоративні програми, які використовують нові соціально-управлінські технології.

Характеристиками нових підходів до розвитку соціальної сфери у економічно потужних компаніях є:

–наявність продуманих пріоритетів у корпоративній соціальній політиці та чітких стосунків із корпоративною аудиторією;

–поєднання політики і взаємодії з бізнесом компаній;

–конкурсний відбір програм для соціальних інвестицій;

–зв'язок корпоративних соціальних програм з іміджом та брендами компаній.

Для успіху політики соціальної відповідальності компанії важливий не тільки обсяг інвестицій, які компанія витрачає на соціальні програми, а й ефективність цих інвестицій:

–чи відповідає практика соціальної відповідальності задекларованим принципам і цілям компанії;

–чи мають уяву працівники компанії про її зусилля, і чи поділяють вони позицію та підходи компанії;

–чи є взаємозв'язок між тим, як компанія провадить бізнес, та її соціальними програмами;

–чи мають уяву споживачі, партнери, клієнти компанії про її політику та соціальну програму, як вони до цього ставляться;

–як відноситься суспільство загалом до зусиль компанії щодо соціальних ініціатив.

3. Екологічна компонента соціальної відповідальності менеджменту

Екологічна компонента соціальної відповідальності менеджменту має адаптувати цю відповідальність до мінливої економічної ситуації, політичного контексту й пріоритетів бізнес-партнерів. Перед економічним співтовариством завдання стоять такі завдання: цифровізація, привабливий інвестиційний клімат, «зелена» економіка. Відбувається зміна пріоритетів інвестування. Країни змінюють державну політику убік стійкого розвитку, віддають пріоритет «зеленій» економіці. Виникає питання перепрофілювання підприємницької діяльності з урахуванням цього тренду і формування нового мислення у менеджменту з точки зору необхідності екологізації виробничих процесів і обов'язковості соціальної відповідальності за впровадження нових організаційних форм, включаючи удосконалення організаційно-територіальної структури для гарантування екологічної безпеки виробництва.

Економіко-екологічна ефективність діяльності підприємств потребує екологічної компоненти соціальної відповідальності

менеджменту. Людина є частиною природи і має дотримуватися основ гуманного ставлення до всього живого і формувати усвідомлену поведінку у природному середовищі. Згідно концепції нового типу споживачів є споживачі, які усвідомлено відмовляються від покупки товарів, що можуть завдати шкоди здоров'ю, забруднюють навколишнє середовище, використовують рідкісні і невідновлювальні ресурси.

Ігнорувати «зелену» економіку неможливо, оскільки той, хто вибере цей напрям, позбавить себе можливості одержати частку в новому перерозподілі капіталів. Запровадження «зелених» фінансів пояснюється відмовою банків і інвестиційних фондів розвинених країн від кредитування й вкладень у компанії нафтового сектору й інших добувних галузей, що забруднюють навколишнє середовище. За «зеленими» ініціативами ховаються більші капітали, які потрібно в щось інвестувати. Ідеєю інвестицій стала «зелена» економіка – товари й послуги, створені з мінімальним використанням вуглецю.

Організація Об'єднаних Націй зацікавлена в досягненні переходу до «зелених» і цифрових технологій у світовому масштабі. Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП), в якій представлені 58 країн від 5 регіонів, що обираються Генеральною Асамблеєю на чотири роки, в т. ч. Україна з 1981 р., зосереджена на наступних основним напрямах: оцінка та вивчення стану навколишнього середовища; координацію діяльності конвенцій з питань охорони навколишнього природного середовища; розробку документації з екологічної політики; передачу технологій та промисловість. Під егідою ЮНЕП також перебуває Стокгольмська конвенція про стійкі органічні забруднювачі.

Поступ та міра зрілості суспільства визначається тими концепціями і програмами, відповідно до яких забезпечується екологічна компонента соціальної відповідальності менеджменту й економічне стимулювання осіб, зацікавлених в реалізації постулатів зеленої економіки. У складі екологічної компоненти соціальної відповідальності менеджменту виділяють наступні концепції: концепцію стійкого розвитку, концепцію екоефективності, концепцію безвідходних технологій.

Концепція стійкого розвитку (Ф. Джовані, Г. Кларк, А. Оніші) визначає використання поновлюваних природних ресурсів, коли рівень їхнього споживання не перевищує швидкість їхнього відновлення. Поняття стійкий розвиток трактується як розвиток, який задовольняє потреби сучасних поколінь і не

ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольнити свої потреби.

Концепція екоефективності – є втіленням ідей сталого розвитку в бізнес-процеси і відповідно діяльність підприємств диференціюється на основі екологічних показників, оцінці впливу виробничих процесів на навколишнє середовище. За визначенням World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), еко-ефективність досягається у процесі виробництва конкурентноспроможних товарів (послуг), що задовольняють потреби споживачів за умов зниження ресурсоємності і шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Концепція безвідходних технологій визначає впровадження безвідходних технологій виробництва і випуск екологічно чистих продуктів. Ця концепція визнає захист навколишнього середовища із реальною можливістю більш повного використання ресурсного потенціалу підприємств і перетворення відходів, отриманих в процесі виробництва, у готову продукцію.

Функціонування й постійне поліпшення економіко-екологічної ефективності діяльності підприємств потребує адаптивності екологічної компоненти соціальної відповідальності менеджменту (рис. 19.5).

Рис. 19.5. Пріоритетні завдання реалізації екологічної компоненти соціальної відповідальності менеджменту

Екологічна компонента соціальної відповідальності менеджменту ідентифікує такі внутрішні вектори: відповідальність за

формування екологічної відповідальності як всередині колективу так і з контрагентами; відповідальність перед персоналом у напрямках забезпечення екологічної безпеки праці; відповідальність за виконання екологічного законодавства; відповідальність за безпечність та екологічну відповідність продукції перед покупцями та замовниками; соціальна відповідальність щодо екологічної безпеки процесу виробництва. Менеджмент має бути зацікавленим у розробці й впровадженні екологічних інновацій, що сприяють зниженню споживання енергії, сировини при виробництві продукції й відповідно скороченню негативного впливу на навколишнє середовище. Екологічні інновації передбачають освоєння нових територій з урахуванням вимог екологічної безпеки, впровадження нових технологічних процесів і циклів при використанні відходів і відтворенні ресурсів, розроблення варіантів нових і поновлюваних джерел енергії.

Основними елементами екологічної відповідальності бізнесу є: потреба в екологічній безпеці та запровадження дієвої екологічної політики.

Потреба в екологічній безпеці, яка впливає на кардинальну трансформацію методів господарювання, оскільки одним з першорядних завдань стає створення механізму, заснованого на широкому застосуванні економіко-екологічних інструментів. Екологічна безпека визначає здатність системи «довкілля – соціум – економіка» не тільки зберігати рівновагу і збалансованість у процесі динамічного відновлення, а й здійснювати превентивні дії для відтворення та розвитку геосистем. Екологічна компонента соціальної відповідальності менеджменту має враховувати такі аспекти як: взаємодію міжнародного екологічного управління, науки й політики; підвищення стійкості до зміни клімату й кліматичної нейтральності з урахуванням доцільності застосування стійких енергетичних моделей; сприяння здоровим і продуктивним екосистемам; розширення економічної моделі замкнутого циклу й ресурсоефективності; діяльність по звільненню планети від забруднення й поліпшення її стану.

Для досягнення екологічної безпеки у світовій економіці до 2050 року здійснюють такі заходи: активізують інвестиції в «зелену» інфраструктуру (2023-2028 роки); передбачено поступове підвищення податку на викиди вуглецю (з 2023 року й вищі ставки, починаючи з 2029 року), що зумовить зростання цін на товари, пов'язані з підвищеними викидами; розроблено програму навчання для надання менш кваліфікованим працівникам допомоги в переході до «зелених» галузей (з 2023 року), що сприятиме підвищенню

продуктивності менш кваліфікованих працівників у галузях з низьким обсягом викидів і відповідно стимулюватиме компанії підвищувати заробітну плату цим працівникам; передбачено податковий залік на зароблений дохід для зниження податків для працівників з більше низьким доходом (з 2029 року).

Запровадження дієвої екологічної політики, скерованої на забезпечення оптимальних умов природокористування, а також розвиток організаційно-правової охорони екологічних систем, відновлення природних ресурсів, застосування екологічно чистих технологій. Екологічна політика здійснюється суб'єктами екологічної політики, які включають суб'єктів міжнародної екологічної політики і суб'єктів національної екологічної політики.

При визначенні екологічної відповідальності менеджменту необхідно враховувати тренди реалізації міжнародної екологічної політики Програмою ООН по навколишньому середовищу з питань зміни клімату, біорізноманіття й забруднення навколишнього середовища, спрямованою на побудову стійкої моделі суспільства у світі після пандемії. П'ята Асамблея ООН по навколишньому середовищу (ЮНЕА-5) і запуск Глобального альянсу по економічній моделі замкнутого циклу й ефективності ресурсів (GACERE) були спробою світового співтовариства відреагувати на пандемію Covid-19 і невідкладні надзвичайні ситуації, пов'язані зі зміною клімату, ресурсами й біорізноманіттям.

У новій угоді про розширення співробітництва між Програмою ООН по навколишньому середовищу (ЮНЕП) і Європейською комісією, підписаною 26 лютого 2021 року, підвищена увага приділяється розвитку економічної моделі замкнутого циклу, захисту біорізноманіття й боротьбі із забрудненням навколишнього середовища. У новому додатку до Меморандуму про взаєморозуміння між ЮНЕП і Європейским Союзом від 2014 року викладаються переглянуті сфери співробітництва на 2021-2025 роки.

Європейська «зелена» угода скерована на досягнення цілей в сфері стійкого розвитку. Згідно до Угоди про Асоціацію між Україною та ЄС (розділ V, глава 6) особлива увага приділена: збереженню і відтворенню якості навколишнього середовища; раціональному використанню природних ресурсів; підтримці на міжнародному рівні глобальних та регіональних заходів щодо вирішення проблем навколишнього середовища; збереженню громадського здоров'я. Партнери прагнуть зміцнити взаємодію й представити нові напрямки діяльності у загальносвітовому екологічному порядку, включаючи Європейський «зелений» курс. Альфред Камер (Alfred Kammer) визнає, що військова агресія (2022) служить нагадуванням про те,

що Європа повинна активніше вживати заходів по зміцненню енергетичної безпеки, зокрема за допомогою розширення використання поновлюваних джерел енергії й підвищення їх ефективності.

Економічні відносини в умовах становлення зеленої економіки потребують формування стратегії екологічної політики для підвищення економіко-екологічної ефективності природокористування й забезпечення ресурсно-екологічної безпеки. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України утворено 27 травня 2020 року. Міністерство формує та реалізує державну політику у сфері: охорони навколишнього природного середовища; екологічної та в межах повноважень, передбачених законом, радіаційної, біологічної і генетичної безпеки; охорони, використання та відтворення водних біоресурсів; у сфері рибного господарства та рибної промисловості; лісового та мисливського господарств.

Міністерство забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері: розвитку водного господарства, гідротехнічної меліорації земель; геологічного вивчення та раціонального використання надр; управління зоною відчуження і зоною обов'язкового відселення, подолання наслідків Чорнобильської катастрофи; здійснення державного нагляду у сфері охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання, відтворення і охорони природних ресурсів; здійснення державного геологічного контролю.

Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та партнерів (проєкт USAID/UK aid «Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах/TAPAS», APENA2, SaveDnipro) розробило ЕкоЗагроза – офіційний вебресурс і мобільний додаток міністерства, який відстежує дані моніторингових систем щодо якості повітря, рівня радіаційного забруднення по всій державі; надає достовірну інформацію про екологічні злочини проти довкілля.

Екологічна компонента соціальної відповідальності менеджменту має базуватися на реалізації економіко-екологічної політики, спрямованої на стійкий розвиток екологічно збалансованих видів виробництва і забезпеченні нових екологічних потреб (екологічно чистих товарів, послуг, умов праці).

Більшість вітчизняних *промислово-фінансових груп і їх дочірніх компаній* здійснюють екологічну політику з урахуванням уніфікованого підходу до екологічного менеджменту на всіх підприємствах групи:

1. Промислово-фінансова група визнає свою відповідальність: за охорону навколишнього середовища й збереження

біорізноманіття; за мінімізацію впливу своєї діяльності на навколишнє середовище й біорізноманіття; за забезпечення найбільш раціонального використання природних ресурсів і використання структурованого підходу до системи екологічного менеджменту.

2. Промислово-фінансова група, приймаючи екологічну політику, виражає своє прагнення до запобігання або мінімізації (в окремих випадках) будь-яких негативних впливів на навколишнє середовище, завдяки екологічно відповідальному підходу при проєктуванні, експлуатації й ліквідації підпорядкованих підприємств.

3. У своїй діяльності промислово-фінансова група додержується принципів, які розглядають питання постійного поліпшення екологічних показників, охорони біорізноманіття й раціонального землекористування.

4. Менеджмент промислово-фінансової групи володіє повноваженнями приймати або впливати на прийняття важливих фінансових, комерційних і кадрових рішень щодо дотримання екологічної політики, а також відповідних процедур, що регламентують поводження співробітників.

5. Сфера застосування: екологічну політику реалізують усі штатні і тимчасові співробітники, підрядники, керівники, посадові особи, директори, ділові партнери, а також треті особи, найняті ПФГ.

6. Екологічна компонента соціальної відповідальності менеджменту базується на дотриманні таких принципів:

- уміння управляти ризиками. Застосування системного підходу при керуванні екологічними ризиками на всіх стадіях діяльності (геологорозвідки, проєктуванні, будівництві, експлуатації, закритті підприємства); при прогнозуванні можливих надзвичайних ситуацій; при гарантуванні готовності швидкої й ефективної ліквідації надзвичайних ситуацій в сфері охорони навколишнього середовища для запобігання забруднення й зниження негативних впливів;

- використання передового досвіду і сучасних технологій для зниження впливу ПФГ на навколишнє середовище й скорочення обсягів відходів, викидів в атмосферу й скидань у водні об'єкти;

- дотримання законодавства країни, вимог галузевих кодексів і стандартів охорони навколишнього середовища;

- підвищення рівня екологічної культури і інформування працівників ПФГ, незалежно від займаної посади, для усвідомлення ними свого впливу на навколишнє середовище й прийняття відповідальності за охорону біорізноманіття;

- залучення зацікавлених сторін для постійного проведення консультацій із зацікавленими сторонами по екологічних питанням,

підтримки з ними відкритого діалогу та публікації актуальної інформації про природоохоронну діяльність;

- постійне проведення моніторингу ефективності екологічної діяльності ПФГ за допомогою застосування передових методів у системі екологічного менеджменту; відкрито повідомляти про пріоритети удосконалювання системи екологічного менеджменту, що сертифікована на предмет відповідності міжнародному стандарту ISO 14001; підготовка звітів про важливим показникам екологічної діяльності та їх публікації у відкритих джерелах.

7. Порушення екологічної політики, прийнятої ПФГ, зумовлює застосування серйозних дисциплінарних заходів, які також включають звільнення працівників (ділових партнерів, третіх осіб), відповідно до норм діючого законодавства, а також внутрішньої політики і процедур групи.

Екологічна політика переглядається менеджментом у випадках необхідності, але не рідше одного разу в три роки на предмет її актуальності й відповідності діючим стандартам і практикам.

Екологічна компонента соціальної відповідальності менеджменту потребує отримання відповідної екологічної освіти, яка: формує знання про природу (природні явища, рослинний і тваринний світ); розвиває естетичні почуття (любові, поваги, бережливого ставлення по відношенню до світу природи); спонукає доглядати за природою, берегти і зберігати природні багатства. Отримання відповідних екологічних знань з охорони довкілля для формування менеджерами необхідних умінь і навичок, підтримки відповідального, дбайливого ставлення до навколишнього середовища. Екологічне виховання має важливе значення для підвищення потенціалу населення в питаннях, пов'язаних з охороною навколишнього середовища. 26 січня відзначають Всесвітній день екологічної освіти.

Екологічні знання менеджменту підприємств дають змогу розробляти еко-інноваційну стратегію, орієнтовану на поступальне зростання попиту на екологічно чисті ресурси, продукти, технології, енергію та застосування еко-інновацій для сталого розвитку і забезпечення екологічної безпеки. Еко-інновації поділяють на глобальні, національні, регіональні, секторальні та локальні.

Важливою є проведення екологічної сертифікації для надання впевненості зацікавленим сторонам у тому, що об'єкт сертифікації відповідає екологічним критеріям. В Україні екологічні критерії розробляються робочими групами, створеними національним технічним комітетом стандартизації ТК 82 «Охорона довкілля». До складу робочих груп залучаються провідні екологи, експерти

галузі, технологи. Як критерії відбору застосовують переважно екологічні критерії систем екологічної сертифікації та маркування згідно з ISO 14024. У більшості країн світу продукція, що не відповідає вимогам таких критеріїв, не може закуповуватися за державні кошти. У Китаї учасник конкурсних торгів не може зареєструвати пропозицію, не зазначивши номер екологічного сертифіката на онлайн-платформі публічних закупівель.

Екологічні критерії встановлюють показники поліпшених екологічних характеристик і впроваджуються як стандарт системи екологічної сертифікації та маркування. Концепція екологічної якості визначає важливу роль екологічних стандартів в охороні навколишнього середовища. На кожну категорію продукції (послуг) розробляється окремий стандарт.

Відповідність вимогам стандарту потребує незалежного оцінювання, яке здійснює компетентний орган з оцінки відповідності із залученням кваліфікованих експертів (аудиторів). Оцінюють готовий продукт та його життєвий цикл (складники, технологія виробництва, пакування, умови зберігання, транспортування, утилізація) та пов'язаний з ним вплив на довкілля. З існуючих екомаркувань біля 80% об'єднані в Всесвітню глобальну мережу екомаркування (The Global Ecolabelling Network, GEN) Її метою є поширення інформації щодо значення і переваг застосування екомаркування. Екологічна сертифікація та маркування є дороговказом для споживачів, які зацікавлені споживати якісну й безпечну продукцію.

Застосування *екологічного маркетингу,* орієнтованого на споживача, задоволення його потреб за допомогою надання екологічно чистої продукції. Екологічний маркетинг має сприяти поліпшенню стану здоров'я людей. Соціальна відповідальність менеджменту має керуватися маркетинговим комунікаціям, які охоплюють передачу інформації про якість і переваги «зеленої» продукції, формування позитивного екологічного іміджу у споживачів. Розвиток екологічного маркетингу є логічною закономірністю запиту споживачів на продукцію, що знижує рівень забруднення навколишнього середовища й залучає інвесторів через підприємство в вирішенні проблем екології.

Врахування екологічної компоненти при виборі соціальної відповідальності менеджменту сприятиме:

– підвищенню стандартів якості життя;
– внеску у захист довкілля;
– стимулюванню розвитку екоінновацій та екотехнологій;
– залученню інвестиційного клімату для екомодернізації;

– підвищенню ефективності державних закупівель, закуповуючи безпечну екопродукцію.

При розробці грантового фінансування Плану відбудови України варто враховувати сучасні заходи політики на ринку праці, спрямовані на організацію «більш екологічно чистих робочих місць»і полегшенню переходу для працівників на нові умови праці. Джон Блудорн (John Bluedorn), Нільс-Якоб Хансен (Niels-Jakob Hansen) (2022) визнають, що це означає потребу підвищення зацікавленості працівників у пошуку «зелених» посад шляхом проведення програм навчання й скорочення стимулів для професій, пов'язаних із забрудненням навколишнього середовища. Розвиток зеленої економіки передбачає поступове скасування прийнятих спочатку пандемії Covid-19, військових дій чи інших критичних ситуація заходів по збереженню робочих місць у процесі стабілізації відновлення, оскільки гарантувальні заходи можуть послабити стимули для розвитку зеленої економіки.

4. Види відповідальності менеджера з персоналу

Розмаїття сфер діяльності компаній сформувало види відповідальності: адміністративну, дисциплінарну, екологічну, економічну, матеріальну, моральну, партійну, політичну, професійну, соціальну, юридичну (рис. 19.6).

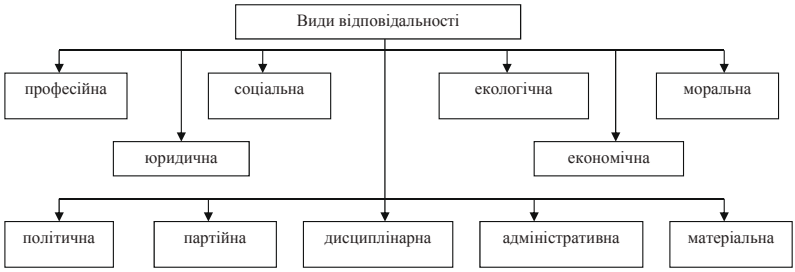

Рис. 19.6. Класифікація видів відповідальності

До основних видів відповідальності можна віднести наступні: дисциплінарну, економічну, соціальну і юридичну.

Юридична відповідальність регулюється Цивільним кодексом України, Кримінальним процесуальним кодексом України, Кодексом законів про працю і відповідними законодавчо-нормативними актами. Адміністративна відповідальність настає за здійснення адміністративного правопорушення, порушення

прав громадян. Основою для реалізації адміністративної відповідальності є адміністративне й цивільне законодавство.

Професійна відповідальність пов'язана з видами діяльності індивідів (наукова, педагогічна, юридична).

Політична відповідальність виникає з особливостей політичних відносин (між класами, націями, державами) і регулюючих їх норм. Особливість політичної відповідальності полягає в тому, що вона може наставати не тільки за потребами учасників, а й у випадку зміни кон'юнктури, непередбачуваності дій політиків тощо.

Економічна відповідальність повинна компенсувати у матеріальній або грошовій формі повний або частковий збиток від прийняття управлінських рішень. Нобелівський лауреат М. Фрідмен визначив, що економічна відповідальність компанії винятково зводиться до максимізації прибутку.

Суспільна відповідальність виникає перед громадською організацією, зокрема у формі попередження, догани.

Дисциплінарна відповідальність виникає при неналежному виконанні завдань і реалізується у формі стягнення, догани, переведення на іншу роботу, звільнення.

Моральна відповідальність охоплює широку сферу дії, зумовлену дотриманням соціальних норм, прийнятих у суспільстві або колективі. Ці норми виступають критерієм оцінки якостей індивідів, дотриманням ними загальноприйнятих правил поведінки.

Соціальна відповідальність виникає при виконанні службових, цивільних, суспільних, сімейних і особистих обов'язків. Вона характеризується здатністю особистості дотримуватися загальноприйнятих у суспільстві соціальних норм і відповідати за їх виконання. Соціальні норми є різноманітними, що й зумовлює існування різних видів соціальної відповідальності. Компанія бере на себе соціальну відповідальність, зокрема своєчасну оплату праці, соціальну справедливість, технічну безпеку і ін.

Для успішного досягнення технологічних цілей компанія має в пріоритетному порядку виділяти ресурси для реалізації найважливіших соціальних цілей. Залучення персоналу компанії до реалізації соціальних цілей здійснюється за допомогою формування окремих груп працівників у складі компанії або участю колективу компанії на громадських засадах.

Менеджер з персоналу повинен сприяти відповідальному відношенню до персоналу: створенню нових робочих місць; підвищенню оплати праці; зростанню продуктивності праці; просуванню новітніх соціальних стандартів і технологій;

утвердженню принципів соціального партнерства; покращенню умов охорони праці тощо.

Особливої уваги заслуговує взаємодія соціальної і юридичної відповідальності. Процес гармонізації повинен супроводжуватися реалізацією соціальних ініціатив і юридичних вимог. Більшість соціальних ініціатив мають відповідати юридичним вимогам, а також моральним принципам. Чинне законодавство повинне випереджати появу соціальних ініціатив і передбачати юридичну й соціальну відповідальність керівників за прийняття рішень.

Соціальну відповідальність менеджера з персоналу варто розглянути більш докладно. Соціальна відповідальність є характерною рисою розвитку особистості, яка формується в процесі виховання та вибору моральних норм суспільства. Відповідальність особистості переплітається з наполегливістю, сміливістю, працьовитістю. Параметри соціальної відповідальності реалізуються у формі виконання запропонованих дій, зміни суспільної думки про керівника і працівників, визнання невідповідності посаді.

Різнобічний характер діяльності людини зумовлює різні види відповідальності: за матеріальне забезпечення виконання виробничої програми, гарантування технічної безпеки, за збереження навколишнього середовища, результати діяльності підлеглих працівників і т. п. (рис. 19.7).

Залежно від реалізації соціальних ініціатив у рамках прийнятих цілей соціальна відповідальність може бути суспільною, колективною та індивідуальною.

Соціальна відповідальність передбачає добровільність соціальних інвестицій і їх поділ на внутрішні (для персоналу) і зовнішні (для суспільства, органів місцевого самоврядування). Водночас соціальна відповідальність зобов'язує керівників і менеджерів з персоналу приймати рішення й здійснювати дії, які сприяють зростанню рівня добробуту й відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії.

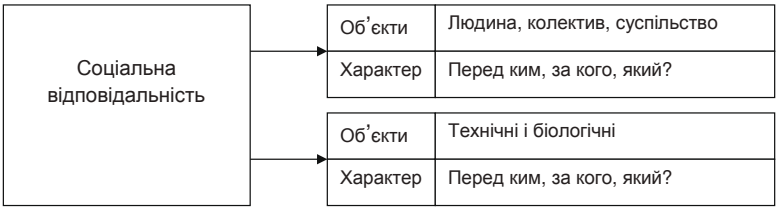

Рис. 19.7. Об'єкти і характер соціальної відповідальності

Соціальну відповідальність можна класифікувати за:

– рівнем відповідальності (міжнародний, державний, суб'єктів господарювання, особиста);

– часом відповідальності (минулий, теперішній, майбутній).

Соціальну відповідальність менеджера з персоналу визначають з урахуванням соціальних пріоритетів:

– багаторівневий вертикальний поділ соціальних груп (за інтересами, доходами, принципами формування);

– горизонтальний поділ соціальних груп (за сферами суспільного життя: політика, економіка, мистецтво та ін.).

Соціальна відповідальність особистості включає два основні етапи: дотримання і усвідомлення практичних правил. Перший етап передбачає визнання прийнятних правил у трудовому колективі, застосування корпоративних правил, повне підпорядкування корпоративним правилам. Другий етап включає три стадії: механічне дотримання правил; узгодження правил із суспільними, науковими та культурними досягненнями світового розвитку; перегляд правил залежно від зміни політично-економічної обстановки.

Менеджер з персоналу несе відповідальність за:

– неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією у межах, визначених чинним законодавством;

– заподіяння матеріального збитку у межах, визначених чинним законодавством;

– помилки, допущені в процесі виконання своїх безпосередніх посадових обов'язків (вирахування з заробітної плати, штраф).

Менеджмент повинен сприяти залученню інвестицій в розвиток персоналу, створенню безпечних умов праці й охорони здоров'я, заохочувати природоохоронну діяльність і ресурсозбереження.

5. Соціальна відповідальність менеджера з персоналу під час прийняття рішень

Системний підхід до соціальної відповідальності у прийнятті управлінських рішень в економіці впливає на рівень життя громадян. Поряд з економічними принципами підприємницької діяльності особливої уваги заслуговує соціальна складова, яка визначає етичні норми та інвестиції у розвиток людського потенціалу, формування партнерських корпоративних програм і проектів розвитку місцевого самоврядування. Відповідно політичні, економічні та соціальні рішення визначають можливості збільшення чи зменшення матеріального забезпечення громадян.

Соціальна корпоративна відповідальність компаній перед суспільством визначає поведінку і принципи вибудовування ділового співробітництва щодо виробництва якісної продукції й надання послуг споживачам; створення робочих місць, здійснення інвестицій у розвиток людського потенціалу; зростання добробуту своїх акціонерів; реалізацію партнерських програм і проектів розвитку місцевого співтовариства; дотримання вимог чинного податкового, трудового, екологічного законодавства тощо.

У теорії менеджменту визначено активні заходи, які застосовують компанії, що беруть на себе ініціативу вирішення соціальних питань, враховуючи потреби зацікавлених осіб. Діяльність компаній потребує налагодження економічних і соціальних взаємин. Пріоритетні напрями розвитку підприємництва вимагають визнання трудових прав працівників щодо дотримання відповідних положень: визначення гідної винагороди праці, гарантування соціальних потреб і безпеки праці працівників, підтримка участі працівників у вирішенні проблем розвитку підприємства.

Репутація компанії як привабливого роботодавця визначається її популярністю на ринку, своєчасністю виплати заробітної плати співробітникам, плинністю кадрів і соціальною відповідальністю. Менеджери вивчають досвід міжнародних компаній (із глобальними брендами, високим потенціалом розвитку) щодо оптимальних розмірів компенсації, рівня матеріальної відповідальності й повноважень, які можна делегувати працівникам. Інформацію про компанію менеджери розміщують на корпоративному сайті, повідомляють рекрутингові компанії. В оголошеннях про вакансії потенційних кандидатів цікавить можливість кар'єрного росту, розмір матеріальної компенсації і виробничі завдання. Водночас при переході на нове місце роботи працівників більше цікавить висока матеріальна компенсація й можливість інноваційних підходів до виконання завдань.

Для стабілізації економічного розвитку зростає соціальна відповідальність компаній світових лідерів. Особлива увага приділяється відповідальному веденню бізнесу, що базується на реалізації корпоративної політики і корпоративних цінностей, кодексах етики та бізнес-стратегій. Щорічно Forbes називає найкращі соціально відповідальні компанії світу і перші місця в списку займають технологічний гігант «Google», «The Walt Disney Company», «Lego», Apple. Вони вирішують проблем освіти, безпеки та працевлаштування. Starbucks зобов'язався до 2025 року найняти 25000 пенсіонерів у межах своїх соціально-відповідальних заходів. Компанія Microsoft вважає, що її «моральним орієнтиром» є

стабільність у стосунках зі споживачами, діловими партнерами, акціонерами, співробітниками та суспільством.

Потужні компанії розробляють маніфести про корпоративну соціальну відповідальність, що є умовою для здійснення успішної корпоративної стратегії. Стабілізація економічного й соціального розвитку компаній потребує кардинальних змін у системі управління. Керівництво і топ-менеджмент компанії повинні послідовно підтримувати норми соціальної відповідальності, виступати ініціаторами розробки і реалізації соціальних програм. Саме тому держава і компанії вкладають значні ресурси в підготовку кваліфікованих менеджерів, незважаючи на те, що витрати повертаються не так успішно і швидко, як хотілося б інвесторам.

У промислово розвинених країнах сформувалася система регламентації відносин приватного підприємництва і суспільства в площині соціально-економічного розвитку країни. У США державно регульованими є трудові відносини між роботодавцями і працівниками (укладення двосторонніх договорів), медичне страхування. Водночас розроблено механізми участі бізнесу в соціальній підтримці громадян через корпоративні фонди, зокрема фінансування пенсійних і страхових сфер персоналу, професійного розвитку. Соціальну відповідальність і доброчинність корпорацій законодавчо заохочують наданням податкових пільг і державних замовлень.

У Європейському Союзі корпоративна діяльність регулюється законодавством, нормами і стандартами відповідних держав. Загалом європейські підприємницькі структури розглядають державу як інститут, який повинен забезпечувати виконання прийнятних правил соціальної поведінки: правове регулювання обов'язкового медичного страхування, пенсійне регулювання, природоохоронну діяльність підприємств. На відміну від американської моделі соціальної відповідальності, яка визначає метою прибутковість і відповідальність перед акціонерами, європейська модель передбачає також відповідальність перед працівниками компаній та місцевими органами самоуправління. Водночас в економічно розвинених країнах соціальна відповідальність підприємницьких структур є складовою конкуренції.

За останні роки у корпоративному праві України відбулося багато змін, пов'язаних з імплементацією Директив Європейського Парламенту та Ради щодо виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Особлива увага приділяється підвищенню рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах, впровадження в законодавче поле процедури

примусового викупу і примусового продажу акцій (squeeze-out і sell-out), надання учасникам товариств максимальної диспозитивності, зваженого балансу між інтересами міноритарних та мажоритарних учасників. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об'єктами державної та комунальної власності» від 02.06.2016 року № 1405-VIII дозволив створювати наглядові ради в державних та комунальних підприємствах поза процедурою корпоратизації та призначати до таких наглядових рад не лише представників держави, але й незалежних директорів.

Соціальні моделі управління, які є ефективними в сучасному підприємництві, зокрема пов'язаному з впровадженням новітніх технологій, потребують дієвого співробітництва менеджерів і персоналу. Ці моделі можуть бути реалізовані, якщо менеджер приймає рішення, порядок реалізації, технології і зміст яких є зрозумілими персоналу. Соціальні інвестиції бізнесу включають матеріальні, фінансові, управлінські, технологічні й інші ресурси, що скеровуються менеджерами на реалізацію соціальних програм, розроблених з урахуванням економічних інтересів зацікавлених осіб для досягнення економічного і соціального ефекту.

Менеджери повинні дотримуватися принципів рівності, чесності й неупередженості щодо дотримання прав і соціальних гарантій працівників. Компанії повинні бути зацікавлені у більшій прозорості своїх соціальних відрахувань, можливості самостійно визначати напрями витрат на соціальні цілі. Проте інформаційна відкритість соціальної активності бізнесу має певні загрози для його розвитку. Виникають ризики можливих корпоративних конфліктів між менеджерами й акціонерами, невдоволення інвесторів, підвищення уразливості перед конкурентами, підвищення цін на продукцію через витрати на соціальні проекти тощо.

До соціальних цінностей належать прийняті в компанії правила й принципи, система винагороди, відповідність норм організації праці законодавчим і професійним вимогам, а також процес прийняття рішень. Компанії можуть переслідувати досягнення різних цілей. Одержання компанією максимального прибутку в інтересах засновників зумовлює мінімізацію соціальної відповідальності. Водночас проявом соціальної відповідальності має бути також задоволення потреб та інтересів персоналу й клієнтів. Додаткові соціальні стимули менеджери використовують при трансформаційних економічних змінах, коли особлива увага приділяється стимулюванню самостійного мислення працівників, одержанню ними права участі в управлінні компанією. Соціальна відповідальність компанії має визначатися в її статутних документах.

Професійна відповідальність і обов'язки працівників відображаються в посадових інструкціях суб'єктів господарювання. Типова посадова інструкція включає основні чотири розділи: загальні положення, обов'язки, права й відповідальність. Начальник планово-економічного відділу відповідає за своєчасність і якість виконання покладених на нього посадовою інструкцією обов'язків.

Соціальна відповідальність керівників визначається поставленими цілями, пріоритетами, засобами і методами реалізації рішень. Вона реалізується у конкретних справах компанії й керівника, спрямованих на забезпечення відповідного рівня життєзабезпечення своїх працівників, членів їх родин і соціально незахищених груп населення. Допомога реалізується у двох видах: безпосередньому (установлення квот на прийом безробітних, випускників навчальних закладів; продаж товарів за зниженими цінами) або непрямому (підтримка соціальних програм держави, благодійні внески).

Реалізація соціальних проєктів потребує реалізації дієвої податкової політики, оскільки надмірний податковий тягар скорочує доходи й перешкоджає соціальній активності бізнесу.

Етична відповідальність наступає у випадку порушення працівниками етичних норм, що включають оцінку моральних принципів та ідеалів (довіра, єдність слова й діла, правдивість, принциповість). Відповідальність реалізується у процесі формування суспільної думки про керівників і працівників, визначення відповідності чи невідповідності посаді з урахуванням дотримання етичних принципів, суспільних цінностей, правил етики, що є обов'язковим для впровадження виробничої і соціальної стратегії розвитку підприємства.

В угоді доцільно врахувати можливості розділення ризиків й обов'язків між суспільним й приватним секторами для реалізації виробничої програми.

У підприємницькій діяльності більшого поширення знаходить страхування економічних ризиків професійної відповідальності, зокрема страхування професійної відповідальності керівника, аудитора, нотаріуса.

У підготовці менеджерів доцільно застосовувати програмний тренінг прийняття соціальних рішень. Під час тренінгу менеджеру варто здійснити діагностику можливої поведінки працівників; ознайомитися зі стереотипними ситуаціями; відпрацювати прийняття рішень у різних соціальних варіантах і наслідках; визначити умови, при яких дія стереотипів має позитивний чи негативний вплив на якість прийнятих рішень; розробити техніку прийняття відповідальних соціальних рішень.

У методиці «Конфліктні соціальні ситуації» застосовують ситуації, що містять внутрішні соціальні конфлікти (затримка заробітної плати, причинення надання соціальних пільг). У кожному випадку потрібно прийняти рішення, виходячи з аналогічних ситуацій. Вибір ситуації дозволяє визначити поведінку працівників у прийнятті різних соціальних рішень.

Забезпечення стабільного соціального розвитку регіонів потребує взаємодії підприємницьких структур, органів місцевого самоврядування й суспільства. Доцільно узгоджувати внутрішні (корпоративні) і зовнішні (муніципальні) соціальні проєкти, заохочувати соціально відповідальні компанії через доступ до державних кредитів і пільг. Водночас соціальна відповідальність компаній не повинна замінюватися перекладенням владою частини соціальних витрат на підприємництво.

Дотримання високих соціальних та етичних стандартів створюватиме сприятливіші умови для покращення соціального клімату в економічній системі й суспільстві, сприятиме підвищенню якості життя населення.

6. Система стимулювання менеджерів крізь призму соціальної відповідальності бізнесу

Систему стимулювання менеджерів розглядають через призму мотиваційного менеджменту, який здатний багатогранно регулювати як трудову поведінку персоналу, так і його розвиток. Відповідно до психологічної теорії Маслоу розрізняють п'ять основних груп потреб: фізіологічні; упевненість у безпеці; можливість соціальних контактів; самоповага; самореалізація. Людина прагне до гармонізації і підтримки цих потреб, тому мотивація є важливою складовою організації підприємництва, однією з функцій і методів управління.

Мотивація – це діяльність, що спонукує працівників підприємства ефективно працювати для досягнення цілей. Менеджер має визначити алгоритм вимог до створення ефективної системи мотивації працівників; окреслити основні фактори внутрішнього й зовнішнього середовища, що впливають на мотиваційний процес; визначити співвідношення ефективних систем мотивації й матеріального стимулювання працівників. Мотивація працівників має заохочувати їх виконувати свою роботу краще, прагнути до саморозвитку і підвищення кваліфікації.

Мотиваційна система передбачає задоволення спектру потреб: корисності професійної та суспільної діяльності, отримання більш високого рівня освіти, умов життя, зайнятості. Для менеджерів є потреба у певних видах благ та усвідомлення реальних

можливостей їх задоволення через професійне зростання. Чим активніше менеджер діє у напрямі професійного зростання, тим більшою є сила мотивації. Менеджер має правильно оцінювати потреби, мету й мотиви працівників для складання мотиваційних схем стимулювання.

Менеджер має розуміти своїх підлеглих і представляти їхню індивідуальну мотивацію, а також ієрархію потреб підлеглих і відповідних стимулів (табл. 19.4). Це дає змогу визначити матеріальні та нематеріальної мотивації співробітників. Є три основні види стимулювання праці:

1) матеріальне (грошова винагорода);

Таблиця 19.4

Класифікація стимулів

Ознаки	Форми стимулів
Спрямованість стимулювання	- заохочення - відповідальність
Матеріальні стимули	- грошові - негрошові
Нематеріальні стимули	- соціальні - моральні; - психологічні - професійні
Способи стимулювання	- прямі - непрямі
Умови преміювання	- визначення категорій персоналу, які підлягають преміюванню - показники преміювання - визначення розмірів премій - вибір джерел виплати премій - визначення порядку виплати премій
Періодичність виплати премій	- постійні - разові - багаторазові

2) непряме матеріальне (безпроцентні позики співробітникам; соціальний пакет (безкоштовне медичне обслуговування, додаткове страхування); пенсійні нагромадження; оплата навчання, харчування, проїзду чи відпочинку; мобільний зв'язок);

3) моральне (підвищення по кар'єрі, кар'єрограма).

На практиці оцінка діяльності для топ-менеджерів має більш тривалий період часу (від півроку до трьох років), тому система стимулювання для керівників вищої ланки має бути орієнтованою на досягнення цілей бізнесу і розмір винагороди повинен бути суттєвим. Менеджер має ідентифікувати свої матеріальні стимули з цілями підприємства, на якому працює. Матеріальне стимулювання має задовольняти матеріальні потреби

працівників. Матеріальна мотивація задовольняється через заробітну плату. Заробітна плата менеджера – це винагорода, встановлена, як правило, у грошовій формі, яку за трудовим договором власник або уповноважена особа виплачує менеджеру за виконану їм роботу. Заробітна плата як важлива складова ринку праці має також виконувати регулюючу функцію, яка полягає у впливі заробітної плати на співвідношення між попитом і пропозицією, формування якості та рівень зайнятості менеджерів і персоналу підприємств.

Заробітна плата менеджера залежить від складності й умов виконаної роботи, професійних та ділових якостей працівника. У заробітній платі як формі доходів менеджерів закладений значний мотиваційний потенціал, який має забезпечувати поліпшення добробуту, задоволення різноманітних потреб. Ставки заробітної плати залежать від рівня кваліфікації, додаткових виплат і стимулів. Для забезпечення високої ефективності менеджери додатково отримують участь у прибутках, можливість відстрочити платежі, різні види премій і бонусів, додаткові виплати, але важливу роль відіграє нематеріальна мотивація, тому що в сучасній економіці важливо мати відповідний соціальний статус для досягнення поставлених цілей. З грошовими стимулами застосовуються стимули, які мають матеріальну цінність – соціальний пакет (спеціальні пільги, компенсації). Відсутність соціального пакета свідчить про низьку соціальну відповідальність бізнесу. Систему матеріального стимулювання доповнює нематеріальне стимулювання (кар'єрограма, поетапна система мотиваційно-стимулюючої адаптації персоналу, подяки).

Менеджери потребують задоволення від отримання матеріальних та духовних цінностей, тому вони особливу увагу приділяють оптимізації співвідношення трудових зусиль і отримуваних доходів, зокрема матеріального та пенсійного забезпечення, премій і бонусів, соціальних гарантій, пільг. Алгоритм система мотивації менеджменту вищої й середньої ланки містить у собі такі основні елементи: преміальна програма за результатами праці, щорічне преміювання кращих менеджерів, соціальний пакет (медичне страхування, надання додатково оплачуваної відпустки, службовий транспорт, компенсація витрат на зв'язок), підвищення кваліфікації за рахунок компанії, додаткові бонуси (право на одержання службового житла). Для розробки конкурентного соціального пакету для менеджерів варто враховувати їх потреби й інтереси, а також дотримуватися основних вимог до проєктування соціального пакету.

Менеджмент підприємств має розробляти методи мотивації співробітників з урахуванням як економічних, соціальних чи військових викликів, так і трендів безробіття.

В Україні із 24 лютого 2022 року діє особливий період – період функціонування національної економіки, підприємств,

установ і організацій, а також виконання громадянами України свого конституційного обов'язку щодо захисту Вітчизни та територіальної цілісності України, який має особливості виплати зарплати під час воєнного стану. Призов або вступ працівника на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу, за загальним правилом, є підставою для припинення трудового договору. Виняток становлять передбачені законом випадки, коли за працівником зберігаються місце роботи, посада та середній заробіток. При припиненні трудового договору чинним законодавством передбачена виплата вихідної допомоги працівнику в розмірі двох мінімальних заробітних плат.

Матеріальне стимулювання менеджерів має деякі недоліки:

– загалом результати праці та професіоналізм важко піддаються оцінці;

– грошова винагорода потребує постійного перегляду для виконання функцій матеріальних стимулів з урахуванням вимог розвитку та ускладнення економічних процесів;

– ефективність системи матеріального стимулювання залежить від ефективності менеджменту;

– матеріальне стимулювання має враховувати зміну професійно-кваліфікаційних вимог до працівників.

Деякі менеджери вважають, що основними проблемами діючої системи мотивації є несправедлива оцінка результатів праці (обраних критеріїв, по яких відбувається оцінка) та непрозора система стимулювання. Тому компанії мають приділяти увагу оптимізації визначення загальних та особистих показників ефективності, які допомагають досягати стратегічні і тактичні цілі.

Варто враховувати, що менеджери мають високу професійну кваліфікацію, ділові і особистісні якості, тому завжди мають кілька пропозицій про працевлаштування. Розвиток зеленої економіки потребує професійних компетентностей менеджменту і персоналу підприємств, комунікабельності, мобільності та творчого підходу працівників до вирішення завдань охорони навколишнього середовища.

Система стимулювання менеджерів є інструментом у вирішенні проблем мотивації персоналу і має сприяти розвитку інноваційного потенціалу працівників та формування ключових професійних компетентностей, яких сьогодні потребує зелена економіка. Тому критеріями ефективності системи стимулювання менеджерів крізь призму соціальної відповідальності бізнесу є їх можливість прямо впливати на кінцеві результати діяльності компанії, а також вимірність даних результатів дозволяють побудувати систему мотивації топ-менеджерів на базі об'єктивних показників, що характеризують результати діяльності компанії.

Питання для перевірки знань

1. Чому соціальну відповідальність менеджменту пов'язують із системою сталого розвитку?
2. Дайте визначення соціально відповідального бізнесу.
3. Охарактеризуйте соціальні пріоритети розвитку підприємств.
4. Чи тотожні за змістом корпоративна соціальна відповідальність і корпоративне управління?
5. Які концепції розкривають сутність екологічної компоненти соціальної відповідальності менеджменту.
6. Яким чином пов'язані між собою екологічна компонента соціальної відповідальності менеджменту та екологічна безпека?
7. Дайте характеристику екологічній політиці промислово-фінансових груп.
8. Які ознаки розкривають особливості взаємодії соціальної і юридичної відповідальності.
9. Поняття відповідальності та класифікація видів відповідальності.
10. Визначте пріоритети соціальної відповідальності менеджера з персоналу.
11. Як визначити соціальну відповідальність керівників?
12. Як здійснити програмний тренінг прийняття соціальних рішень?
13. Надайте власну інтерпретацію терміну «мотивація».
14. Розкрийте класифікацію стимулів менеджерів.
15. Назвіть основні елементи система стимулювання менеджменту вищої та середньої ланки.

Список джерел літератури

1. Alfred Kammer. La guerre en Ukraine porte un coup sévère à la reprise économique en Europe. Retrieved from: https://www.imf.org/fr/News/Articles/2022/04/22/blog042222-eurreo-war-in-ukraine-is-serious-setback-to-europe-economic-recovery
2. Соціальна відповідальність: практичний аспект / Навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. В. Пирог, Л. І. Чернобай, Н. С. Станасюк, І. І. Пасінович. К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. 244 с.
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 року № 157-VIII (із змінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text
4. The European Commission and UNEP Strengthen Cooperation in Renewed Memorandum of Understanding.

Retrieved from: https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/european-commission-and-unep-strengthen-cooperation-renewed
5. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: https://mepr.gov.ua/news/36742.html
6. Берзіна С.В., Капотя Д.Ю., Бузан Г.С. Екологічна сертифікація та маркування. Методичний довідник. К.: вид-во Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 114 с.
7. Dangelico R.M., Vocalelli D. “Green marketing”: an analysis of definitions, strategy steps and tools through a systematic review of the literature. Journal of cleaner production. 2017. Vol. 165. P. 1263-1279.
8. Alhamad A.M., Bin Mat Junoh M.Z., Binti Tunku Ahmad T.S., Eneizan B. Green marketing strategies: theoretical approach. American journal of economics and business management. 2019. Vol.2. P. 77-94.
9. Міндовкілля запустило застосунок ЕкоЗагроза та запрошує українців вступати до екологічного батальйону. URL: https://mepr.gov.ua/news/39208.html
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об’єктами державної та комунальної власності: Закон України від 02.06.2016 року № 1405-VIII (із змінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1405-19#Text
11. Гусєва О.Ю., Воскобоєва О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.
12. Стратегія сталого розвитку: Підручник / [В.М.Боголюбов, М.О. Клименко, Мельник Л.Г., О.О. Ракоїд]. За редакцією професора В.М.Боголюбова і. К.: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.
13. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: URL: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text
14. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

ГЛОСАРІЙ

А

Агресія – форма поведінки учасників конфлікту, що характеризується ворожістю. Часто учасники конфлікту вдаються як до словесної агресії (дезінформація противника, його звинувачення та образи, плітки, підрив авторитету), так і до фізичної (військової) агресії, що включає насильство, напади, терористичні акти, збройну боротьбу.

Адаптація – пристосування організму, індивідууму, колективу до умов середовища, яке змінюється, або до своїх внутрішніх змін, що призводить до підвищення ефективності їх існування і функціонування.

Адаптація працівника – сукупність процедур, метою яких є отримання потрібних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі.

Адміністрація – орган, який здійснює управління підприємством у межах наданих йому прав.

Адміністрація організації (лат. «administratio» – «управління») – сукупність лінійних і функціональних керівників та їхніх заступників на всіх рівнях управління організацією, які мають право приймати рішення.

Адміністрування – організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, яка здійснюється безпосередньо за наказами та розпорядженнями.

Адхократія – організаційні формування (як правило, тимчасові), що здійснюють розробку й аналіз нових питань.

Аерація — інтенсивна вентиляція, при якому під впливом різниці питомої ваги зовнішнього і внутрішнього повітря і дії вітру на стіни і дах здійснюється контрольований і регульований повітрообмін відкриванням стулок і вікон.

Акціонерний капітал – основний капітал акціонерного товариства, що створюється за рахунок випуску акцій. Розрізняють акціонерний капітал: статутний – записаний (зафіксований) у статуті; передплатний – акумульований передплатою акцій; сплачений – фактично внесений під час передплати.

Акціонування – одна з форм приватизації державної власності шляхом перетворення її в акціонерну і передачі господарських функцій від держави акціонерним товариствам як безпосереднім товаровиробникам.

Альтернативний персонал – позаштатні, тимчасові працівники. Керівники організацій використовують його у періоди підвищеного навантаження чи в разі нестачі персоналу. Залучаючи до роботи альтернативний персонал, можна досягти переваги над конкурентами в періоди спаду виробництва, уникнувши значного скорочення штатів.

Анігіляція (лат. «annihilatio» – «ніщо, знищення») – службове застосування вищими керівниками системи заходів з ізоляції конкретної посадової особи від підлеглих і вищих органів управління; службова ізоляція. Можна здійснювати шляхом позбавлення або обмеження повноважень.

Антикризова політика менеджменту персоналу організації (корпоративна кадрова політика) – це система науково обґрунтованих цілей, завдань, принципів, методів, правил і норм, що визначають зміст і форми управління персоналом та кадрової роботи в умовах кризи, які приводять людський ресурс у відповідність зі стратегією організації і спрямовані на збереження її життєздатності та розвитку в майбутньому.

Апарат управління – сукупність працівників управління (керівників, спеціалістів, інших службовців) організації, які виконують функції з управління нею чи іншими організаціями.

Апатія - байдуже ставлення до навколишнього оточення; стан, у якому знижені чи повністю втрачені внутрішні спонукання, інтереси, емоційні реакції.

Артефакти (від лат. «artifact» – штучно зроблене) – характеризують самий поверхневий рівень, зовнішні прояви корпоративної культури, тобто, це архітектура будівель, приміщень, мова, манери спілкування й одягу і т.п. Цей рівень корпоративної культури є видимим, який людина може сприймати своїми відчуттями.

Атестація – оцінювання рівня праці, якостей і потенціалу працівника, відповідно до вимог роботи, яку слід виконувати.

Атестація державних службовців – оцінювання рівня професійної підготовки й відповідності державних службовців посаді, яку вони обіймають, а також вирішення питання про присвоєння службовцю кваліфікаційного розряду.

Аудит персоналу − це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, періодична експертиза стану справ у сфері управління персоналом.

Аудит талантів – моніторинг результативності та здібностей наявних працівників на об'єктивній основі з метою визначення їх відповідності прогнозним тенденціям розвитку сфери діяльності підприємства.

Аутплейсмент – це програми, спрямовані на полегшення вимушеної відпустки для постраждалих від несподіваного безробіття працівників і допомогу їм у досягненні успіху на ринку праці, в тому числі за рахунок тренінгів та додаткового навчання.

Б

«Білі комірці» – у країнах Західної Європи, Японії та США працівники, які займаються розумовою працею. Використовуються також терміни «сині комірці» – працівники фізичної праці, «коричневі комірці» – працівники сфери обслуговування, «сірі комірці» – працівники галузей соціальної інфраструктури, «рожеві комірці» – секретарки, друкарки, телефоністки та ін.

Баланс сил – відносно рівноважний розподіл силового потенціалу між можливими супротивниками.

Бесіда – метод одержання кадрової інформації на основі словесної комунікації.

Бізнес – будь-яка економічна діяльність в умовах ринкової системи господарювання, що приносить власнику певний зиск (прибуток).

Бізнес-план – розроблений у письмовій формі документ, який всебічно висвітлює зміст і перспективи будь-якого пропонованого комерційного заходу (зокрема, інноваційного, інвестиційного або іншого проєкту) і подається потенційному інвестору з метою переконати його в ефективності інвестування.

Біржа праці – організаційне утворення для обліку потреб і пропонування робочої сили, сприяння працевлаштуванню з організацією необхідного перенавчання. В Україні функції таких організаційних утворень виконують центри зайнятості населення.

Бойкот – 1) відмова від роботи, від участі у чомусь; 2) припинення відносин на знак протесту проти дій супротивника.

Боротьба – одна з основних форм соціальної взаємодії, включає у собі змагання, протистояння, конфлікт.

В

Важкість праці – характеристика трудового процесу, що відображає ступінь загальних енерговитрат, переважно навантаження на опорно-руховий апарат, серцево-судинну й дихальну системи організму.

Вербувальник – спеціально підготовлена посадова особа, яка вербує людей для участі в якій-небудь справі.

Вербування (нім. «werben» – «шукати», «домагатися») – діяльність спеціальних організацій або посадових осіб з найму на роботу, а також для проходження служби, участі у військових діях та ін.

Вивільнення персоналу – це рух працівників, зумовлений реорганізацією на підприємстві, за якої відбувається зміна вимог до професії чи кваліфікації працівника, ліквідацією робочих місць, що призводить до припинення трудових відносин чи тривалого відсторонення працівників з причин економічного, технологічного чи іншого характеру.

Вивчення документів – метод дослідження, поширений у кадровій роботі. Основним його змістом є збирання письмових матеріалів про досліджуваний об'єкт (явище) та їхній аналіз (контент-аналіз) за допомогою спеціально розроблених методичних засобів. Вивчення документів дає змогу докладно дослідити процес розвитку явища за окремими позиціями, а також загалом.

Виконання – процес практичної реалізації рішень, команд та інших керівних впливів.

Винагорода – форма матеріального стимулювання працівників.

Винахідництво – творчий процес вирішення конкретного організаційно-технічного завдання. Результатом винахідницької діяльності є винахід. Право на винахід засвідчується свідоцтвом або патентом. Організація виконує роботу з винахідництва в межах виробничих колективів.

Випробування під час приймання на роботу – перевірка відповідності робітника чи службовця роботі, яку йому доручають. Застосовується для окремих категорій (наприклад, для неповнолітніх, молодших спеціалістів).

Вирішення конфлікту – подолання основного протиріччя сторін, що є джерелом (предметом) конфлікту, усунення його і лише на рівні внутрішніх установок.

Виробнича демократія – політика, що базується на участі працівників у прийнятті управлінських рішень організації. Керівник (начальник цеху чи дільниці, бригадир) частину своїх другорядних функцій передає іншим працівникам, використовуючи їхні організаторські здібності. Виробнича демократія дає змогу застосовувати гнучкі колективні форми управління виробництвом.

Виробничий ризик – імовірність заподіяння шкоди залежно від науково-технічного стану виробництв.

Вислуга років – за трудовим правом тривалий період трудової діяльності, який за певних умов надає право на відповідні пільги та переваги (грошові виплати, надбавки до заробітної плати, додаткові відпустки, пенсії за вислугу років та ін.).

Висування – процедури відбору і зарахування працівників у резерв на вищу посаду.

Витрати на утримання апарату управління – витрати коштів на утримання органів державного управління, апаратів управління організацією, які охоплюють заробітну плату, відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження, службові роз'їзди та утримання легкового автотранспорту; канцелярські, друкарські, поштово-телеграфні й телефонні затрати.

Виховання – процес свідомого цілеспрямованого і систематичного формування особистості з метою підготовки до виконання соціальних функцій, життєдіяльності в різних сферах соціальної практики.

Відділ навчання – функціональний підрозділ організації, який організовує та здійснює навчально-методичне керівництво виробничим навчанням працівників, перепідготовку й підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів та інших службовців.

Відділ організації виробництва та управління – функціональний підрозділ організації, завданням якого є забезпечення здійснення досліджень у галузі вдосконалення організації виробництва та управління, розробка на їхній базі організаційно-практичних заходів з підвищення ефективності виробництва та управління. Цей відділ аналізує виробничу структуру управління, що сформувалася в організації, проєктує та впроваджує нову виробничу структуру та структуру управління організації, розробляє штатний розпис організації та узгоджує штатні розписи її структурних підрозділів, розробляє й реалізує рекомендації щодо розвитку стилю й методів керівництва, організовує розробку регламентаційної діяльності апарату управління організації та її структурних підрозділів, а також відповідної документації: положення про підрозділи й

посадові особи, посадові інструкції, стандарти організації, організаційно-управлінські норми і нормативи, методичні рекомендації.

Відділ організації праці та заробітної плати – функціональний підрозділ організації, який здійснює нормування й організацію праці, тарифікацію трудових процесів, розробку систем оплати праці, організацію і планування праці та заробітної плати з урахуванням умов і режимів праці та відпочинку.

Відділ охорони праці та техніки безпеки – функціональний підрозділ організації, який має забезпечувати безпеку та належні умови праці на кожному робочому місці. Цей відділ організовує та координує роботу з охорони праці в організації: контролює додержання законодавчих та інших нормативно-правових актів з охорони праці працівників організації; удосконалює профілактичну роботу з попередження виробничого травматизму, професійних захворювань і поліпшення умов праці.

Відділ соціального захисту – функціональний підрозділ організації, який реалізує права та гарантії соціального захисту кожного працівника. Відділ соціального захисту розробляє форми соціального захисту; планує використання коштів соціального страхування; організовує фонд матеріальної допомоги, оформлення пенсійних справ і роботу з ветеранами праці; медичні та інші види страхування працівників, виплату позик, усіх видів допомог і забезпечення санаторно-курортними путівками; соціальний захист молоді і жінок; суспільні заходи для працівників і ветеранів, які потребують соціального захисту.

Відділ управління персоналом – функціональний підрозділ організації, в якому зосереджено більшу частину функцій з управління персоналом. Такий відділ створюють у малих і середніх організаціях. Відділ управління персоналом визначає потребу у працівниках різних спеціальностей; здійснює маркетинг персоналу; формує банки даних за всіма посадами та професіями; контролює раціональне використання персоналу. Відомство – установа, яка керує певною галуззю чи сферою діяльності та є складовою системи органів державного управління.

Відкрита політика менеджменту персоналу – політика організації, що характеризується прозорістю організації для потенційних працівників на будь-якому рівні ієрархії й готовністю прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без врахування, чи працював він раніше в цій або подібних організаціях.

Відповідальність – обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їхню задовільну реалізацію.

Відрядна форма оплати праці містить такі її системи: пряму відрядну, непряму відрядну, відрядно-преміальну, відрядно-прогресивну, акордну оплату тощо. При відрядній формі оплата праці працівників провадиться за нормами і розцінками, встановленими з урахуванням розряду виконуваних робіт. Присвоєний працівникові кваліфікаційний (тарифний) розряд є підставою для надання йому можливості виконувати роботу відповідної складності. Розмір заробітку прямо пропорційно залежить від кількості та якості продукції, виробленої працівником, відповідно до встановленої відрядної розцінки.

Відчуття нестатку в чомусь – психологічне, чи фізіологічне – постійно штовхає людину до конкретної дії, яка може бути різною залежно від характеру самої потреби, сили і реальної можливості, задоволення за принципом «тут і тепер».

Війна – тотальна боротьба між інституалізованими великими громадськими групами (народами, державами, націями), що ведеться як використанням пропагандистських, економічних, дипломатичних засобів (холодна війна), так і з використанням методів та засобів збройного насильства (світові, колоніальні, імперіалістичні, визвольні, етнічні, громадянські війни).

Вільний співробітник – програма, прийнята фірмою «IBM» (США). У цій фірмі налічується приблизно 45 працівників. Вони отримують повну свободу дій на п'ять років з метою оновлення системи організації фірми.

Внутрішнє середовище організації – це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом (організаційна структура, технології, ресурси, персонал, організаційна культура, комунікації, стиль керівництва тощо).

Внутрішня трудова мобільність здійснюється усередині підприємства в організованій формі, що проводиться переведенням на інші робочі місця.

Врегулювання конфлікту – часткове вирішення конфлікту, припинення відкритої боротьби сторін. При цьому можуть зберігатися внутрішні чинники, які спонукають конфлікт.

Вторинні потреби - у повазі, успіху, владі та ін.

Г

Галузь – якісно однорідна сукупність підприємств, об'єднаних за видами продукції та послуг, однотипність сировини і матеріалів, матеріально-технічної бази, професійного складу кадрів.

Гармонізація – це уніфікація, координація якогось законодавства різних країн.

Генезис конфлікту – момент зародження, виникнення та подальший процес розвитку конфлікту.

Генеральна угода – угода, яка визначає загальні принципи проведення соціально-економічної політики в країні в даний період часу і охоплює сукупні інтереси працівників і роботодавців.

Генотип – сукупність генів даного організму, одержана ним від батьків (генетична конституція).

Гігієнічні вимоги – це вимоги до освітлення робочого місця, повітрообміну, температурного режиму, вологості, шуму та інших факторів середовища, що впливають на здоров›я і працездатність людини.

Гіпотеза – передбачення, що потребує наукового доказу, перевірки на досвіді. Гонорар – винагорода, яка сплачується автору за написання книги.

Графологія – галузь знань про почерк та методи досліджень для виявлення стану і особливостей того, хто пише.

Гриф – напис на документі, що визначає особливий порядок його використання.

Гроші – металеві й паперові знаки, що є мірою вартості за купівлі та продажу.

Група працівників – відносно стійке об'єднання людей, які безпосередньо контактують у процесі трудової діяльності чи поза нею.

Групові цінності – цінності, що відображають групові настрої колективу, є спільними для групи людей у межах певних організаційних утворень.

Гуманізація праці – пристосування (адаптація) тієї чи іншої сторони трудового життя до людини, яке передбачає створення найбільш сприятливих умов і організації праці для максимальної реалізації трудового потенціалу робітників.

Д

Даунсайзинг – це сукупність заходів, що пов'язані між собою та спрямовані на зменшення розмірів підприємства в усіх його сферах відповідно до вимог зовнішнього середовища, наслідками чого буде зниження витрат та отримання «вільних» фінансових ресурсів, які можливо застосувати на термінові заходи із запобігання кризам та утримання позицій на ринку.

Девіз – це стисле формулювання провідної ідеї, програми дії. Девізом може бути короткий символічний напис на гербі, газеті та ін.

Декларація (меморандум) – урочисте запевнення сторін у тому, що вони дотримуватимуться однакової лінії з спірного питання.

Делегування повноважень – передавання частини прав і обов'язків одних посадових осіб іншим. Повноваження можуть делегуватися на заздалегідь обумовлені строки.

День відчинених дверей – дохід, поширений у навчальних закладах. Як правило, заклади вищої освіти організовують цей день раз на рік за один або два місяці до початку вступних іспитів. На загальних зборах (або на зборах за спеціальностями та спеціалізаціями) керівники закладів вищої освіти, декани, завідувачі кафедр розповідають абітурієнтам про спеціальності (спеціалізації), знання та навички, які можуть здобути студенти, навчаючись у цьому закладі. Абітурієнтів ознайомлюють із правилами приймання у заклад вищої освіти. Після зборів організовуються екскурсії абітурієнтів на кафедри, у лабораторії, виробничі майстерні та комп'ютерні центри. Продається на-

вчально-методична література на допомогу вступникам. День відчинених дверей дає змогу підвищити конкурс під час вступних іспитів до навчального закладу.

Держава з розвитком ринкових структур в системі соціально-трудових відносин виступає в наступних основних ролях: законодавець, координатор і організатор регулювання цих відносин, роботодавець, посередник і арбітр при трудових суперечках.

Державна служба – професійна діяльність щодо практичного виконання посадових повноважень з метою реалізації державних функцій.

Державний контракт – письмовий документ, що засвідчує намір (бажання) держави в особі уповноважених Кабінетом Міністрів України галузевих і функціональних міністерств, державних комітетів та прирівняних до них інших інституціональних утворень закупити на певних умовах конкретні обсяги продукції для поповнення державних резервів та забезпечення споживачів, потреби яких фінансуються за рахунок державного бюджету.

Державний службовець – громадянин, який у встановленому законодавством порядку виконує роботу, що оплачується за рахунок коштів бюджету. На державного службовця поширюється дія законодавства про працю з особливостями, передбаченими законом про державну службу.

Державний фонд зайнятості – спеціальний фонд для фінансування заходів, пов'язаних безпосередньо з діяльністю центрів зайнятості населення (проведення профорієнтації, професійного навчання вивільнених працівників та безробітних, виплата тимчасової допомоги у зв'язку з безробіттям; надання безвідсоткової позики безробітним для започаткування підприємницької діяльності; оплати праці працівників служб зайнятості населення). Він формується за рахунок асигнувань з бюджетів різного рівня та внесків суб' єктів підприємницької діяльності та добровільних пожертвувань громадських організацій, окремих фізичних осіб та іноземних громадян і фірм.

Джерело конфлікту – стан, що виявляється у протиріччі інтересів, цілей, потреб.

Динамічний метод – розташування даних у динамічному ряду і вилучення з нього випадкових відхилень (саме за такої умови ряд відображає стійкі тенденції). Динамічний метод застосовується для дослідження кількісних показників, які характеризують систему управління персоналом.

Діагностика конфлікту – дослідження конфлікту з визначення його основних характеристик.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – це систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено в класифікаторі професій.

Довічне наймання – форма гарантованої зайнятості, що застосовується у великих компаніях і державних організаціях Японії. Організація наймає працівників раз на рік, навесні, коли молодь закінчує навчання в навчальних закладах. Просування по службі здійснюється з-поміж працівників своєї фірми. Працівника, який має загальний стаж роботи в компанії п'ять і більше років, не приймають на роботу в іншу компанію. Працівник не може бути звільнений, якщо він не скоїв тяжкого кримінального злочину. Працівники залишаються в компанії до офіційного виходу на пенсію у віці 55 років. Звільнення їх до виходу на пенсію – це суворе покарання, бо в такому разі практично неможливо влаштуватися на іншу роботу з такою самою заробітною платою та гарантією зайнятості. Працівнику, який виходить на пенсію, компанія виплачує одноразову допомогу, яка дорівнює його заробітку за 5–6 років. Пенсії не виплачуються. Системою довічного наймання охоплено близько 35% працівників Японії.

Договір – правовий акт, який встановлює права та обов›язки договірних сторін. Договір може формулюватися як економічний, дипломатичний, комерційний, військовий тощо. Це може бути договір про гарантії, союзний договір, договір про дружбу та співпрацю, договір про взаємну допомогу, про нейтралітет, про поділ сфер впливу.

Додаткова заробітна плата — це винагорода за роботу понад установлені норми, за трудові успіхи й винахідництво, а також за особливі умови праці. До неї належать доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов›язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Доручення – письмове уповноваження, яке видається однією особою (довірителем) іншій особі (довіреному представникові) для представлення перед «третіми» особами.

Е

Еволюція конфлікту – процес поступового, безперервного розвитку конфлікту від найпростіших до складних форм.

Економіка знань – це різновид економіки, спрямований на виробництво і розповсюдження знань; різновид економіки, в якій "знання" – це продукт.

Економіка, заснована на знаннях – це якісна характеристика нового етапу розвитку економіки, категорія, що відображає сутність її нового типу; це економіка, розвиток якої стимулюється знаннями, що стають основою матеріального виробництва завдяки постійному розробленню та впровадженню інновацій, основою яких є інформаційні ресурси, продукти, послуги, технології та комунікації.

Експертні оцінки – особливий вид кількісних і якісних характеристик явищ або процесів, що визначаються на основі висновків спеціалістів.

Експертно-аналітичний метод – це спосіб, що ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом, управлінського персоналу організації до процесу вдосконалення її діяльності.

Експліцитна корпоративна культура – це відкрита, видима, прозора її частина, яка охоплює як матеріальну культуру організації, тобто, видимий зріз культури (продукти людської праці), так і частину духовної корпоративної культури,зокрема, звичаї організації.

Емоції – психологічні процеси і стан, який переживає людина: задоволення, незадоволення, страх, спокій, радість, гнів.

Емпатія – співпереживання, співчуття. Ототожнення внутрішніх проблем людини зі своїми власними.

Ергономіка – це розділ науки, який вивчає функціональні можливості людини в процесах праці для створення оптимальних умов праці, які роблять її високопродуктивною і надійною, забезпечуючи людині необхідні зручності, зберігаючи її сили, здоров'я і працездатність.

Ескалація конфлікту – розвиток конфлікту, наростання його гостроти та розмаху.

Етапи ділової кар'єри – відрізки трудового життя працівника на шляху до досягнення своїх цілей. Попередній етап передбачає навчання у школі, здобуття середньої та вищої освіти; він триває до 25 років. За цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, яка задовольняє її потреби та відповідає її можливостям. Якщо людина одразу знаходить такий вид діяльності, то починається процес самоствердження її як особистості. Далі настає етап становлення, що триває приблизно 5 років (у віці від 25 до 30 років). У цей період працівник опановує обрану професію, набуває необхідних навичок, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження та постає потреба в досягненні незалежності. В цьому віці створюються та формуються сім'ї, тому з'являється бажання отримувати заробітну плату, рівень якої вищий за прожитковий мінімум. На етапі просування службовими щаблями (у віці від 30 до 45 років) відбувається процес підвищення кваліфікації, соціального становлення. Нагромаджується багатий практичний досвід, формуються професійні навички, збільшується потреба в самовираженні, досягненні вищого статусу й більшої незалежності, починається самовираження людини як особистості. У цей період набагато менше уваги приділяється задоволенню потреби в безпеці; зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці та турботі про здоров'я. Етап збереження характеризується діями із закріплення досягнутих результатів; він триває від 45 до 60 років. Настає пік удосконалення кваліфікації, відбувається її підвищення в результаті активної діяльності та спеціального навчання. Працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується розквітом творчості, можливе підвищення по службі. Людина досягає вершин незалежності й самовираження. З'являється заслужена повага до себе й тих, хто досяг високого становища чесною працею. Хоча більшість потреб

працівника в цей період задовольняється, його продовжує цікавити рівень оплати праці; водночас підвищується інтерес до інших джерел доходів (наприклад, участі у прибутках, капіталі інших організацій, акцій, облігацій). Етап завершення триває від 60 до 65 років. Людина починає думати про пенсію, готуватися до неї. Відбуваються активні пошуки гідної заміни, здійснюється навчання кандидата на посаду, що звільняється. Цей період характеризується кризою кар'єри; такі люди отримують дедалі менше задоволення від роботи й відчувають психологічний і фізіологічний дискомфорт. Однак самовираження та повага до себе й інших людей цього віку в них досягає найвищої точки за весь період кар'єри. Вони зацікавлені у збереженні рівня заробітної плати, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які б замінили їм заробітну плату після виходу на пенсію і були б належною підмогою до пенсії. На останньому, пенсійному, етапі кар'єра в цій організації (виді діяльності) завершується. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації чи були хобі (живопис, садівництво, робота у громадських організаціях тощо). Стабілізується повага до себе й до «побратимів» по пенсії. Проте фінансове становище та стан здоров'я можуть зробити постійною в ці роки турботу про інші джерела доходу та здоров'я.

Етика – сукупність принципів і норм поведінки, яких мають дотримуватися працівники організації.

Етика керівника – система норм моральної поведінки керівника, що ґрунтується на розумінні та врахуванні психології робітників, вихованні особистості, культурі управління та вмінні керувати своїми почуттями, емоціями у процесі особистісних взаємостосунків керівника з підлеглими, вищими за статусом керівниками та колегами.

Ефект – результат, що в підсумку очікується або фактично досягається за рахунок здійснення інвестицій. Він може виражатись у додатковій сумі товарообігу (обсяг продажу), валового або чистого доходу (прибутку), грошового потоку тощо.

Ефективність – кількісне співвідношення показників результатів (ефекту) і витрат на їхнє (його) досягнення. В інвестиційній діяльності основним показником результатів є абсолютна величина зведеного грошового потоку, а витрат – обсяг інвестованого капітал Ефективність інвестиційного портфеля характеризує формування і використання вартості цінних паперів (акцій, облігацій, ощадних та інвестиційних сертифікатів) за критеріями поточної дохідності або зростання власного капіталу за умови певного рівня підприємницького ризику.

Є

Єдині тарифні сітки (ЄТС) – сукупність нормативних матеріалів, що містять тарифні коефіцієнти для всіх категорій персоналу підприємства. Перевага ЄТС полягає в тому, що вони побудовані на єдиній методичній основі, а тому забезпечують єдиний підхід дооцінки відмінностей у праці всіх працівників підприємства.

Єдиноначальність – організаційний принцип управління й така форма організації системи управління виробництвом, коли кожен працівник має одного безпосереднього начальника. За такої системи керівник є одноосібним головою організації, який має право ухвалювати від імені своєї організації юридично обов'язкові рішення; він несе особисту, персональну відповідальність за діяльність очолюваної ним організації.

З

Забезпечення гарантій зайнятості – найскладніша проблема управління персоналом в організації. Деякі керівники навіть не бажають розглядати цю проблему. Вони вважають, що в умовах ринку підприємець сам вирішує, кого звільняти. Однак якщо керівники організації очікують від працівників готовності підвищувати продуктивність праці, її якість і ефективність, вони мають надавати їм певні гарантії збереження роботи. Японська система довічного наймання – одна з форм гарантованої зайнятості. Нині у світі підвищується інтерес до гарантій збереження роботи. Це зумовлено такими причинами: страх бути звільненим створює нервову обстановку і призводить до зниження продуктивності праці; страх, що застосування нового обладнання призведе до скорочення робочих місць, спричинює гальмування технічного розвитку виробництва; висока плинність працівників обходиться дорого, особливо для організацій з висококваліфікованим персоналом.

Заборона на професію – позбавлення громадян права на певні види діяльності з політичних мотивів. У деяких країнах світу особа, яку приймають на роботу, має проходити перевірку на лояльність з боку державних відомств. Це суперечить праву громадян вільно обирати вид діяльності незалежно від віросповідання й переконань. Іноді з організації звільняють працівників, політичні погляди яких не задовольняють владу.

Задатки – автомофізіологічні особливості організму, мозку, що є передумовою розвитку здібностей.

Закон – нормативний акт, ухвалений Верховною Радою України, який має найвищу юридичну силу. Закон Паркінсона передбачає, що обсяг роботи збільшується тією мірою, якою необхідно зайняти час, виділений на її виконання. Спостерігаючи за роботою державних установ, Паркінсон помітив, що чиновники прагнуть збільшити кількість підлеглих.

Законодавство – сукупність чинних законів держави загалом, або якість галузі права.

Законодавство України про охорону праці – це система взаємопов'язаних нормативних правових актів, що регулюють відносини у сфері реалізації державної політики щодо правових, соціально-економічних, організаційно-технічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів збереження здоров'я і працездатності людини в робочий процес.

Закрита політика менеджменту персоналу – політика, яка характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу лише з нижчого посадового рівня, а наступне заміщення відбувається тільки з її працівників. Політика даного типу є характерною для організацій, зорієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери й організаційної культури.

Залучення населення – участь населення у суспільному виробництві.

Замовлення – комерційний документ, в якому визначаються необхідні умови для виробництва або продажу товару.

Заморожування конфлікту – відстрочка конфлікту, відмова його від відкритої боротьби за збереження основного протиріччя між сторонами.

Заробітна плата — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовій формі, яку відповідно до трудового договору власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Заявка – документально оформлена потреба юридичної або фізичної особи у кількості конкретних видів продукції (послуг), робіт для партнера у господарських зв'язках.

Звичай - це сприйнята з минулого форма соціального регулювання діяльності і відносин між людьми, яка відтворюється в певному товаристві або соціальній групі і є звичною для його членів. Звичай полягає в неухильному наслідуванні приписів, сприйнятих із минулого. Як звичай можуть виступати різні обряди, свята, виробничі навички тощо. Звичай є неписаним правилом поведінки, який віддзеркалює неформальні аспекти корпоративної культури.

Звичка – спосіб поведінки людини, здійснення якої набуває для неї характеру потреби.

Звільнення працівника – це фактичне припинення трудової угоди (контракту) між роботодавцем (адміністрацією) та найманим співробітником.

Звільнення працівників умовне – економія робочої сили (скорочення потреби в ній) у результаті вдосконалення системи управління, поєднання професій, підвищення продуктивності праці та обладнання, введення в експлуатацію нових об'єктів, поглиблення спеціалізації та розширення кооперації виробництва, скорочення різних витрат робочого часу, зменшення трудомісткості продукції, більш повне використання фонду робочого часу, краще виконання працівниками норм.

Згода (консенсус) – спільність віри, традицій, цілей, точок зору. Виражається у солідарності та колективній діяльності.

Здібність – природний нахил до чого-небудь; обдарування, талант; властивість, особливість, що виявляється в умінні робити, здійснювати що-небудь; у

системі менеджменту персоналу різновид людських ресурсів (вроджені і набуті потенційні властивості працівника), що має психологічно-особистісний характер, з однієї сторони, а з іншої – як фундамент для формування інших людських ресурсів, які дозволяють виконувати відповідні види завдань на високому професійному рівні і є джерелом для створення інновацій на підприємстві.

Здібності – індивідуально-психологічні особливості, які є умовою успішного виконання тієї чи іншої діяльності.

Зловживання службовим становищем – здійснення посадовою особою дій, які належать до її службових обов'язків, але є незаконними, або нездійснення нею того, що вона мала зробити відповідно до свого службового обов'язку. Мотивом зловживання службовим становищем є прагнення посадової особи одержати вигоду майнового чи немайнового характеру.

Змістовні теорії мотивації - базуються на визначенні первинних і вторинних потреб, які спонукають персонал до ефективної діяльності.

Зовнішнє середовище організації (організаційне оточення) – це сукупність факторів, що перебувають за її межами, з якими вона взаємодіє; сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міжнародних структур та інших зовнішніх відносно організації умов та чинників.

Зовнішня трудова мобільність – здійснюється за межами підприємства у формі міграції персоналу, яка, у свою чергу, може бути організованою або неорганізованою.

«Золоте рукостискання» – метод стимулювання добровільного звільнення з організації зайвих працівників. Запланованим до звільнення працівникам пропонують додаткові компенсаційні виплати й вихідні допомоги, розміри яких значно вищі за офіційно передбачені у разі звільнення. Такі дії дають підприємцю змогу уникнути зайвого зволікання через необхідність консультацій з профспілками та отримання дозволу від влади, а також мати свободу у виборі кандидатів на звільнення.

«Золоті комірці» – висококваліфіковані вчені та спеціалісти, які можуть як підприємці використати свої професійні знання.

І

Ідентифікація – процес емоційного та іншого ототожнення особистості з іншою людиною, групою.

Імідж: 1) «образ товару, послуги, підприємства, фірми тощо, які формуються у свідомості покупців і які визначають їхнє становище на ринку; 2) образ ділової людини, уявлення про неї**,** її репутація»

Імпліцитна корпоративна культура – це невидима частина корпоративної культури, що складається із норм, цінностей, переконань, уявлень.

Індивідуальність – сукупність особливостей, що відрізняють одну людину від іншої.

Інновації як синонім "нововведення" – це не просто нові ідеї, предмети, способи діяльності та поведінки (зокрема трудової), перш за все, це прогресивна зміна з орієнтацією на кінцевий прикладний результат її застосування, що приведе врешті до зміни середовища, в якому відбувається (реалізується) інновація.

Інструкції з правил техніки безпеки – це нормативний документ підприємства, який містить обов'язкові для дотримання працівниками вимоги із охорони праці при здійсненні робіт певного виду або ж за певною професією на усіх робочих місцях, на території підприємства, у виробничих приміщеннях, будівельних майданчиках чи в інших місцях, де за дорученням роботодавця чи вповноваженого ним органу виконуються ці роботи, трудові або ж службові обов'язки.

Інтелектуалізація системи менеджменту – процес переходу до нової моделі управління, головними елементами якої є особистісний і командний інтелект, трансфер знань та інтелектуального капіталу, взаємоінтегрованість підсистем, технології та управлінська спрямованість до змін.

Інтелектуальна культура – це система відносин, які виникають між учасниками інтелектуальної, інноваційної й інформаційної діяльності на основі культури мислення, культури дії, культури спільної праці, спрямованої на примноження знань і розвиток інтелектуального капіталу.

Інформаційне забезпечення системи менеджменту персоналу – це сукупність реалізованих рішень щодо обміну, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі управління під час її функціонування. Воно включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації і системи уніфікованої та спеціальної документації.

Інцидент – формальний привід для початку безпосереднього зіткнення сторін у конфлікті.

Інцидент – формальний привід для початку безпосереднього зіткнення сторін у конфлікті.

Іонізація повітря — це процес перетворення нейтральних атомів і молекул повітря в електрично заряджені частинки (іони).

Ідентифікація (лат. «identificare» – «ототожнювати») – ототожнювання індивідом себе з іншою людиною, групою людей, колективом. Ідентифікація допомагає людині опановувати різні види діяльності, засвоювати норми поведінки й соціальні цінності.

Ієрархія – система послідовно підпорядкованих елементів управління від нижчого до вищого рівня у порядку підпорядкування.

Імідж – формування і підтримання сталого позитивного враження клієнтів (покупців) та комерційних контрагентів від товару (послуг) і підприємства (підприємця), яке виготовляє і реалізує цей товар. Високий імідж оцінюється через гудвіл, тобто рівень репутації фірми, завойованих нею маркетингових позицій на ринку, відпрацьованості внутрішньої діяльності та інших нематеріальних її активів.

Інвестиції – сукупність витрат, що реалізують довгострокові вкладення капіталу в різні галузі економіки і сфери діяльності; всі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Інвестиційна діяльність – сукупність практичних дій фізичних і юридичних осіб та держави щодо реалізації інвестицій.

Інвестиційна компанія – різновид кредитно-фінансових інституцій, які акумулюють грошові кошти приватних інвесторів за допомогою емісії власних цінних паперів (зобов' язань), а також вкладення цих коштів в акції й облігації у власній країні та за кордоном. Така компанія купує, тримає і продає цінні папери з метою одержання прибутку на вкладений капітал.

Інвестиційна програма – окрема частина реалізованого інвестиційного портфеля фірми, яка вона охоплює певну кількість інвестиційних проєктів, що мають бути реалізовані у найближчі роки.

Інвестиційна стратегія – формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності фірми і вибір найбільш ефективних шляхів їх цього досягнення.

Інвестиційний фонд – юридична особа, заснована як акціонерне товариство, що здійснює діяльність винятково у сфері спільного інвестування. Інвестиційні фонди бувають закритого і відкритого типів.

Інвестор – суб'єкт інвестиційної діяльності, який приймає рішення щодо вкладення власних, позичених або залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об' єкти інвестування.

Інноваційна модель підприємства – уявний процес підприємницької діяльності, що передбачає активне використання нових управлінських рішень для постійного зростання економічної та соціальної ефективності господарювання. За цією моделлю підприємництва господарські дії базуються переважно на досягненнях науково-технічного та організаційного прогресу. Вони охоплюють ретельне вивчення зовнішнього підприємницького середовища з метою пошуку найбільш ефективних технічних, організаційних, економічних і соціальних рішень, аналіз можливостей конкурентів, практичну реалізацію завдань (проблем) згідно з обраною концепцією дій.

Інновація – процес, спрямований на створення, виробництво нових виробів, технологій, організаційних форм.

Іноземні інвестиції – довгострокові вкладення капіталу закордонними власниками в різні галузі економіки, реалізація вивозу підприємницького капіталу у краї-

ни-реципієнти, створення за кордоном філій або дочірніх підприємств, спільних підприємницьких структур. Іноземні інвестиції бувають прямі та портфельні. До прямих інвестицій належать вкладення капіталу, що забезпечують контроль інвестора над закордонними фірмами (підприємствами, організаціями), а до портфельних – вкладення капіталу в акції закордонних підприємств (без придбання контрольного пакета), облігації та інші цінні папери іноземних держав.

Інструкція – нормативний документ, що визначає порядок та спосіб здійснення якоїсь дії.

Інтелект – розум, розумова властивість людини. Інтенсивність праці – напруженість праці, ступінь витрати робочої сили за одиницю часу.

Інтуїція – здатність безпосередньо, раптово без обмірковування знаходити правильне вирішення проблеми.

Інтерес – рушійна сила суб'єкта, яка базується на матеріальних і моральних основах рішень і дій; реальна причина соціальних дій, явищ, яка перебуває поза мотивами, ідеями, намірами тощо.

Інформаційні брокери – посередники на ринку інформаційних послуг, які обслуговують кінцевого споживача, що не має навичок пошуку інформації.

Інформація про персонал – сукупність усіх оперативних відомостей, а також процесів їхньої обробки для кадрового планування.

К

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники із певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички та досвід роботи в певній сфері діяльності.

Кадрова політика – основні довгострокові напрями у роботі з персоналом.

Кадрова робота – засіб реалізації кадрової політики.

Кадрова служба – структурний підрозділ підприємства.

Кадрове забезпечення – це комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії для подальшого просування кар'єрними сходами, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних працівників.

Кадровий консалтинг – консультаційні послуги, що надаються керівникам і спеціалістам організацій з питань роботи з кадрами. Кадровий консалтинг здійснюють спеціально створені організації.

Кадрознавство – наука, яка належить до системи управлінських наук, досліджує персонал і роботу з ним у державних органах, суспільних, науково-дослідних, навчальних, виробничих та інших організаціях. Центральне завдання кадрознавства – розробка принципів, форм і методів пошуку, підготовки, використання та просування керівників і спеціалістів для досягнення стратегічних цілей держави та окремих організацій.

Кандидатура – особа, яка висунута на вибори, призначення на посаду, до приймання на роботу в якусь організацію.

Канцелярія – структурний підрозділ підприємства, що забезпечує діловодство та організацію службового листування.

Капітал – сукупність матеріальних та грошових коштів, а також інтелектуальних здобутків, що використовуються у процесі виробництва та в інших сферах діяльності з метою отримання прибутку. У більш вузькому значенні – активи фірми (підприємства) за мінусом її зобов'язань (заборгованості).

Капітал акціонерного товариства – сукупність індивідуальних капіталів, об'єднаних через емісію розміщення акцій та облігацій; він є власним стартовим капіталом акціонерного товариства і може збільшуватись за рахунок капіталізації певної частки отримуваного фірмою (підприємством) прибутку та додаткової емісії цінних паперів.

Капітальні вкладення – інвестиції у відтворення основних фондів і на приріст матеріально-виробничих запасів. Вони є реальними (виробничими) інвестиціями і здійснюються у формі нового капітального будівництва, технічного переозброєння, реконструкцій та розширення діючих виробничих об' єктів і об' єктів соціальної інфраструктури фірми (підприємства, організації).

Кар'єра – індивідуально-усвідомлена послідовність відносин і поведінки, пов'язаних з роботою протягом життя людини, просування у службовій діяльності; просування по службі; це процес зміни ролей, посад, статусів та положення в суспільстві за обраною стратегією чи складом обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в будь-якому виді діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю.

Кар'єра вертикальна – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують поняття ділової кар'єри, оскільки в цьому разі вертикальний рух найбільше помітний. Вертикальну кар'єру розуміють як підіймання на найвищий щабель структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується вищим рівнем оплати праці).

Кар'єра внутрішньоорганізаційна – вид кар'єри, коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить усі етапи становлення: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка та розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію з однієї організації. Кар'єра внутрішньоорганізаційна може бути спеціалізованою та неспеціалізованою.

Кар'єра горизонтальна – вид кар'єри, що передбачає переміщення в іншу функціональну сферу діяльності чи виконання певної посадової ролі на щаблі, який не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи чи програми). До кар'єри горизонтальної можна зарахувати розширення чи ускладнення завдань на попередньому щаблі (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття «кар'єра горизонтальна» не означає неодмінний і постійний рух угору в організаційній ієрархії.

Кар'єризм – гонитва за успіхом у своїй діяльності, яка зумовлена бажанням досягти особистого благополуччя.

Кар'єрний самоменеджмент – це технологія самоуправління кар'єрою, що полягає в плануванні, організації, мотивації, координації та контролі кар'єрних процесів, і застосовується з метою реалізації кар'єрних цілей з мінімальними витратами часу і ресурсів.

Картотека – систематизоване зібрання карток з певною інформацією.

Кваліфікація – ступінь і рівень професійної підготовленості до певного виду праці.

Кваліфікація / професійно-кваліфікаційний рівень – сукупність загальної і спеціальної освіти, необхідних знань, умінь, професійних навичок і виробничого досвіду для виконання у даних організаційно-технічних умовах певних видів робіт певної складності, описують ступінь складності виконуваних робіт за професією.

Кворум – встановлення кількість присутніх на зборах, коли можна приймати рішення.

Керівник – одна із ролей менеджера, пов' язана з відповідальністю за розстановку кадрів і виконання підлеглими визначених завдань.

Керівництво – форма управління, яка здійснюється вищими посадовими особами підприємства.

Класи – великі групи людей, які мають різне місце у суспільному виробництві щодо засобів виробництва, в способах одержання і розмірах частки суспільного багатства.

Класична модель підприємництва – уявна сукупність організаційно-економічних заходів, орієнтованих на максимально ефективне використання наявних ресурсів підприємства. Схема підприємницьких дії за цією моделлю доволі чітко окреслена: оцінювання наявних ресурсів; вивчення (аналіз) можливостей досягнення визначеної мети; вибір і використання такої можливості, яка спроможна забезпечити максимальну віддачу від наявних ресурсів. Ця модель не застосовується у чистому вигляді, частіше вона поєднується з інноваційною моделлю підприємництва.

Клієнт – особа, яка користується послугами установи, банку.

Клімат – психологічний настрій у групі або колективі.

Коворкінг – працівники з різних підприємств виконують свої функціональні обов'язки на спільній території чи в одному офісі. У такий спосіб кожен працівник може оцінити свої потенційні можливості, обмінятись досвідом, отримати новий досвід у вирішенні професійних завдань.

Кодекс – єдиний законодавчий акт, який систематизує певну галузь права. Колега – товариш по роботі, професії.

Кодекс корпоративної культури — документ, у якому відображено ставлення власників та керівництва компанії до сучасних тенденцій і проблем у сфері корпоративного управління і який постає ефективним інструментом формування корпоративної культури та управління поведінкою персоналу, дає можливість офіційно закріпити важливі для підприємства норми і принципи, встановити межі повноважень і відповідальності як працівників і адміністрації, так і зовнішніх учасників.

Колегія – група осіб, що створюють адміністративний або дорадчий орган.

Колектив – соціальна група, для якої характерна спільна організаційно значуща діяльність; сукупність людей, які об'єднанні процесом спільної діяльності.

Колектив трудовий – формальна спільність людей, об›єднаних спільною трудовою діяльністю задля досягнення певних цілей (виробництво продукції та послуг).

Колективна угода – правовий акт, який укладається з метою регулювання соціально-трудових відносин на рівні галузі, регіону або країни між повноважними представниками найманих працівників і роботодавцем.

Колективний договір – правовий акт, що укладається з метою регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві (в організації) між найманими працівниками та роботодавцем для узгодження їхніх інтересів; правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні й професійні відносини між роботодавцем та працівниками на підприємстві. Умови колективного договору не повинні суперечити законодавству.

Колективний трудовий спір (трудовий конфлікт) – неурегульовані розбіжності між найманими працівниками та роботодавцями з приводу встановлення та змінювання умов праці (включно заробітну плату), укладання, зміни та виконання зобов'язань по колективних договорах, угодах з питань соціально-трудових відносин.

Колективно-договірне регулювання – це форма управління трудовими відносинами, яка може існувати при певному рівні розвитку та зрілості суб'єктів трудових відносин – організацій працівників та роботодавців, що представляють та захищають їх інтереси.

Командитне товариство – вид господарської організації, яка має (поряд з учасниками, що несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном) одного або кількох учасників, відповідальність яких обмежується внеском у майно товариства.

Комп'ютеризація – процес створення і впровадження комп'ютерів у діяльність підприємства.

Компенсаційна угода (операція) – домовленість про бартер, але з можливим частковим погашенням заборгованості грошима чи цінними паперами.

Компетентність працівника – рівень його загальної та професійної підготовки, широта професійного світогляду, що дають змогу адекватно реагувати на вимоги щодо конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються. Компетентність залежить від ставлення працівника до своєї роботи, досвіду, старання та вміння поповнювати знання.

Компетенція – сукупність знань, навичок і засобів спілкування в колективі, які можуть порівнюватися із розробленими нормативами, оцінюватися з позиції економічної ефективності та удосконалюватися в процесі навчання; коло питань, в яких людина добре проінформована, має знання та досвід.

Комунікабельність – можливість, здатність до спілкування, контактів та зв'язків. Комунікація спілкування з передачею інформації за допомогою технічних пристроїв.

Комунікаційна мережа – сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, створеної суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців.

Комунікаційне забезпечення системи менеджменту персоналу – це сукупність способів та форм зв'язку, із допомогою яких здійснюється цілеспрямований процес обміну інформацією між суб'єктами системи менеджменту персоналу та при допомозі визначеного інструментарію дозволяє своєчасно отримати керівниками об'єктивну інформацію та оперативно прийняти ефективне управлінське рішення.

Комунікаційний канал – шлях (засіб), за допомогою якого передається інформація.

Комунікаційний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Комунікаційні перешкоди – будь-яке втручання в процес комунікації, яке викривлює (спотворює) сутність або зміст повідомлення.

Комунікація – процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Конвенції та рекомендації «Міжнародної організації праці» – це форма міжнародних норм із питань, що належать до компетенцій Міжнародної організації праці. Дані конвенції та рекомендації призначено для використання державами-членами «Міжнародної організації праці» та міжнародними співтовариствами.

Конвенція Міжнародної організації праці – міжнародні трудові норми, розробляє та приймає МОП, які підлягають ратифікації, після чого вони стають обов'язковими для виконання.

Конверсія підприємства – істотне (іноді повне) перепрофілювання підприємства на виробництво іншої продукції під впливом докорінної зміни ринкового середовища або глобальних чинників розвитку економіки. В сучасних умовах господарювання конверсійні процеси широко здійснюються на підприємствах (в організаціях) військово-промислового комплексу України у зв'язку з різким скороченням народногосподарської потреби в його продукції.

Конкурент – особа, фірма, що конкурує у будь-якій сфері діяльності з іншою.

Конкурентоспроможна оплата праці – це здатність моделі оплати праці конкурувати з аналогічними моделями на макро-, мезо-, та макрорівні за ефективністю використання трудових ресурсів, ефективністю мотиваційного механізму, механізмом і рівнем заробітної плати, продуктивністю праці, рівнем плинності кадрів, якістю продукції, конкурентоспроможністю робочої сили.

Конкурентоспроможна система оплати праці – інтегрована сукупність складових елементів у їх логічному зв'язку і залежності, яка, ґрунтуючись на відповідній правовій основі та спираючись на об'єктивні економічні закони, наукові принципи, встановлює порядок формування конкурентоспроможної оплати праці з урахуванням специфіки економічної системи.

Конкурентоспроможність продукції – це сукупність споживчих властивостей виробу, що характеризують його відмінність від виробу конкурента за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам і з урахуванням витрат на виготовлення цього виробу. Показник конкурентоспроможності продукції обчислюється як співвідношення її інтегрованого технічного вимірника та аналогічного параметра конкуруючого виробу; якщо це співвідношення є більшим за одиницю, то такий виріб має конкурентну перевагу, тобто є конкурентоспроможним на ринку (вітчизняному чи світовому). Конкурентоспроможність товарів можна також визначати за ціновими показниками та прибутковістю.

Конкуренція – суперництво між товаровиробниками за кращі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції.

Конкурс – відбір найкращих із числа учасників.

Конкурс на заміщення посади – певний порядок займання посад (наприклад, у наукових організаціях і вищих навчальних закладах). Конкурс на заміщення посади здійснюється з метою систематичного поліпшення складу кадрів.

Консалтинг – консультативна діяльність щодо широкого кола питань і проблем розвитку та підвищення ефективності підприємництва. Така діяльність за певну (обумовлену договором) винагороду може здійснюватися як індивідуальними консультантами, так і спеціалізованими організаціями; професійна допомога з боку фахівців-консультантів у відповідній професійній сфері.

Консенсус – загальна згода з певних питань, якої досягають учасники переговорів.

Консерватизм – відстоювання застарілого, відживаючого і протидія прогресу.

Консигнація – вид торгово-посередницьких послуг, коли посередник (у цьому разі – консигнант) реалізує товар із власного складу на основі договору-доручення. Діяльність консигнанта, який має власні складські приміщення і одночасно є покупцем оптовиком, полягає в тому, що він бере товари на відповідальне зберігання з подальшою їхньою реалізацією, але при цьому зобов'язується не продати, а лише запропонувати продукцію можливому покупцеві за першої нагоди. Здебільшого консигнація поширена у сфері оптових поставок окремих партій товарів у роздрібну мережу.

Консорціум – тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для реалізації певної підприємницької ідеї та досягнення загальної мети (здійснення спільного інноваційно-інвестиційного чи іншого господарського проєкту). Консорціуми можуть бути не лише національні (міжгалузеві), а й міжнародні (наприклад, Міжнародний консорціум супутникового зв'язку).

Консюмеризм – організований рух громадян і державних органів за розширення прав і вплив покупців (споживачів) на ставлення до них продавців.

Контракт – особлива форма трудового договору.

Контролінг персоналу – сучасна концепція управління персоналом, орієнтована на аналіз виключно кількісних показників, на сферу управління персоналом, на якісний аналіз економічного й соціального компонентів ефективності.

Контрольний пакет акцій – частка акцій, зосереджена в руках одного власника, яка дає можливість здійснювати фактичний контроль за діяльністю акціонерного товариства. Теоретично він має становити понад 50% від суми випущених акцій, але на практиці може бути меншим, оскільки не всі акціонери мають право голосу та можливість брати участь у загальних зборах.

Конфлікт (від лат. conflictus - зіткнення) – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, поглядів або думок опонентів; відсутність згоди між двома або кількома сторонами, що можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини; зіткнення протилежних інтересів та поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони.

Конфлікт вертикальний – передбачає конфліктну взаємодію суб'єктів вертикального підпорядкування: «керівник ↔ підлеглий, підприємство ↔ власник».

Конфлікт випадковий – конфлікт, що виник через непорозуміння або випадковий збіг обставин.

Конфлікт внутрішньоособистісний – зіткнення рівних за силою, але протилежно спрямованих особистісних мотивів, потреб, інтересів.

Конфлікт горизонтальний – передбачає конфліктну взаємодію рівних за ієрархічним рівнем суб'єктів: керівників одного рівня, фахівців між собою.

Конфлікт міжособистісний та міжгруповий – зіткнення індивіда (індивідів) з групою та груп між собою. Можуть бути різновидом організаційних чи емоційних конфліктів.

Конфлікт соціальнотрудовий – зіткнення суб'єктів трудових відносин, що викликано протилежністю інтересів.

Конфліктна ситуація - ситуація, що об'єктивно містить явні передумови для конфлікту, провокуючи ворожі дії, конфлікт.

Конфронтація – протистояння (військове, політичне, соціально-психологічне та ін.) між соціальними суб'єктами (індивідами, групами, партіями, ідейними течіями, інститутами, етносами, країнами).

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на поняття та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації. Концепція управління персоналом організації передбачає розробку методології формування системи та розробку технології управління персоналом. Методологія управління персоналом розглядає сутність персоналу організації як об'єкта управління та процесу

формування поведінки індивідів з урахуванням цілей і завдань організації, методів і принципів управління персоналом. Технологія управління персоналом охоплює організацію наймання, відбору та приймання персоналу, його ділове оцінювання, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію та організацію праці, а також управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу.

Концерн – організаційна форма статутного об'єднання різногалузевих підприємницьких структур.

Кореляційний і регресивний аналіз – спосіб встановлення лінійної залежності та близькості зв'язків між параметрами (чисельністю персоналу та факторами, які на неї впливають). Математичний апарат кореляційного і регресивного аналізу докладно розглядається у спеціальній літературі зі статистики.

Корпоративна культура – система особистих та колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма членами організації.

Корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу цієї організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку.

Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та які передбачають його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації; сукупність моделей поведінки, що показали свою ефективність і які поділяє більшість членів організації. Компонентами корпоративної культури є: цінності; норми поведінки; прийнята система лідерства; стилі розв'язання конфліктів; діюча система комунікації; особливості гендерних і міжнаціональних взаємин; прийнята символіка: гасла, організаційні табу, ритуали, свята, традиції.

Корпоративний імідж – це узагальнений, об'єднаний образ організації як цілісного утворення, а не окремих її складових елементів – персоналу чи товару. Корпоративний імідж відображає сукупність уявлень про вид діяльності, напрямки і спонукальні мотиви розвитку, очікувану поведінку, ділову репутацію, успіхи, ступінь стабільності організації, які склалися у свідомості певних груп суспільства.

Корпоратизація – процес перетворення у відкриті акціонерні товариства державних підприємств, закритих акціонерних товариств, певна частка статутного фонду яких належить державі, об' єднань і підприємств зі змішаною формою власності, в яких є державне майно. Мета її полягає у реформуванні управління державним сектором економіки та підготовці до приватизації. Особливістю організаційної структури управління відкритими акціонерними товариствами (ВАТ) є функціонування спостережної ради, що здійснює контроль за діяльністю управління ВАТ з метою захисту інтересів держави й акціонерів.

Корпорація – 1) товариство, союз, група осіб, що об'єднуються добровільно за ознакою спільності (однаковості) професійних або групових інтересів; 2) форма акціонерного товариства, що широко використовується. В Україні корпораціями вважають договірні об'єднання, що створюються за принципом суміщення виробничих, наукових і комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень кожним з його членів централізованому керівництву.

Корупція – підкуп, продажність посадових осіб.

Котирування – встановлення курсів іноземних валют, цінних паперів, цін на біржові товари відповідно до чинних законодавчих норм та усталеної практики.

Коучинг – взаємодія між коучем і працівником, яка призводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації працівника, підвищення особистої відповідальності. Коуч допомагає реалізувати скритий потенціал працівника, спрямовуючи його до самонавчання і саморозвитку.

Криза – найгостріша форма вияву соціальної суперечності, пов'язана з порушенням соціальної стабільності; різке наростання гостроти конфлікту до такої точки,

після якої настає перелом ситуації: або сторони відступають, або вдаються до сили. Основою кризи завжди є конфлікт.

Культура – сукупність нормативних вимог щодо діючого рівня виробництва.

Культура спілкування – система знань та навичок тактичної поведінки у різних ситуаціях спілкування.

Культура управління – цілісна система організації та здійснення управління, яка охоплює сукупність знань, їхню структуру та глибину, морально-етичні норми, ставлення до праці, навички в організації праці та виконанні її окремих елементів, уміння володіти собою й розуміти особливості людей, які працюють разом. Культура управління виявляється в естетиці праці, прагненні виконати й оформити її красиво. Культура управління характеризує як індивідуальну діяльність працівника апарату управління, так і колективну працю. Особливо важлива культура управління для керівника, тому що основне в його праці – спілкування з людьми. Розвиток культури управління – важливий фактор удосконалення управління та підвищення його ефективності.

Культурна форма – це матеріалізація символічно-знакової системи культури, яка знаходить своє втілення у конкретних приписах, нормах поведінки, стилях і методах керівництва, зовнішній атрибутиці.

Л

Легенди – це частково правдиві розповіді про людей або групи людей, які працюють в команді, організації загалом, які частково побудовані на фактах, а частково на вільному і емоційному тлумаченні цих фактів. Легенди дозволяють створити внутрішній ексклюзивний імідж підприємства, відтворити його історію.

Лідер – член групи, який має значний вплив на свідомість та поведінку інших учасників через свій особистий авторитет (неформальний лідер) або посаду (формальний лідер).

Лінійний керівник – посадова особа, котра безпосередньо керує прямими виконавцями певного виду діяльності (наприклад, директор, начальник цеху, майстер, бригадир).

Ліцензія – дозвіл, який надається державними органами юридичним і фізичним особам на здійснення певних видів суспільно корисної діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної.

Ліцензування – одна з форм співробітництва у сфері виробництва, за якої суб' єктами відносин є ліцензіар (той, хто володіє певними правами) та ліцензіат (той, кому такі права передаються на постійній чи тимчасовій основі). Ліцензіар укладає угоду з ліцензіатом, згідно з якою останньому передаються права на використання патенту, товарного знака, будь-якої значущої науково-технічної новинки за певну винагороду: пашуальний платіж (фактична ціна ліцензії, одноразова винагорода) і роялті (періодичні або поточні відрахування у формі фіксованого відсотка від фактичного економічного ефекту, що його має ліцензіат).

Людський інтелектуальний капітал – освіта, кваліфікація, професійні знання, досвід людей; від цих факторів залежать можливості працівників, ефективність їхньої трудової віддачі, продуктивність, культура та якість праці.

Людський капітал – сукупність знань і компетенцій, які забезпечують інтелектуалізацію праці, в результаті інвестування.

Людські ресурси – сукупність знань, умінь, навичок людини, необхідних для кваліфікованої праці.

М

Маніпуляції – брудні прийоми ведення переговорів, використання дезінформації, загроз, демагогії.

Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу – це всі технічні засоби, обладнання та пристрої, які застосовуються у процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації.

Межі конфлікту – обмеження дії конфлікту, як тривалого процесу, що відбувається у визначений період (часові межі), на визначеній території (просторові межі), з визначеною кількістю учасників (просторові межі).

Менеджер персоналу – спеціаліст, який володіє знаннями у сфері управління персоналом в організаційному, управлінському, правовому, обліково-документаційному, педагогічному, соціально-побутовому, психологічному, соціологічному аспектах. Менеджер персоналу здійснює весь цикл робіт з персоналом – від вивчення ринку праці й найняття персоналу до його звільнення. Він розробляє стратегію управління персоналом і кадрову політику; планує кадрову роботу; забезпечує організацію кадрами робітників і спеціалістів необхідної кваліфікації, потрібного рівня й напрямку підготовки; аналізує кадровий потенціал, визначає потребу в робітниках і спеціалістах; здійснює маркетинг персоналу; підтримує ділові зв'язки зі службами зайнятості; планує організацію та контроль підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації робітників, спеціалістів і керівників; комплектує організацію керівними, робочими кадрами та спеціалістами з урахуванням перспектив розвитку.

Менеджмент – система наукових знань, мистецтво та досвід, що втілюються у професійній діяльності, яка реалізується у ринково-орієнтованих організаціях задля визначення і досягнення цілей їх функціонування та розвитку збалансовано з цілями їх працівників шляхом використання усіх видів ресурсів.

Менеджмент вивільнення персоналу – це вид управлінської діяльності, який передбачає комплекс організаційних-інформаційних заходів зі звільнення працівника, що не суперечать правовим нормам та відповідають соціально-психологічним та морально-етичним критеріям.

Менеджмент персоналу – система ефективного використання людських ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях працівників.

Ментальність – це національний тип світовідчуття, який ґрунтується на етнічних образах і символах, що зумовлюють стереотипи поведінки, психічні реакції, оцінки певних подій чи осіб, ставлення до навколишньої дійсності.

Менторство – професійна підготовка, за якої ментор, на відміну від наставника, спершу проводить із підопічним теоретичну підготовку, а після цього – практичну.

Мета – ідеальне, уявне передбачення результату діяльності та способів його досягнення за допомогою певних засобів. Перш ніж розпочати діяти, людина визначає мету, яка є одним зі способів організації різних дій і операцій у певну послідовність і систему. Мета дає змогу визначити спосіб і характер дій людини. Реалізація мети – це процес подолання невідповідності між потребами людини та її метою.

Метод 6–5–3 – спосіб систематизації процесу надходження ідей щодо розвитку системи управління персоналом. Кожний із шести членів експертної групи пише на окремому аркуші паперу три ідеї і передає цей аркуш іншим п'яти членам групи, які на основі вже запропонованих варіантів пишуть по три власні ідеї і т. д. Після закінчення цієї процедури на кожному з шести аркушів буде записано 18 варіантів рішень, а разом кількість варіантів відповідей становитиме 108.

Метод аналогій – спосіб, який полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в наявних системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками.

Метод групових оцінок – метод одержання інформації в соціальній психології, який базується на вивченні оцінок, думок, суджень членів групи з якогось питання. Цей метод широко застосовують для вивчення групової оцінки особистості чи колективу.

Метод декомпозиції – розподіл складних явищ на прості.

Метод колективного блокноту («банку» ідей) – це спосіб, що базується на поєднанні незалежного висування ідей кожним експертом з подальшим їхнім колективним оцінюванням на засіданні з пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Метод контрольних запитань – спосіб активізації творчого пошуку для вирішення завдань з удосконалення системи управління персоналом за допомогою заздалегідь підготовленого списку навідних запитань. У запитанні має міститись підказка, як вирішити завдання.

Метод основних компонент – спосіб, який дає змогу відобразити в одному показнику (компоненті) якості десятків показників; він дає можливість порівнювати не всі показники системи управління персоналом, а тільки один.

Метод полярних профілів – спосіб отримання інформації в соціальній психології, який базується на якісному і кількісному оцінюванні ступеня виявлення тих чи інших якостей особистості.

Метод порівнянь – порівняння наявної системи управління персоналом з подібною системою передової організації, нормативним станом або станом у минулому. Цей метод дає позитивний результат за умови порівнянності досліджуваних систем і їхньої однорідності. Розширити межі порівняння можна усуненням факторів непорівнянності.

Метод послідовної підстановки – спосіб вивчення впливу на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо при усуненні дії інших факторів.

Метод системного аналізу – інструментарій системного підходу до вирішення проблем удосконалення системи управління персоналом. Цей метод орієнтує дослідника на аналіз системи управління персоналом загалом і її компонентів (цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень), на виявлення різних типів зв'язків цих компонентів між собою та із зовнішнім середовищем, а також зведення їх у цілісну картину. Зовнішнім середовищем для управління персоналом є не тільки інші підсистеми системи управління певної організації, а й зовнішні організації (постачальники та споживачі, вищі організації та ін.).

Метод структуризації цілей – кількісне та якісне обґрунтування цілей організації загалом і цілей системи управління персоналом щодо їхньої відповідності цілям організації. Структуризація цілей має забезпечити взаємозв'язки, повноту, порівнянність цілей різних рівнів управління персоналом організації.

Методи державного регулювання ринку праці – способи впливу держави на ринок праці; розрізняють два основних типи впливу – прямий і непрямий. Прямий вплив має регулювальний і коригувальний характер; він полягає в організації суспільних робіт, стимулюванні створення нових робочих місць, розвитку системи виробничого навчання й перепідготовки, стимулюванні чи, навпаки, стримуванні розвитку виробництва в тих чи інших регіонах, регламентації тривалості робочого дня, тижня, місяця, а також міжнародної міграції трудових ресурсів, організації сезонних робіт. Непрямий вплив на ринок праці полягає у стимулюванні чи гальмуванні певних економічних процесів. Це податкова, кредитно-грошова політика, державна закупівля, політика у сфері амортизації основних фондів, стимулювання наукових досліджень, дослідно-конструкторських розробок, бюджетне субсидування окремих галузей.

Методи побудови системи управління персоналом – інструментарій, який застосовують для збирання вихідних даних, дослідження й аналізу стану наявної системи управління персоналом, а також розробки й економічного обґрунтування та реалізації організаційного проєкту нової системи управління персоналом. Найбільший ефект досягається при застосуванні системи методів, що дає змогу подивитися на об'єкт удосконалення з різних боків і уникнути помилок.

Методи управління персоналом – засоби впливу на колективи та на окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі функціонування організації (адміністративні, економічні, соціально-психологічні).

Методологія управління персоналом – складова концепції управління персоналом, яка передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і завданням організації, методам і принципам управління персоналом.

Механізм реалізації політики менеджменту персоналу – це нормована система організаційних заходів, яка зачіпає як соціальні, так і організаційно-адміністративні сторони життєдіяльності організації з метою запобігання кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Міжгалузеві норми та нормативи – це документ призначений для нормування однорідних трудових процесів у організаціях різних сфер виробництва.

Міжнародна організація праці – спеціалізована установа (нині працює при Організації Об'єднаних Націй, в м. Женева), утворена в 1919 р., що проголосила

своєю метою вивчення і покращення умов праці та життя трудящих шляхом виробленя конвенцій і рекомендацій з питань трудового законодавства.

Мінімальна заробітна плата – це встановлений державою розмір заробітної плати, нижче якого не може провадитися оплата за фактично виконану найманим працівником повну місячну (денну або годинну) норму праці (робочого часу). До мінімальної заробітної плати не входять доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати.

Місія організації – це найбільш загальна мета, що відображає причину її існування. Вона відображає спрямованість організації в майбутнє, показуючи, на що будуть направлятися зусилля і які цінності при цьому будуть пріоритетними.

Мобільність персоналу – це здатність і готовність працівників до професійних і територіальних переміщень.

Мовний етикет – це сукупність правил, принципів і конкретних форм спілкування, синонім культури спілкування, а стосовно сфери соціальної роботи – це сукупність норм культурного ділового спілкування.

Мозкова атака – метод швидкого пошуку рішень. Мозкову атаку здійснює група спеціалістів; вона генерує рішення та відбирає краще з них на основі експертного оцінювання.

Молоді спеціалісти – особи, які закінчили повний курс навчання та захистили дипломний проєкт у вищому чи середньому спеціальному навчальному закладі і скеровані на роботу комісією з персонального розподілу.

Морфологічний аналіз – спосіб вивчення можливих комбінацій варіантів організаційних рішень, запропонованих для здійснення окремих функцій управління персоналом. Якщо спочатку рядками записати всі функції, а потім у кожному рядку зазначити всі можливі варіанти їхнього виконання, отримаємо морфологічну матрицю. У процесі морфологічного аналізу складне завдання розбивається на невеликі підзавдання, які можна швидко розв'язати.

Мотив – форма прояву потреби, яка може спрацьовувати у залежності від умов її задоволення. Коли мотивація працівника спричинює успіх, то керівник намагається і надалі використовувати цю модель мотивації, а підлеглий, зі свого боку, повторювати ті моменти своєї діяльності, які зумовили його попередні досягнення.

Мотивація – це процес цілеспрямованого застосування визначеної сукупності різнобічних спонукальних мотивів до діяльності і регулювання трудових відносин для здійснення цілей організації шляхом збігу її інтересів і інтересів працівника.

Н

Навколишнє середовище у конфлікті – складається з фізичного середовища (географічних, кліматичних, екологічних та інших факторів) та соціального середовища (певних соціальних умов, у яких розвивається конфлікт).

Надомник – працівник, який виконує доручену йому організацією роботу вдома.

Надомництво – одна з форм зайнятості в умовах надлишку робочої сили.

Найманий працівник – це громадянин, який уклав трудовий договір (контракт) з роботодавцем на проведення певної роботи відповідно до своїх професійних знань, кваліфікації, здібностей. Наймані працівники працюють на основі укладеного письмового договору (контракту) або договору в усній формі з керівництвом підприємства про умови трудової діяльності, за яку вони отримують заробітну плату, обумовлену договором найму.

Напруженість – емоційний стан індивіда, групи, викликаний тиском з боку інших осіб чи груп.

Наставництво – професійна підготовка, за якої наставник як досвідченіша особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набути необхідну професійну компетенцію, а також ввести у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі; форма виховання та професійної підготовки молоді на виробництві, у профтехучилищах та ін.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність документів, які носять техніко-економічний, нормативно-технічний та організаційно-

методичний характер та визначають норми, правила, стандарти, вимоги, характеристики й інші дані, що можуть використовуватися для вирішення завдань організації праці й менеджменту персоналу.

Начальник – посадова особа, яка керує чи є завідувачем якогось підрозділу організації.

Начальник відділу управління персоналом – керівник підрозділу організації, який виконує такі функції: бере участь у формуванні кадрової політики організації, комплектуванні організації кадрами відповідно до затвердженої номенклатури посад співробітників відділу, плану роботи та штатного розпису; аналізує звіти психологів за результатами комплексного соціального анкетування співробітників.

Невербальні комунікації – обмін інформацією, який здійснюється без використання слів, натомість застосовуються різні символи.

Незадоволеність – негативне сприйняття (оцінка) тих чи інших факторів, подій, обставин, тенденцій розвитку.

Некомпетентність – невідповідність рівня знань, умінь, навичок та інших якостей працівника вимогам посади, яку він обіймає. Розрізняють некомпетентність професійну, соціальну, інтелектуальну, емоційну, фізичну та етичну.

Неперервна освіта – неперервна система навчання, яка охоплює загальноосвітню та професійну школи, середні спеціальні й вищі навчальні заклади, перепідготовку й підвищення кваліфікації кадрів, самоосвіту. Система неперервної освіти передбачає необхідність створення можливостей для задоволення потреби людини в навчанні протягом усього її життя в поєднанні з конкретною трудовою діяльністю.

Несумісність міжособистісна – взаємне неприйняття (антипатія) партнерів зі спілкування та спільної діяльності, засноване на протистоянні ціннісних орієнтацій, темпераментів, психофізичних реакцій, індивідуально-психологічних характеристик індивідів.

Нетворкінг – вирішення завдань за допомогою сформованої мережі друзів, партнерів чи колег.

Неформальна група – вільно утворена мала асоційована група людей, які вступають у систематичну взаємодію за інтересами для досягнення певних цілей в межах трудового колективу.

Нормативний метод – спосіб, який передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад і зміст функцій з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління організації загалом й системи управління персоналом (норми управління, ступінь централізації функцій, кількість ступенів управління, ланок, масштаби підрозділів, порядок підпорядкованості та взаємозв'язку підрозділів), розподіл і кооперацію праці керівників і спеціалістів управління персоналом організації.

Нормативно-методичним забезпеченням системи менеджменту персоналу – це сукупність документів організаційно-розпорядницького, організаційно-методичного, технічного, економічного й нормативно-технічного характеру.

Норми групові – правила регулювання поведінки членів групи, вироблені внаслідок спільної діяльності та спілкування.

Норми праці – частина організації праці на підприємстві, активний засіб забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та мірою її оплати, що відповідає вимогам соціальної справедливості у розподілі фонду споживання. Встановлення точних рівнонапружених норм праці для кожного робочого місця дає змогу об'єктивно визначати розмір трудового внеску окремих колективів і виконавців у загальний результат діяльності підприємства. Це означає, що науково обґрунтовані норми є ефективним засобом позитивної мотивації праці, спрямованої на активізацію трудової віддачі працівників.

Нормування праці – основа її організації на підприємстві, вид діяльності з управління підприємством, спрямований на встановлення оптимальних співвідношень між витратами та результатами праці, між чисельністю працівників різних груп і кількістю одиниць обладнання. Основними об'єктами нормування праці є робочий час, обсяг роботи, зона обслуговування, витрати енергії працівників.

Об'єкт конфлікту – конкретна причина, мотивація, рушійні сили конфлікту (те, через що виник конфлікт).

Обряди – синтетична форма культури; сукупність установлених звичаєм дій, пов'язаних із життєдіяльністю колективу. Вони проводяться в усталений час і з спеціального приводу для впливу на поведінку і розуміння працівниками організаційного оточення.

Оперативний план роботи з персоналом – комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника, що охоплює планування всіх видів робіт з персоналом в організації.

Оплата праці – це будь-який заробіток, обчислений, як правило, в грошовому вираженні, який за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

Опціон – договірне зобов'язання купити або продати товар за наперед визначеною ціною в межах узгодженого періоду. В обмін на отримання такого права покупець опціону виплачує продавцю певну суму премії. Ризик покупця обмежується розміром цієї премії, а ризик продавця зменшується на величину цієї премії.

Оратор – той, хто виступає з промовою, володіє даром переконання, красномовності.

Організації роботодавців, їх об›єднання створюються і діють з метою представництва й захисту прав і законних інтересів роботодавців у економічній, соціальній, трудовій та інших сферах, у тому числі в їх відносинах з іншими сторонами соціального діалогу.

Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів (виробничих і управлінських підрозділів). У практиці господарювання застосовують кілька типових структур управління: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, програмно-цільову (проєктного управління, впровадження нововведень, матричну). Організаційною основою найбільш поширеної лінійно-функціональної системи управління є лінійна підпорядкованість виконавців і керівників відповідних рангів; для кваліфікованої допомоги лінійним керівникам створюються функціональні служби. Організаційні структури проєктного управління об'єднують дві основні ланки: 1) групу розвитку (стратегія й наукові дослідження, фінанси і ресурсне забезпечення); 2) проєктні групи (розробка і реалізація проєктів створення й освоєння нових виробів). Матричні структури інтегрують функціональне та проєктне управління, передбачають створення тимчасових проєктних груп.

Організаційне проєктування системи управління персоналом – розробка проєктів організації виробничих систем і систем управління. Мета організаційного проєктування системи управління персоналом – надати цілеспрямованості процесу створення нових систем або розвитку існуючих. Об'єктом організаційного проєктування можуть бути заходи у сфері організації виробництва, управління персоналом, організації загалом. Комплексне організаційне проєктування передбачає застосування системного підходу, в межах якого організаційні питання вирішуються одночасно для виробничої системи та системи управління організації, що проєктується, для кожної їхньої складової, а також для організації загалом як системи.

Організаційні здібності – здібності організаторської діяльності: комунікативні здібності, практичний розум, критичність, ініціативність, тактовність, вимогливість до себе та до інших, наполегливість.

Організаційні комунікації – комунікації, які виникають між організаціями, а також між підрозділами, рівнями, ланками та окремими працівниками всередині організації з приводу визначення цілей, розподілу завдань, розв'язання проблем, коригування дій тощо.

Організаційні цінності – цінності, які декларує конкретна організація під час формування чи зміни своєї корпоративної культури. Цими цінностями організація керується при формуванні стратегії розвитку, прийманні на роботу нових працівників тощо.

Організація неформальна – спонтанна система зв›язків, відносин, діяльності, спрямована на вирішення організаційних завдань формальної організації неформальними методами.

Організація робочого місця – це створення певних організаційно-технічних умов для високопродуктивної і безпечної праці.

Організація, що самонавчається – це організація, що робить фокус на створення інновацій шляхом безперервного процесу оновлення банку знань на підприємстві у результаті розвитку персоналу і формування пулу талантів, висококваліфікованих працівників (HiPo – high potential); це організація, в якій кожен працівник розглядається як талант, джерело креативності (управління талантами, креативний менеджмент, інноваційний менеджмент), що є основою для інноваційного розвитку підприємства.

Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов›язки). Вона встановлюється у формі тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для спеціалістів.

Основна заробітна плата працівника залежить від результатів його праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами у розмірах, що не перевищують встановлених чинним законодавством.

Особистісні цінності – це цінності, які проявляються у суб'єктивному ставленні особистості до себе та зовнішнього середовища. Вони можуть закладатися в людині з дитинства і для їх зміни чи переосмислення потрібний потужний поштовх.

Особистість – людина, що має стійкий комплекс соціально значущих рис, зумовлених існуючою системою суспільних відносин, культурними та біологічними особливостями індивіда; сукупність індивідуальних, соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

П

Параметричний метод – спосіб встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом для виявлення ступеня їхньої відповідності. Параметричний метод застосовують для визначення чисельності управлінського персоналу кадрових служб організації.

Паритет – рівність ресурсної основи учасників конфлікту.

Партнерство – складний вид взаємовідносин людей (організацій, держав), у якому конкуренція поєднується із співпрацею.

Партнерство – юридична форма організації підприємницької діяльності, яка полягає у співробітництві кількох юридичних або фізичних осіб, які беруть участь у діяльності підприємства власним капіталом і особистою працею на особі партнерського договору.

Партнерські зв'язки – система договірних відносин, які встановлюються між підприємцями (партнерами) і дозволяють кожному з них досягти очікуваного результату за рахунок обміну плодами своєї діяльності.

Первинні потреби – в їжі, воді і т.ін.

Переконання – метод впливу на свідомість особистості шляхом звертання до її власного критичного судження. Відбір логічно упорядкованих фактів і висновків відповідно до одного функціонального завдання.

Перемовини – спосіб вирішення конфліктів, у якому кожна зі сторін висуває власний набір вимог, але схильна до поступок, компромісу. Як правило, передбачається рівноправність сторін, виключаються спроби силового вирішення конфлікту.

Перемовини – спосіб вирішення конфліктів, у якому кожна зі сторін висуває власний набір вимог, але схильна до поступок, компромісу. Як правило, передбачається рівноправність сторін, виключаються спроби силового вирішення конфлікту. Переговори ведуться на основі певних і схвалюваних учасниками правил. Одним з основних елементів переговорів є отримання та обмін інформацією з метою досягнення згоди.

Персонал – сукупність людських ресурсів, які має організація. Підбір кадрів – визначення особистих і професійних якостей людей для визначення їхньої відповідності виконуваній роботі.

Підприємець – самостійний агент ринку, котрий діє на свій страх і ризик, під особисту відповідальність за результати бізнесової діяльності. Підприємець завжди є власником певного капіталу і водночас якоюсь мірою менеджером.

Підприємництво – ініціативна господарсько-фінансова діяльність суб'єктів різних форм власності в рамках чинного законодавства на свій ризик і під власну фінансову та майнову відповідальність. До основних типів підприємництва належать: малий бізнес, заснований на особистій власності або оренді; спільне та корпоративне підприємництво, що базується відповідно на спільній (колективній) та акціонерній власності.

Підприємницький договір – форма волевиявлення сторін щодо безпосереднього здійснення підприємницької діяльності; непередбачає (не вимагає) об' єднання підприємців, що домовляються між собою, в певну організаційно-правову форму.

Підприємницький капітал – грошові витрати, які необхідно здійснити для практичної реалізації підприємницького проєкту і отримання очікуваного економічного ефекту. Складається з основного та оборотного капіталу (активів).

Підприємницький ризик – діяльність підприємця, розрахована на позитивний кінцевий результат (одержання максимально можливого прибутку), але з небезпекою частково або повністю втратити не тільки очікуваний зиск, а й власний капітал за несприятливих економічних обставин.

Планування вивільнення персоналу – заходи, які дають змогу уникнути передавання на зовнішній ринок праці зайвих для організації кваліфікованих кадрів, бо це може зашкодити організації та створити соціальні проблеми для тих, хто звільняється.

Планування використання персоналу – створення умов для ефективної реалізації психофізичних можливостей, розумово-кваліфікаційних здібностей працівника на конкретному робочому місці, створення творчої, здорової психофізіологічної атмосфери в організації.

Планування ділової кар'єри, службово-професійного просування – складання плану; починаючи з моменту прийняття працівника в організацію й закінчуючи його передбаченим звільненням з роботи, необхідно організовувати планомірне горизонтальне та вертикальне його просування за системою посад або робочих місць. Працівник має знати не тільки свої перспективи на коротко- та довгостроковий періоди, а й те, яких показників він мусить досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Планування залучення персоналу – цілеспрямовані заходи з наймання та приймання персоналу з метою задоволення в перспективі потреб організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішні джерела залучення персоналу уможливлюють ефективне використання персоналу організації в результаті додаткової роботи, перерозподілу завдань або службового переміщення, просування працівників. Зовнішніми джерелами залучення персоналу є приймання нових працівників або застосування лізингу персоналу.

Планування кадрового резерву – прогнозування персональних просувань, їхньої послідовності та відповідних заходів, що потребує розробки ланцюг просування та звільнення конкретних працівників.

Планування кар'єри передбачає визначення кар'єрних шляхів – маршрутів, якими працівники можуть рухатись, щоб просунути свою кар'єру в організації.

Планування навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу – заходи з внутрішньоорганізаційного, міжорганізаційного навчання та спеціальної підготовки, що уможливлюють якнайповніше використання власних трудових ресурсів без пошуку нових кваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Таке планування створює умови для мобільності, мотивації та саморегуляції працівника, пришвидшує процес його адаптації до змінних умов дійсності на одному робочому місці.

Планування потреби в персоналі – початковий ступінь процесу кадрового планування, основою якого є відомості про наявні та заплановані робочі місця, дані штатного розпису, план заміщення вакантних посад, інформація про персонал організації, фінансовий та інвестиційний плани, план виробництва, маркетинговий та організаційний плани, а також інші розділи плану організації. До визначення потреби в персоналі рекомендується залучати керівників відповідних підрозділів.

Планування робочого місця - це просторове розміщення знарядь, предметів праці та виконавця з урахуванням антропометричних, біохімічних даних та основних характеристик органів чуття людини.

Планування службового просування – планування організацією службового зростання своїх працівників з метою вдосконалення потреб організації у кваліфікованих кадрах і окремого працівника у зростанні його кар'єри.

Планування трудової адаптації – цілеспрямовані заходи, пов'язані з вирішенням однієї з найскладніших проблем роботи з персоналом організації.

Плинність персоналу – це рух робочої сили, обумовлений тими чи іншими причинами.

Поведінка – зовнішні вияви активності людини, визначеної соціальними потребами, нормами і правилами суспільного життя.

Поведінка – сукупність дій та вчинків індивіда, спосіб життя.

Повне товариство – вид господарської організації, всі учасники якої здійснюють спільну підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов' язаннями товариства всім своїм майном.

Погодинна форма оплати праці – механізм встановлення розміру заробітку, при якому мірою праці є відпрацьований час. Погодинна форма оплати праці містить такі її системи: просту погодинну, погодинно-преміальну оплату тощо. Погодинна оплата праці робітників провадиться за годинними (денними) тарифними ставками із застосуванням нормованих завдань або за місячними окладами. Погодинна оплата праці керівників, спеціалістів і службовців провадиться за місячними посадовими окладами (ставками), якщо інше не передбачене колективним договором.

Покарання – спосіб виховання особистості або групи осіб, щоб дати зрозуміти недопустимість порушення діючих норм. Поновлення на роботі – ситуація, коли у разі звільнення без законних підстав або з порушенням встановленого порядку, а також у разі незаконного переведення на іншу роботу робітник або службовець має бути поновлений на попередній роботі органом, який розглядає трудовий спір.

Політика – це напрям діяльності, сукупність засобів (інструментів) та методів для реалізації певних стратегічних цілей.

Політика менеджменту персоналу (кадрова політика організації, HR-політика) - сукупність принципів, методів і форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання; низка особливих правил або рекомендацій, що визначають шляхи вирішення питань, пов'язаних з персоналом в організації.

Положення про формування кадрового резерву – це акт який визначає порядок забезпечення поточної, короткострокової і середньострокової потреби організації у персоналі для заміщення ключових посад, зниження термінів й витрат на закриття вакансій.

Попередження конфлікту – це вид діяльності суб›єкту управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Посередник – фізична або юридична особа між виробником і споживачем товару, яка сприяє обігу товарів.

Посередництво – допомога нейтральної людини конфліктуючим сторонам із метою врегулювання конфлікту шляхом перемовин. Посередництво передбачає регламентовану процедуру, що закінчується, зазвичай, підписанням угоди.

Послуга – невиробнича діяльність фірми, спрямована на задоволення визначеної потреби споживача.

Потреба – стан недостатку в предметах, об'єктах, без яких неможливий розвиток і життєдіяльність людини.

Потреба в успіху – задовольняється у процесі досягнення прийнятої мети, доведення роботи до бажаного результату. Працівники, в яких названа потреба є першочерговою – не люблять ризикувати, їхні дії здебільшого характеризуються виваженістю.

Потреба причетності – це прагнення працівника до налагодження дружніх відносин у колективі, намагання допомогти своїм колегам у вирішенні їхніх проблем.

Потреба у владі – приносить працівнику радість та створює умови для реалізації його організаторських здібностей, інтелектуальних, вольових, творчих і фахових можливостей.

Потреби – необхідність чого-небудь для підтримання життєдіяльності організму, людини, соціальної групи, суспільства загалом.

Початковий (стартовий) капітал – капітал, що вкладається у будь-яку власну справу на початку практичної реалізації підприємницького проєкту або на початковій стадії підприємницької діяльності взагалі.

Почуття – одна з основних форм переживання людиною свого ставлення до предметів і явищ дійсності.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – це локальний нормативний акт, який розробляється адміністрацією підприємства разом із представницьким органом трудового колективу та використовується для забезпечення правового регулювання трудових відносин та визначає взаємні права й обов'язки керівництва та працівників.

Працездатність – потенційна можливість людини виконувати роботу на заданому рівні ефективності протягом визначеного проміжку часу.

Праця – це свідома цілеспрямована діяльність, яка полягає в прикладанні людиною розумових і фізичних зусиль для одержання корисного результату з метою задоволення своїх матеріальних і духовних потреб, процес перетворення ресурсів природи в цінності та блага, що здійснюється і керується людиною під дією як зовнішніх стимулів (економічних і адміністративних), так і внутрішніх спонукань.

Предмет конфлікту – матеріальні чи духовні цінності чи обставини, через які стався конфлікт. Предметом конфлікту можуть бути економічні, територіальні, політичні, релігійні, мовні та багато інших факторів та обставин.

Предмет конфлікту – матеріальні чи духовні цінності чи обставини, через які стався конфлікт. Предметом конфлікту можуть бути економічні, територіальні, політичні, релігійні, мовні та багато інших факторів та обставин.

Преміювання – форма оплати праці, за якої за виконання (перевиконання) визначених показників виплачується додаткова винагорода.

Прерогатива – виняткове право, яке належить певному державному органу або посадовій особі.

Приватизація – процес трансформації будь-якої форми власності у приватну. В загальному вигляді її можна розглядати як форму роздержавлення, тобто перетворення державної власності в інші форми привласнення. Головна мета приватизації – передача недостатньо ефективних державних підприємств реальним власникам (господарям), які будуть безпосередньо зацікавлені у підвищенні ефективності своєї підприємницької діяльності. Вирішальне значення у реформуванні власності має так звана велика приватизація державних підприємств (корпоратизація, акціонування, створення холдингових компаній тощо). Приймання на роботу здійснюється за допомогою укладення трудового договору. Відповідно до Конституції України забороняється будь-яке пряме чи непряме обмеження прав або встановлення прямих чи непрямих переваг під час приймання на роботу залежно від статі, раси, національної належності та віросповідання. Не допускається необґрунтована відмова у прийманні на роботу. Мотиви відмови мають відповідати вимогам законодавства.

Примирення – один із методів відновлення мирних відносин. У трудових спорах, наприклад, широко використовується при взаємодії роботодавця та найманих працівників, коли дискусії та взаємні поступки дозволяють зберегти стабільну ситуацію. У примиренні сторін можуть брати участь арбітр та посередник.

Примирення – один із методів відновлення мирних відносин. У трудових спорах, наприклад, широко використовується при взаємодії роботодавця та найманих працівників, коли дискусії та взаємні поступки дозволяють зберегти стабільну ситуацію. У примиренні сторін можуть брати участь арбітр та посередник.

Примирливі процедури – розглядання колективного трудового спору з метою його розв'язання примирливою комісією, сторонами за участю посередника в трудовому арбітражі.

Принцип – базис, вигідне положення, основне правило.

Принципал – особа, від імені і на користь якої діє агент (брокер, дилер тощо).

Принципи управління – основні положення, які визначають побудову і функціонування системи управління підприємства, галузі, сфери діяльності.

Принципи управління персоналом – правила, основні теоретичні положення та норми, яких мають дотримуватися керівники та спеціалісти у процесі управління персоналом.

Принципи функціонування ринку праці – правила (теоретичні засади) функціонування ринку праці.

Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом, – це теоретичні положення з управління персоналом, які передбачають: концентрацію зусиль працівників окремого підрозділу чи системи управління персоналом загалом на вирішенні основних завдань або концентрацію однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання; спеціалізацію (розподіл праці в системі управління персоналом, коли виокремлюється праця керівників, спеціалістів та інших службовців, формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій); паралельність (одночасне виконання окремих управлінських рішень, що підвищує оперативність управління персоналом); адаптивність (гнучкість) – пристосовність системи управління до змінних цілей організації та умов її роботи; спадкоємність – загальні методичні засади формування системи управління персоналом на різних рівнях різними спеціалістами, а також стандартне їхнє оформлення; неперервність – відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом і підрозділів, зменшення часу на розглядання документів, простоїв технічних засобів управління та ін.; ритмічність – виконання однакового обсягу робіт за однакові проміжки часу й регулярність повторення функцій управління персоналом; спрямованість, упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації з відпрацювання певного рішення (розрізняють спрямованість горизонтальну та вертикальну (взаємозв'язки між функціональними підрозділами та між рівнями управління)).

Принципи, які характеризують вимоги до формування систем управління персоналом, – це основні теоретичні положення, які передбачають: зумовленість функцій управління персоналом цілями організації (функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей організації).

Пріоритет – переважне, найважливіше значення чогось.

Прогнозування – науково обґрунтовані дослідження перспектив якогось явища (соціального, економічного та ін.) на визначений строк.

Продуктивність праці – ефективність, результативність затрат праці, що визначається у кількості продукції, яку виробляє працівник за одиницю часу або у кількості затрат робочого часу на виконання одиниці продукції.

Протекціонізм – приймання на роботу, просування по службі на основі особистого знайомства, родинних зв' язків, особистої відданості, а також під впливом тиску впливових службових осіб.

Протиборство – дія, спрямована один проти одного.

Професійна мобільність це спроможність та готовність персоналу успішно та досить швидко опановувати нові технології, набувати нові компетентності, які забезпечать ефективність діяльності у новій професійній сфері.

Професійна підготовка – система організаційних і педагогічних заходів, які забезпечують формування професійних знань, навичок, умінь та професійної готовності.

Професійне навчання персоналу – це процес з набуття, поглиблення знань і формування, удосконалення навичок працівників.

Професійний стрес – різноплановий феномен, який проявляється у психічних і фізичних реакціях через напружені ситуації у професійній діяльності.

Професіографія – описування і класифікація діючих професій за різними категоріями.

Профілактика конфлікту - вид управлінської діяльності, який полягає в завчасному розпізнаванні, усуненні або ослабленні передумов конфлікту.

Профспілки – громадські організації, які створюються трудящими для захисту своїх соціальних, економічних та професійних прав, для вираження інтересів найманих працівників, для боротьби за соціальну справедливість з метою сприяння створенню для людини гідних умов праці та життя.

Профспілковий представник – це керівник профспілки, її організації, об›єднання профспілок, профспілкового органу; профорганізатор або інша особа, уповноважена на представництво статутом або відповідним рішенням профспілкового органу.

Процедури примирливі – розгляд колективного трудового спору примирною комісією, конфліктуючими сторонами за участю посередника.

Процес кар'єрного менеджменту – це комлекс заходів з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Процесуальні теорії мотивації - дають змогу проаналізувати, як людина розподіляє зусилля для виконання різноманітних завдань і який конкретний тип поведінки вона при цьому обирає.

Психологія праці – наука, яка вивчає психологічні закономірності формування конкретних форм трудової діяльності і ставлення людини до праці.

Психологія управління – розділ психології, що вивчає закономірності організації управлінської діяльності. Підприємництво, що базується відповідно на спільній (колективній) та акціонерній власності.

PEST-аналіз – метод, за допомогою якого організація може оцінити основні зовнішні фактори (політичні, економічні, соціальні, технологічні), що впливають на її діяльність, щоб стати більш конкурентоспроможною на ринку.

Р

Реінжиніринг – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність.

Рекомендації щодо організації підбору персоналу – це система заходів, які передбачаються підприємством для залучення тих працівників, які володіють потрібними професійними навичками й особистісними, моральними якостями та здатні виконувати усі посадові обов›язки, а також здатні своєчасно і якісно розв'язувати завдання й добиратися поставлених цілей.

Рестрикціонізм (англ. «restriction» – «обмеження») – свідоме обмеження працівниками продуктивності своєї праці, використання не на повну силу своїх фізичних і розумових здібностей під час виконання норм виробітку.

Ризик – імовірність заподіяння шкоди з урахуванням її тяжкості; ситуативна характеристика діяльності, яка полягає у невизначеності її результату та можливих несприятливих наслідках у разі невдачі.

Ритуали — це система обрядів чи вироблений звичаєм або запроваджений порядок здійснення чогось. Навіть певні управлінські рішення можуть ставати організаційними обрядами, які працівники інтерпретують як частину організаційної культури. Такі обряди сприймаються як організовані й сплановані дії, що мають важливе „культурне" значення.

Робота з кадровим резервом – діяльність служби управління персоналом і посадових осіб різних рівнів управління організацією, спрямована на планування, добір, формування та навчання кадрового резерву. Робота з кадровим резервом передбачає складання прогнозу та плану передбачуваних змін у складі керівних кадрів; попередній набір кандидатів до резерву; отримання інформації про ділові, професійні та особисті якості кандидатів; формування складу резерву кадрів. Основні критерії відбору кандидатів до резерву: відповідний рівень освіти та професійної підготовки; досвід практичної роботи з людьми; організаційні можливості; особисті якості; стан здоров'я; вік. Джерелом формування резерву кадрів є кваліфіковані спеціалісти, заступники

керівників підрозділів, керівники нижчого рівня, дипломовані спеціалісти, зайняті на виробництві як робітники.

Роботодавці -- особи, які управляють власним капіталом або уповноважені управляти капіталом держави, акціонерного товариства, господарського товариства тощо. Роботодавець відповідно до міжнародної класифікації зайнятості – це людина, яка працює самостійно і постійно наймає для роботи одного або багато осіб.

Робоча зона – об›ємний простір, обмежений розмахом рук у горизонтальній і вертикальній площинах з урахуванням повороту тіла на 180° і переміщення працівника на 1-2 кроки.

Робоче місце – частина виробничої площі, обладнана необхідним устаткуванням, інструментом, пристроями і призначена для виконання трудових операцій певної частини виробничого процесу.

Розбрат – різновид конфлікту всередині однієї позиції, розкол.

Розвиток персоналу – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Рух персоналу – це процеси переміщення персоналу всередині організації, а також на зовні з метою працевлаштування в інших організаціях.

С

Саботаж – форма конфлікту, при якому одна із сторін застосовує протидію з метою заподіяння шкоди інтересам противника (дезінформація, навмисне пошкодження засобів праці, обмежений або бракований випуск продукції); навмисний зрив роботи шляхом відмови від неї або навмисне недбале її виконання.

Самоорганізація (самоменеджмент) – напрям думок і дій конкретної людини, що є вираженням суми знань, спрямованих на концентрацію внутрішніх сил організму для досягнення заданих цілей.

Свідомість – властива людині здатність осмислено сприймати і розуміти оточуючу природну та соціальну дійсність, яка впливає на неї та викликає відповідну реакцію, активність.

Середня заробітна плата – це розмір заробітної плати працівника, визначений за певний період часу. Порядок визначення середньої заробітної плати працівника встановлює Кабінет Міністрів України.

Сила учасників конфлікту – ресурсні можливості суб›єктів (фізична та моральна сила, влада та вплив, інформаційна база, гроші, час, число союзників, досвід тощо).

Символ – відображає умовне позначення якогось предмета, поняття або явища. Символом характеризують високі абстрактні поняття, які важко стисло описати. Стосовно корпоративної культури символи несуть у собі значення найважливіших цінностей організації.

Система методів оцінювання управлінського персоналу – сукупність методів оцінювання, які уможливлюють формування комплексної всебічної об'єктивної характеристики управлінського персоналу на всіх стадіях його трудової діяльності – від приймання на роботу до звільнення з організації.

Система службово-професійного просування – сукупність способів і методів посадового просування персоналу, які застосовують у різних організаціях.

Система управління персоналом організації – система, в якій реалізуються функції управління персоналом; охоплює підсистему загального лінійного керівництва та функціональні підсистеми, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій. Підсистема загального та лінійного керівництва здійснює управління організацією загалом, а також окремими її функціональними й виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їхні заступники, майстри, бригадири. Підсистема планування й маркетингу персоналу розробляє кадрову політику та стратегію управління персоналом, аналізує кадровий потенціал, ринок праці, організовує кадрове планування,

планування та прогнозування потреби в персоналі, рекламу, підтримує зв'язки із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами.

Системи заробітної плати характеризують взаємозв'язок елементів заробітної плати – тарифної частини, доплат, надбавок, премій.

Ситуація передконфліктна – зростання соціальної напруги у відносинах між потенційними суб›єктами конфлікту, спричинене певними протиріччями.

Службово-професійне просування – послідовність поступових переміщень на різні посади, що сприяє розвитку як організації, так і особистості.

Соціальна політика підприємства – пільги і захист персоналу визначаються законодавством, закріплюються у колективних договорах і угодах різного рівня: генеральних, галузевих (тарифних), територіальних, колективних.

Соціальне партнерство – врегульована нормами права система дво- або трьохсторонніх суспільних колективних правовідносин між власниками (роботодавцями), найманими працівниками і державою або їхніми представницькими органами в процесі реалізації прав та інтересів сторін з соціально-економічних і трудових питань; спільна діяльність уряду, підприємців і профспілок, спрямована на узгодження інтересів і вирішення проблем, перш за все, в соціальній та виробничій діяльності людей. Система взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин, де на засадах соціального миру забезпечується узгодження найважливіших соціально-трудових інтересів роботодавців та найманих працівників. Спілки роботодавців бачать у соціальному партнерстві можливості проведення узгодженої технічної, економічної і соціальної політики, розвитку виробництва без потрясінь і деструктивних конфліктів.

Соціальний діалог – процес визначення та зближення позицій, досягнення спільних домовленостей та прийняття узгоджених рішень сторонами соціального діалогу, які представляють інтереси працівників, роботодавців та органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування, з питань формування та реалізації державної соціальної та економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин.

Соціально-психологічний клімат – комплексний психологічний стан колективу, який відображає особливості соціального сприйняття різних сторін його життя та діяльності, ступінь задоволення або спонукання до успішного виконання поставлених завдань; якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.

Спеціалізація праці – здобуття людиною спеціальних знань і навичок у певній сфері трудової діяльності; зосередження однорідних функцій управління в певному підрозділі апарату управління організації.

Співробітництво – стратегія поведінки у ситуації конфлікту, орієнтована на спільний пошук рішень, які відповідають інтересам усіх сторін.

Спілкування – складний, багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів для людей, що породжується потребами у спільній діяльності і включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини.

Спор трудовий колективний – неврегульовані розбіжності між працівниками та роботодавцями.

Спрацьованість – це результат взаємодії конкретних учасників діяльності.

Сприятливі умови праці – створення та гарантування умов, необхідних для працівників (спеціалістів та керівників) для отримання максимальних результатів.

Статус організації, посадової особи – правове становище організації, підприємця, яке характеризується й визначається їхньою організаційно-правовою формою, статутом, свідоцтвом про реєстрацію, правами та обов'язками, відповідальністю, повноваженнями, які випливають із законодавчих і нормативних актів.

Стереотип «економічна людина» – ґрунтується на принципі грошового розрахунку. Відповідно до нього кожна людина може за відповідну оплату виконати все, що забажає керівник.

Стереотип «етична людина» – ґрунтується на принципі підпорядкування працівника вимогам професійної, ділової та управлінської етики.

Стереотип «психологічна людина» – ґрунтується на вмілому використанні психології з метою досягнення певної вигоди, тобто людина може досягти успіху, знаючи певні методи психологічного впливу як на інтуїтивному рівні, так і на рівні методик, яким її навчили у процесі тренінгу.

Стереотип «технологічна людина» – ґрунтується на принципі організованого підпорядкування людини робочим операціям в умовах, коли вона дедалі частіше стає жертвою наукового і техніко-технологічного прогресу.

Стиль керівництва – спосіб, «логіка» впливання керівника на підлеглих. Виокремлюють авторитарний, демократичний, анархічний і кооперативний стилі керівництва.

Стимулювання — це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення.

Страйк – організоване масове або часткове припинення роботи чи інша протидія нормальному (традиційному) перебігу виробничого процесу з метою домогтися виконання певних вимог.

Стратегічне управління – діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства.

Стратегія (генеральна стратегія) – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності; комплексний (довгостроковий) план, спрямований на забезпечення здійснення місії та досягнення визначених цілей.

Стратегія менеджменту персоналу (HR-стратегія, персонал-стратегія) – консолідований план дій керівництва організації, сформований із системи концептуальних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи, що, у свою чергу, спрямовано на забезпечення ефективної діяльності організації шляхом реалізації її основних стратегічних цілей на основі використання конкурентних переваг.

Стрес – неспецифічна реакція організму й особистості у відповідь на вплив складної ситуації; стан психічної (емоційної) напруги у людини в складних (екстремальних) ситуаціях. Стрес може надавати як позитивний, мобілізуючий вплив, так і негативний.

Стрес або загальний адаптаційний синдром – фізіологічна реакція організму, який переживає як емоційний стан, що виникає в умовах ризику, викликає необхідність швидко і самостійно приймати рішення, реагувати на загрози і несподіванки.

Стресогенність ситуації – ситуація, яка містить певні об'єктивні і суб'єктивні характеристики потенційного ризику (імовірності) стресового реагування учасників-суб'єктів даної ситуації.

Стресостійкість – сукупність особистісних якостей, що дозволяють людині переносити значні інтелектуальні, вольові та емоційні навантаження, зумовлені особливостями життєдіяльності, без особливих шкідливих наслідків для діяльності, оточення та здоров'я.

Стрес-фактор – реальний або уявний подразник, який порушує гомеостаз та викликає у суб'єкта стрес-реакцію через різноманітні емоційні, когнітивні, поведінкові прояви.

Структура конфлікту – сукупність стійких елементів конфлікту, які утворюють цілісну систему.

Структура управління організацією (організаційна структура) – сукупність спеціалізованих функціональних підрозділів, взаємопов'язаних у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень залежно від виду об'єкта управління, цілей, розмірів і зовнішнього середовища.

Ступінь інтелектуальної праці – показник, який характеризує професійний аспект праці і відображає співвідношення часу на виконання функцій, які потребують затрат розумової (творчої) та фізичної (нетворчої) праці.

Суб'єкти соціального партнерства – наймані працівники, роботодавці й держава.

Суб'єкт конфлікту – особистість, організація чи соціальна група, здатна створювати конфліктні відносини, самостійно брати участь у конфлікті відповідно до своїх інтересів, викликати важливі зміни у конфліктної ситуації.

Субординація (лат. «sub» – «під» та «ordinato» – «упорядковування») – система відносин на основі підпорядкування нижчого за посадою вищому; існує між керівниками й підлеглими, між структурними підрозділами апарату управління, між організаціями різних рівнів ієрархії.

Сумісність – це ефект взаємодії працівників, який означає максимальне суб'єктивне задоволення членів групи один одним.

Суперечка – обговорення проблеми, спосіб її колективного дослідження, у якому кожна зі сторін відстоює свою думку.

Суперництво – стратегія поведінки у ситуації конфлікту, суть якої у завзятому відстоюванні суб›єктом своїх інтересів на шкоду інтересам інших.

Схема документообігу – рух документів в апараті управління. Має вигляд таблиці, з лівого боку якої за вертикаллю формулюють функції управління, які виконують конкретні функціональні підрозділи, а за горизонталлю для кожної функції вказують послідовно зліва направо види документів; форми для даних, які виходять з підрозділу чи надходять до нього; назву підрозділу чи організації, звідки надходять і куди направляються після обробки чи складання документи, форми або дані; назву й кількість технічних засобів, за допомогою яких обробляють документи, форми або дані; посадових осіб, які обробляють чи складають документи, форми або дані; періодичність обробки документів, форм або даних протягом року. Схема функціональних взаємозв'язків відображає горизонтальні зв'язки функціональних підрозділів апарату управління. Має вигляд таблиці, з лівого боку якої за вертикаллю формулюють функції управління, які виконують конкретні функціональні підрозділи, а за горизонталлю вказують функціональні підрозділи апарату управління й посади вищих керівників. На перетині рядків і граф проставляють символи, які відображають ступінь участі окремих функціональних підрозділів і керівників у виконанні конкретних функцій певного підрозділу. Часто застосовують такі символи: О – відповідає за виконання функції, організовує її виконання, готує та оформляє підсумковий документ; П – готує вихідні дані й інформацію, необхідну для виконання певної функції; С – узгоджує підготовлений документ або окремі питання під час виконання функцій; Р – приймає рішення, затверджує, підписує документ.

SWOT-аналіз – метод аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток організації в цілому та її функціональних підсистем.

Т

Таблиця трудомісткості виконання функцій підрозділу системи управління – перелік функцій функціонального підрозділу з розрахунками трудомісткості здійснення кожної з них у нормогодинах або у гривнях за рік.

Талант – сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії.

Тарифна система оплати праці є сукупністю взаємопов›язаних елементів: тарифної сітки, тарифних ставок, схем посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних характеристик. Тарифна система використовується для розподілу робіт і працівників залежно від їх складності та кваліфікації за розрядами тарифної сітки і є основою формування та регулювання (диференціації) заробітної плати. При тарифній системі діють дві форми оплати праці працівників – відрядна і погодинна, які охоплюють ряд систем для різних організаційно-технічних умов виробництва.

Тарифна сітка – шкала кваліфікаційних розрядів і тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких встановлюється безпосередня залежність розміру заробітної плати працівників від їхньої кваліфікації. Кожному кваліфікаційному розряду відповідає тарифний коефіцієнт, який показує, у скільки разів тарифна ставка цього розряду перевищує тарифну ставку першого розряду. Тарифний коефіцієнт першого розряду завжди дорівнює

одиниці. Кількість кваліфікаційних розрядів і коефіцієнтів визначається складністю виробництва і робіт, що виконуються і затверджуються в колективному договорі.

Тарифна ставка – виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці за одиницю робочого часу. Тарифна ставка робітника першого розряду затверджуються в колективному договорі й залежить від фінансових можливостей підприємства і умов оплати, встановлених галузевою та генеральною тарифними угодами. В будь-якому разі вона не може бути меншою, ніж законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати. На основі тарифної сітки і тарифної ставки робітника першого розряду розраховуються тарифні ставки кожного наступного розряду.

Тарифна угода – це договір між представниками сторін переговорів щодо оплати праці та соціальних гарантій. Норми генеральної тарифної угоди є обов'язковими для врахування на подальших рівнях колективних переговорів, норми галузевої, регіональної тарифної угоди – на виробничому рівні як мінімальні гарантії.

Тарифно-кваліфікаційні довідники робіт і професій робітників об'єднані в єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник, що являє собою збірники нормативних документів, які вміщують кваліфікаційні характеристики робіт і професій, згруповані розділи за виробництвами і видами робіт. За допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників проводяться тарифікація робіт (встановлюється розряд роботи) та присвоєння кваліфікаційних розрядів робітника, формуються програми підготовки й підвищення кваліфікації робітників. Кваліфікаційна характеристика роботи і професія робітника складається з трьох розділів: «Характеристика робіт», «Повинен знати», «Приклади робіт».

Темперамент – сукупність психічних властивостей людини, які визначають форму її поведінки: емоційність, врівноваженість або неврівноваженість, рухливість або інертність, активність або пасивність, силу почуттів.

Технократія – висококваліфіковані спеціалісти у сфері техніки і технології, які беруть участь в управлінні організацією та здійсненні державної економічної політики.

Технологія кадрового менеджменту – сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку і вивільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності та досягнення організаційних цілей

Технологія управління персоналом – сукупність способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих остаточних результатів трудової діяльності.

Тимчасові предмети обладнання робочого місця – це спеціальні предмети, які призначені для виконання певної роботи.

Типи особистостей - біологічний, соціальний, духовний, сутність яких визначається домінуючим класом потреб. Так, у біологічного типу переважають біологічні спонуки, соціального – соціальні, в духовного – духовно-креативні. І саме це домінування, незалежно від виду діяльності, буде основним мотиваційним енергоімпульсом удосконалення людини та її оточення.

Толерантність – терпимість до чужого способу життя, думки, поведінки, цінностей тощо.

Традиції — елементи соціальної й культурної спадщини, які передаються з покоління у покоління і зберігаються в певній громаді протягом тривалого часу. Традиції функціонують у всіх соціальних системах і є необхідною умовою їхньої життєдіяльності.

Третя сила – непрямий учасник конфлікту, інтереси якого він зачіпає. Третя сила може ініціювати конфлікт і спрямовувати його розвиток, а може і виступати посередником у примиренні сторін.

Трипартизм – взаємовідносини між працівниками (профспілками, їх об'єднаннями, асоціаціями), роботодавцями (їх об'єднаннями, асоціаціями) і урядом з метою обговорення та прийняття рішень щодо соціально-трудових відносин та пов'язаних з ними економічних питань, які вирішуються шляхом взаємних консультацій та переговорів.

Трудова мобільність співробітника – це показник гнучкості співробітника, його здатності пристосуватися до умов роботи, що змінюються, відповідати швидкості розвитку суспільства, науки, техніки і технології, готовність до власних змін або переміщень.

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

У

Угода – правовий акт, який регулює соціально-трудові відносини між працівниками і роботодавцями й укладається на рівні держави, регіону, галузі,

Ультиматум – категорична вимога однієї сторони конфлікту до іншої, що містить загрозу застосування сили чи інших заходів у разі невиконання.

Умови праці – це сукупність взаємопов'язаних виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних чинників конкретної праці, що визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини.

Уникнення – стратегія (модель) поведінки в конфліктній ситуації, суть якої у виході з конфлікту, припинення конфліктних відносин без вирішення предмета спору.

Управління (менеджмент) – наукова дисципліна, що має своїм практичним вираженням створення організованих груп людей і спрямування їх діяльності на досягнення поставлених цілей.

Управління конфліктом – це цілеспрямований, обумовлений об›єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування системи, якої стосується даний конфлікт.

Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка передбачає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом.

Управління службово-професійним просуванням – планування, створення, організація функціонування, контроль та аналіз діяльності систем посадового просування персоналу в організації; сукупність методів оцінювання, добору й розстановки всіх категорій управлінського персоналу в організації.

Управління умовами праці – це безперервний процес здійснення організаційно-технічних, соціально-економічних та інших заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих факторів на організм людини.

Управлінці гібридного типу – управлінський персонал, який має знання і практичний досвід у сфері як бізнесу, так і інформаційної техніки й інформаційних систем управління. Участь в управлінні здійснюється на рівні дільниці, цеху, організації загалом. У зарубіжній практиці на нижньому рівні створюють групи з вирішення проблем, які виникають на робочих місцях, самоврядні бригади, які несуть відповідальність за неперервну роботу та збереження обладнання, кількість і якість продукції, організацію праці. Участь в управлінні на рівні організації виражається у функціонуванні спеціальних органів – виробничих рад та ін.

Установка конфліктна – схильність і готовність діяти у передбачуваному конфлікті певним чином. Вона включає цілі, очікування та емоційну орієнтацію сторін.

Участь у власності – метод залучення працівників до процесу підвищення продуктивності та якості праці, зменшення напруженості у трудових відносинах. Залучення рядових працівників до участі у власності організації здійснюється за допомогою передачі чи продажу їм документів на володіння акціями власної організації. Наприклад, у США компанії, які застосовують системи участі працівників у власності, мають істотні податкові пільги.

Ф

Фабула конфлікту – логічна причинно-наслідкова його послідовність («зав›язка → розвиток дії → кульмінація → розв›язка»).

Фабула конфлікту – логічна причинно-наслідкова його послідовність («зав›язка → розвиток дії → кульмінація → розв›язка»).

Фасилітація – створення командного середовища, в якому кожен член команди генерує ідеї для вирішення конкретного завдання, члени команди у різних форматах

ці ідеї обговорюють і в результаті приймають компромісне рішення. Роль фасилітатора – методичний супровід проведення фасилітації, без посереднього втручання у вирішення поставленого завдання.

Фінансове забезпечення системи менеджменту персоналу – це сукупність коштів, що спрямовуються на фінансування діяльності підприємства у сфері менеджменту персоналу.

Фірми з наймання працівників – посередницькі організації, які виконують замовлення організацій, що мають потребу у спеціалістах конкретної кваліфікації та профілю. За певну плату фірми з наймання працівників здійснюють пошук необхідних спеціалістів і пропонують кандидатів організаціям, які їх замовили. Фірми з тимчасового наймання працівників – посередницькі організації, наприклад, у США. Спеціалісти й наукові працівники, які бажають працювати за тимчасовим договором (а не за договором постійного наймання) не в одній, а в кількох фірмах, стають на облік у фірмі з тимчасового наймання працівників, яка виконує за них підприємницькі функції.

Формальна група – об'єднання працівників, яке завжди створюється з ініціативи адміністрації і входить підрозділом до організаційної структури підприємства.

Форми і системи заробітної плати – механізм встановлення розміру заробітку залежно від кількості та якості праці та її результатів. Обираючи певну форму заробітної плати і конкретну систему формування заробітку, роботодавець управляє ефективністю і якістю праці конкретних працівників.

Фрустрація – напружений неприємний психічний стан, спровокований уявними або реальними нездоланими перешкодами на шляху досягнення цілі або задоволення потреб.

Функціональна стратегія – це забезпечуюча стратегія, що визначає стратегічну орієнтацію функціональних напрямків - підсистем управління організацією (маркетингу, виробництва, фінансів, менеджменту персоналу, екологічної і соціальної сфер тощо) і забезпечує досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Функціональний керівник – посадова особа, відповідальна за виконання групи однорідних функцій з управління певним видом діяльності (наприклад, начальник відділу збуту чи планово-економічного бюро).

Функціонально-вартісний аналіз системи управління персоналом – універсальний метод техніко-економічного дослідження функцій управління, спрямований на пошук способів зменшення затрат і підвищення якості виконання функцій управління персоналом з метою підвищення конкурентоспроможності й ефективності функціонування організації.

Х

Характер – сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, інших людей і до себе.

Характеристика – систематизоване усне чи письмове викладення найважливіших розпізнавальних властивостей і якостей особистості чи колективу; передбачає викладення ставлення до праці та форм спілкування. Характеристика як службовий документ складається з короткого опису трудового шляху особи, її ділових, ідейно-політичних і моральних якостей, трудової та громадської активності.

Ц

Цілі ділової кар'єри – цілі, які визначає для себе людина, вступаючи на роботу, і цілі організації, яка приймає цю людину на роботу. Прийнятому на роботу необхідно вміти реально оцінювати свої ділові якості, порівнювати їх з вимогами, які висуває перед ним організація, його робота. Від цього залежить успішність кар'єрного зростання. Правильна самооцінка власних навичок і ділових якостей передбачає знання себе, своїх сил, достоїнств і недоліків. Тільки за цих умов можна правильно визначити мету кар'єри, неприйнятну сферу діяльності, а також роботу, посаду, місце на службових щаблях. Цілі

ділової кар'єри мають глибший зміст; зосереджені у причині, через яку людина хотіла б мати цю конкретну роботу, посідати певне місце в ієрархії посад. Цілі ділової кар'єри особистості можуть бути такими: здійснювати певний вид діяльності чи обіймати посаду, яка відповідає самооцінці й тому забезпечить моральне задоволення; отримати роботу чи посаду в місцевості з природними умовами, які сприятливо діють на стан здоров'я і дають змогу організувати належний відпочинок; обіймати посаду, яка посилює власні можливості й дає змогу розвивати їх; мати роботу чи посаду творчого характеру; працювати за професією чи обіймати посаду, щоб досягти певного ступеня незалежності; мати добре оплачувану роботу чи посаду, яка дає змогу отримувати великі додаткові доходи; займатися вихованням дітей або домашнім господарством. Цілі кар'єри змінюються з віком, а також відповідно до того, як змінюється людина, підвищується її кваліфікація. Формування цілей ділової кар'єри – постійний процес.

Цінності – базові орієнтації людини і суспільства, об›єкти навколишнього світу, винятково важливі у житті людей; це те, що дуже важливе для людини; це ті поняття, які використовуються для позначення об´єктів, явищ та їх властивостей, а також абстрактних ідей, що втілюють у собі узагальнені ідеали і виступають завдяки цьому як еталон. Саме цінності становлять ядро корпоративної культури організації. Розрізняють матеріальні, духовні, моральні та інші цінності. У сукупності з інтересами та потребами цінності утворюють мотивацію суб'єктів у конфлікті.

Ч

Член профспілки – особа, яка входить до складу профспілки, визнає її статут та сплачує членські внески.

Ш

Шантаж – залякування, загроза розголошення компрометуючих відомостей (дійсних чи вигаданих) з певною метою.

Я

Якість праці персоналу – зумовлюється багатьма факторами: рівнем підготовленості до діяльності, станом здоров'я, умовами праці, характером відносин у колективі, в якому працює особа, оплатою і мотивацією праці.

Ярмарки вакансій працівників і навчальних місць – заходи, які організовує Державна служба зайнятості разом з працедавцями, навчальними центрами й недержавними біржами праці (молодіжною, біржею праці для військовослужбовців). Такі ярмарки здійснюють у різних формах: загальноміські (один раз на квартал), районні (на базі великих організацій міста), ярмарки-презентації спеціалістів. Відвідувачі таких ярмарок мають можливість без посередників зустрітися з представниками кадрових служб та адміністрацією організацій і підібрати собі прийнятну роботу чи місце навчання як шляхом безпосереднього контакту з працедавцями і представниками навчальних закладів, так і через комп'ютерні банки вакансій працівників і навчальних місць. До послуг відвідувачів – кваліфіковані юристи, консультанти з питань профорієнтації, профвідбору, працевлаштування. Ефективність ярмарок вакансій доволі висока: значна частина відвідувачів знаходить потрібну роботу, а працедавці – фахівців.

ДОДАТОК 2-А

KERNEL

Київ, травень 2021

HR Політика Кернел

HR політика (далі - Політика) являє собою систему принципів, заснованих на Стратегії та Корпоративних цінностях, якими повинні керуватися менеджери на всіх рівнях під час прийняття рішень у відносинах з підлеглими співробітниками та у взаємодії з іншими менеджерами.

1. Загальні положення

1.1. Політика розробляється Керівником департаменту персоналу відповідно до загальнокорпоративної стратегії розвитку, корпоративними цінностями і моделлю компетенцій, прийнятими у компанії, та затверджується Топ-менеджментом.

1.2. Зміни можуть бути ініційовані Директорами напрямків за умови попереднього узгодження з Керівником департаменту персоналу. Зміни затверджуються Топ-менеджментом.

1.3. HR політика формалізує та розкриває таке:

- Ролі, цілі та функції управління
- Принципи управління персоналом
- Сфера застосування принципів управління персоналом

2. Ролі, цілі та функції керівництва

2.1. **Мета управління** полягає в тому, щоб зробити організацію високопродуктивною та ефективною у короткостроковій і довгостроковій перспективі відповідно до загальнокорпоративної стратегії розвитку, корпоративним цінностям і керівними принципам для досягнення цілей.

2.2. Ролі управління:

Адміністрування - оптимальні процедури для процесів. Побудувати систему, в якій виконуються правильні дії в належний час і в правильній послідовності та приносити очікувані результати.

Визначна продуктивність. Виявити та ефективно використовувати людський потенціал для досягнення цілей.

Інтеграція, створення середовища, в яке люди об'єднуються. Просувати корпоративну філософію, розвивати корпоративну культуру з метою емоційного об'єднання людей навколо спільних цілей.

Інновації, управління змінами, пошук нових рішень. Своєчасно приймати правильні рішення та реагувати на постійні зміни та адаптуватися до змін.

2.3. Функції и принципи управління.

2.3.1. **ПЛАНУВАННЯ:**

- Визначення базової концепції, включаючи загальнокорпоративні, бізнес і функціональні стратегії
- Щорічні цілі - фінансові і операційні ключові показники ефективності, каскадовані на більш низькі рівні та розподілені відповідно до пріоритетів та періодів на рік
- Фінансові цілі бізнес-напрямків - складові консолідованої EBITDA
- Операційні цілі - інновації, нові програми, проекти, процедури реалізації стратегії і забезпечення якісного зростання для сталого розвитку
- Цілі різних підрозділів взаємопов'язані та доповнюють один одного, а також є складовими дерева загальнокорпоративної стратегії

- Щорічно управлінська діяльність вимірюється фінансовими та операційними ключовими показниками ефективності

2.3.2. **ОРГАНІЗАЦІЯ**

Деталізація та організація операцій і процесів для досягнення цілей і реалізації стратегії, планування необхідних ресурсів (HR, гроші та ін.). Ключові етапи:

- Каскадування стратегії зверху вниз, деталізація планів, постановка цілей знизу вгору в прив'язці до стратегії
- Оновлення організаційної структури, штатного розкладу, кадрове планування
- Огляд відповідних документів, що регулюють організаційну структуру, політик і процедур
- Планування ресурсів
- Оцінка потреб у навчанні та кадровому резерві
- Бюджетування

2.3.3. **МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ**

Розвивати професійний та особистісний людський потенціал, залучати до реалізації стратегії та цілей, надихати та цікавитися їх реалізацією. Менеджери в компанії - наставники та тренери для своїх підлеглих. Базуючись на основних концепціях, вони постійно працюють з співробітниками, планують і координують свою діяльність, заохочують досягнення, виправляють недоліки, забезпечують необхідний розвиток і навчання для виконання поставлених завдань, повідомляють про всі зміни, використовуючи принципи цієї Політики та інструменти HR системи компанії.

2.3.4. **КОНТРОЛЬ**

- Своєчасність досягнення мети
- Оцінка співвідношення КПЕ план / факт
- Аналіз відхилень та їх причин, прийняття відповідних рішень
- Висновки та рішення, що випливають з цієї функції, враховуються під час подальшого планування

2.3.5. **КООРДИНАЦІЯ**

Функція наскрізного управління:

- Координувати дії в роботі всіх підрозділів і співробітників через інформаційні зв'язки (комунікації)
- Єдність і узгодженість всіх етапів процесу управління (планування, організація, мотивація і контроль), а також управлінських дій

3. Принципи управління персоналом

3.1. Професійні, орієнтовані на результат співробітники, що розділяють корпоративні керівні принципи, є основним активом компанії.

Залучений персонал (підприємницька модель) - це коли співробітник сприймає бізнес компанії як свій власний, розуміє свій вплив на ефективність компанії і вважає своїм обов'язком зробити свій внесок у процвітання компанії. Такі співробітники працюють з повною віддачою, легко приймають зміни і нововведення і готові домагатися кращих результатів.

Обов'язки менеджерів:

- Залучати співробітників до процесу прийняття рішень, звертатися за порадою та довіряти їм, делегувати повноваження
- Заохочувати співробітників приймати незалежні рішення на місцях та вносити пропозиції щодо поліпшення роботи своїх підрозділів та компанії в цілому
- Створювати та розвивати дух інновацій і постійних поліпшень, завжди надавати зворотний зв'язок про ініціативи співробітників, заохочувати підприємницьке творчість і експерименти та робити свій внесок у їх реалізацію. Надавати право на помилку
- Розробляти систему наступності. Формувати та розвивати середовище для наставництва, навчання та обміну досвідом. Бути тренером своєї команди, допомагати співробітникам розвивати свої навички та потенціал

- Формувати та розвивати мотиваційний клімат, просувати досягнення, надихати, допомагати зближувати особисті та ділові цілі
- Системно повідомляти співробітникам інформацію про Компанію, підприємства, підрозділи, про всі зміни у стратегії, ролях, цілях та результатах.

3.2. Комунікації, прозорість

Постійний обмін інформацією; її повнота і достовірність, простота для розуміння, відкритість і доступність всередині компанії - обов'язкова умова підвищення ефективності та результативності співробітників та бізнесу в цілому.

Обов'язки менеджерів:

- Інформувати підлеглих та колег в інших підрозділах як про хороші новини, так і про ті, які мають або можуть мати негативні наслідки для стратегії компанії, цілей бізнес-напрямку та окремих підрозділів, подій в компанії.
- Сприяти організації, впровадженню та підтримці системи внутрішніх комунікацій
- Заохочувати участь співробітників у корпоративних конференціях
- Забезпечувати постійну взаємодію та співпрацю з підлеглими і колегами із суміжних підрозділів
- Запобігти поширенню неточної інформації, що викликає демотивацію та занепокоєння серед співробітників

3.3. Внутрішній клієнт і підхід, орієнтований на результат

Результати кожного підрозділу та кожного співробітника в Компанії впливають на реалізацію цілей і стратегії, є частиною процесу, в якому беруть участь інші. Внутрішній клієнт - підрозділ або співробітник, робота яких пов'язана з результатами роботи пов'язаних підрозділів та певних колег, що безпосередньо впливає на роботу Внутрішнього клієнта. Сукупність усіх внутрішніх процесів спрямована на досягнення загальних фінансових показників та стійкості компанії.

Обов'язки менеджерів:

- Пояснювати роль структурного підрозділу та співробітника у процесах, його відповідальність за досягнення цілей підрозділу та Компанії
- Пояснювати співробітникам, хто їх Внутрішній клієнт, які очікування та вимоги висуваються до Внутрішнього клієнту, як вони впливають на продуктивність Внутрішнього клієнта та компанії
- Щоб спрямувати співробітників у питанні важливості якісної взаємодії в межах підрозділу та з іншими, сфокусуйте їх на результатах

3.4. Спільна діяльність. Формування та розвиток корпоративного духу

У компанії концепція команди означає дух компанії, цінність, що розділяється її співробітниками, яка проявляється у відносинах між людьми у формі партнерства, єдності цілей, поглядів і переконань, поваги і довіри, високої відповідальності, вимог до колег, незалежно від того, працюють вони в одному або різних відділах.

Обов'язки менеджерів:

- Формувати тімбілдингові моделі поведінки у себе та підлеглих у взаємовідносинах з колегами. Створювати правильні методи та форми комунікацій, вирішення проблем, оповіщення співробітників, прийняття рішень тощо
- Формувати для себе та серед підлеглих здатність брати на себе відповідальність перед командою за результати та розуміння того, як такі результати впливають на продуктивність команди та компанії в цілому.
- Направляти команду, розставляти пріоритети, що сприяють досягненням
- Менеджер та його підлеглі є членами однієї команди, а не конкурентами; у кожного з них є свої ролі та обов'язки. Відповідальність за прийняті рішення та дії покладається на менеджера вищого рівня.

Менеджер та його підлеглі є членами однієї команди, а не конкурентами; у кожного з них є свої ролі та обов'язки. Відповідальність за прийняті рішення та дії покладається на менеджера вищого рівня.

3.5. Побудова відносин між керівниками та підлеглими на основі взаємної поваги та довіри, відповідальності та зацікавленості в успіху кожного співробітника

Під час прийняття рішень щодо підлеглих менеджери повинні керуватися корпоративними цінностями, засновувати їх на принципах цієї Політики, а також враховувати інтереси компанії, здоровий глузд, доцільність та професійний досвід.

Обов'язки менеджерів **виключити:**

- Необґрунтовані рішення щодо підлеглих
- Упереджене ставлення та неповага до підлеглих
- Відносини між керівником та його підлеглими на основі емоцій, припущень, особистих симпатій/ антипатій
- Безпосереднє підпорядкування родича

3.6. Принцип партнерства між керівниками структурних підрозділів під час прийняття рішень з питань управління персоналом та реалізації цієї Політики забезпечує наступне:

- Стратегічна єдність та синергія для досягнення цілей з урахуванням корпоративних цінностей та керівних принципів
- Реалізацію принципів цієї Політики
- Попередження можливих труднощів, пов'язаних з подвійним підпорядкуванням

Керівник бізнес-функції більш високого рівня в якості внутрішнього клієнта затверджує призначення та звільнення співробітників адміністративної функції, бере участь в оцінці та мотивації, а також має право ініціювати заміну співробітників адміністративної функції, які беруть участь у його/ її бізнес-процесі, та пропонувати кандидатів на ключові посади.

Обов'язки керівників бізнес-функцій і адміністративних функцій:

- *Брати безпосередню участь у реалізації принципів HR політики.*
- *Розділяти відповідальність за загальну ефективність та мотиваційний клімат у команді*
- *Керуватися потребами бізнес-підрозділу*
- *Дотримуватись принципів цієї Політики, а також інших політик і процедур та контролювати їх дотримання підлеглими*
- *Виключати пов'язані з роботою конфлікти інтересів різних функцій, пояснювати підлеглим ролі та важливості пов'язаних функцій*
- *Нести відповідальність перед підлеглими та основним акціонером за свої кадрові рішення*

4. Сфера застосування принципів кадрової політики

4.1. Планування персоналу

Обов'язки менеджерів:
Керівники несуть відповідальність за доцільність та ефективність кадрового планування та використання ресурсів на оплату праці з урахуванням планованих проектів та цілей підрозділу.

Функція HR - розробка та впровадження системи планування персоналу; ініціювання, організація та надання консолідованої інформації з кадрового планування Бюджетному комітету, а також узгодженість результатів планування поточної політики компанії та ситуації на ринку праці.

Регулюючі документи:
HR політика
Політика бюджетування

3.2. Пошук персоналу

Обов'язки менеджерів:
Керівники несуть відповідальність за своєчасну подачу заявок на пошук кандидатів, визначення належних критеріїв підбору персоналу, а також відповідність професійних характеристик найнятого співробітника заданим критеріям.

Функція HR - Розробка та впровадження системи прийому на роботу, організація процесу прийому на роботу, залучення кандидатів з відповідними професійними та особистісними компетенціями.

Регулюючі документи:
Процедура пошуку і підбору персоналу

3.3. Адаптація

Обов'язки менеджерів:
Керівники несуть відповідальність за надання новому співробітнику необхідної інформації про особливості роботи підрозділу, виконуваних функціях, встановлення партнерських відносин з колегами у команді, а також планування (постановку завдань SMART), моніторинг та підведення підсумків роботи нового співробітника на період адаптації.

Функція HR – розробка та впровадження системи найму та адаптації персоналу; інформування нового співробітника про компанію; організація робочого місця, контроль за дотриманням усіх правил проходження періоду адаптації.

Регулюючі документи:
Процедура адаптації персоналу

3.4. Оцінка роботи персоналу

Обов'язки менеджерів:
Керівники несуть відповідальність за формування чітких цілей і вимог до персоналу, своєчасну координацію дій підлеглих та об'єктивний зворотний зв'язок, прозорий процес оцінки персоналу.

Функція HR – розробка та впровадження системи оцінки діяльності персоналу, щорічна організація та супровід процесу оцінки, узагальнення результатів, координація виконання прийнятих рішень, розробка та впровадження програм розвитку персоналу

3.5. Формування кадрового резерву

Обов'язки менеджерів:
Виявлення серед підлеглих потенційних співробітників, здатних та бажаючих розвиватися, рекомендація їх для включення до кадрового резерву
Сприяння реалізації програм розвитку кандидатів на спадкоємність
Сприяння навчанню та розвитку молодих фахівців
Підтримка програми наставництва та внутрішнього навчання

Функція HR:
Розробка та впровадження системи формування кадрового резерву
Організація та контроль за реалізацією програм розвитку кандидатів на спадкоємність
Сприяння просуванню кандидатів на спадкоємність в компанії

3.6. Персональне навчання та розвиток

Обов'язки менеджерів:
Своєчасні та послідовні цілі для співробітників та завдання підрозділу, визначення необхідності навчання персоналу
Відповідність навичок, знань та кваліфікації підлеглих співробітників вимогам виконуваної роботи
Здійсненність та ефективність обраних програм навчання
Процес розвитку та професійного зростання підлеглих співробітників, у тому числі через планування самонавчання
Сприяння HR-фахівців в оцінці ефективності навчання

Функція HR:
Розробка та впровадження системи безперервного навчання і розвитку персоналу. Формування програм навчання і організація навчального процесу
Формування пулу внутрішніх тренерів та наставників, їх навчання та розвиток
Вибір якісних зовнішніх тренерів та інструкторів відповідно до заявлених очікуваннями Поліпшення методів навчання і розвитку

3.7. Компенсаційний пакет, оплата праці, премії

Обов'язки менеджерів:
Керівники несуть відповідальність за відповідність рівня винагороди, компенсаційного пакета і бонусів у залежності від результатів роботи підлеглих, рівня їх професіоналізму та рівня розвитку компетенцій, а також за відповідність своєї поведінки та поведінки підлеглих моделі компетенцій і керівним принципам.

Функція HR:
Розробка та впровадження системи компенсацій та пільг, систем стимулювання, що сприяють досягненню стратегічних цілей
Відповідність компенсацій та пільг корпоративної стратегії та нормам трудового законодавства

3.8. Звільнення

Обов'язки менеджерів:
Здійсненність та обґрунтованість прийняття рішення
Ясна аргументація рішення про звільнення співробітника
Дотримання вимог трудового законодавства України та внутрішніх процедур при звільненні

Функція HR:
Контроль за дотриманням вимог трудового законодавства України та внутрішніх процедур при звільненні

3.9. Комунікації

Обов'язки менеджерів:
Керівники несуть відповідальність за своєчасність і повноту надання інформації про зміни в рамках своєї функції підлеглим співробітникам.

Функція HR:
Розробка та впровадження системи комунікацій в Компанії між співробітниками різного рівня
Інформування співробітників про новини компанії
Організація щорічних міжфункціональних конференцій
Розробка та підтримка зовнішнього та внутрішнього сайту (порталу) Компанії
Організація корпоративних свят та неформальних заходів

3.10. Просування керівних концепцій і принципів компанії (мета, місія, цінності, принципи)

Обов'язки менеджерів:
Менеджери є носіями та провідниками основних концепцій та принципів компанії, сприяють формуванню стандартів поведінки для підлеглих співробітників, що відповідають корпоративним цінностям та керівним принципам, підтримують сприятливий мотиваційний клімат у своїх підрозділах, сприяють підвищенню ефективності, а також розвитку професіоналізму та залученості підлеглих.

Функція HR – у компанії у цілому.

Регулюючі документи:
Корпоративний кодекс
HR політика

Додаток 7-А

Типове положення про відділ кадрів

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Директор _____
(назва підприємства)_____
_____ _____
(підпис) (п. і. б.)
«_____» _____ __р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Це положення визначає основні завдання, структуру, функції, права й відповідальність відділу кадрів, порядок проведення робіт із підбору та розміщення кадрів, кадрового обліку, керування трудовою дисципліною у відділі, а також взаємовідносинами відділу з іншими підрозділами підприємства.

1.2. Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом підпри-ємства і підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

1.3. Відділ кадрів утворюється та ліквідується наказом директора підприємства.

1.4. Штатна чисельність і структура відділу кадрів визначаються відповідними наказами директора підприємства.

1.5. Відділ кадрів у своїй діяльності керується законодавством України, статутом підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, правилами й стандартами документального забезпечення управління, іншими нормативними документами.

1.6. Безпосереднє керівництво роботою відділу кадрів здійснює начальник відділу кадрів, на посаду якого наказом директора призначається особа, яка має повну або базову вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр), післядипломну освіту в галузі управління та стаж роботи в галузі управління персоналом за професією: для магістра або спеціаліста – не менше 2 років, бакалавра – не менше 3 років.

1.7. На період відсутності начальника відділу кадрів (відпустка, відрядження, хвороба тощо) його обов'язки покладаються на заступника, який набуває відповідних прав і несе відповідальність за виконання обов'язків, визначених цим положенням, посадовою інструкцією, правилами внутрішнього трудового розпорядку, іншими нормативними документами.

1.8. Обов'язки заступника начальника відділу кадрів визначаються начальником відділу кадрів.

1.9. Заступник начальника відділу кадрів, а також інші співробітники відділу призначаються на посаду та звільняються з посади наказом директора підприємства за поданням начальника відділу кадрів.

1.10. Зміни й доповнення до цього положення узгоджуються начальником відділу кадрів, а також із керівниками тих підрозділів (відділів), із якими взаємодіє відділ кадрів, і вносяться в положення на підставі наказу директора підприємства.

1.11._____

2. ЗАВДАННЯ

Основними завданнями відділу кадрів є:

2.1. Підбір, розміщення і виховання кадрів.

2.2. Вивчення ділових і моральних якостей працівника відповідно до їх практичної діяльності.

2.3. Створення резерву кадрів для висування на керівні матеріально відповідальні посади.

2.4. Організація і проведення усіх видів підготовки й підвищення кваліфікації кадрів.

2.5. Облік кадрів.

2.6. Забезпечення прав, пільг та соціальних гарантій працівників підприємства.

2.7._____

3. СТРУКТУРА

3.1. Структуру відділу затверджує директор підприємства за поданням начальника відділу кадрів.

3.2. Структура відділу узгоджується з відділом організації праці та заробітної плати.

3.3. Відділ кадрів має у своєму складі такі внутрішні підрозділи:

- бюро прийому на роботу;
- бюро звільнення;
- бюро обліку кадрів;
- бюро по роботі з працівниками;
- _____

3.4. Положення про внутрішні підрозділи затверджується директором підприємства, а розподіл обов'язків між співробітниками підрозділів здійснюється начальником відділу кадрів.

3.5._____

4.ФУНКЦІЇ

У процесі здійснення діяльності відділ кадрів виконує такі функції:

4.1. Робота із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з рівнем та профілем отриманої ними підготовки і ділових якостей.

4.2. Розроблення перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працівників у зв'язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації й автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об'єктів.

4.3. Участь у роботі з прогнозування і визначення потреби в кадрах на основі планів економічного й соціального розвитку підприємства.

4.4. Вирішення питань найму, звільнення і переведення працівників, контроль за їх розстановкою й правильністю використання у підрозділах підприємства.

4.5. Забезпечення приймання та розміщення молодих працівників згідно з одержаною в навчальному закладі професією й спеціальністю, спільно з іншими підрозділами і громадськими організаціями здійснення проведення їх стажування та виховної роботи.

4.6. Систематичне вивчення ділових якостей та інших індивідуальних особливостей працівників підприємства з метою добору кадрів на заміщення посад, які входять у номенклатуру керівника підприємства, і створення резерву на висування, здійснення контролю за його оновленням та поновленням, сприяння формуванню складу кадрів керівників із затвердженого резерву.

4.7. Участь в організації підвищення кваліфікації працівників, зарахованих до резерву, і підготовці їх до роботи на керівних посадах, участь в атестації, розробленні заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначення кола працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечення підготовки необхідних документів.

4.8. Своєчасне оформлення приймання, переведення і звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства, облік особового складу, видання довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працівників, збереження й заповнення трудових книжок та ведення встановленої документації з кадрів, а також підготовка матеріалів для рекомендації працівників до заохочень і винагород.

4.9. Підготовка документів, необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства та їх сім'ям, а також подання їх в органи соціального забезпечення.

4.10. Розроблення і реалізація заходів, спрямованих на вдосконалення керування кадрами на основі впровадження відповідної підсистеми АСК системи добору, розстановки кадрів, яка забезпечує відбір найбільш підготовлених працівників для ефективного виконання ними своїх обов'язків, профвідбір та профадаптацію кадрів, їх професійно-кваліфікаційне просування.

4.11. Здійснення методичного керівництва роботою інспекторів з кадрів підрозділів підприємства, контроль виконання керівниками підрозділів постанов, наказів і розпоряджень із питань роботи з кадрами.

4.12. Вживання заходів щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами.

4.13. Вивчення та узагальнення підсумків роботи з кадрами, аналіз причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, підготовка пропозицій щодо усунення виявлених недоліків, закріплення кадрів, вживання заходів щодо працевлаштування вивільнених працівників.

4.14. Здійснення зв'язку з іншими підприємствами в питаннях добору кадрів.

4.15. Табельний облік, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства й додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, розроблення заходів щодо поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу, контроль за їх виконанням.

4.16. Складання встановленої звітності з обліку особового складу та роботи з кадрами.

4.17._____

5. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З ІНШИМИ ПІДРОЗДІЛАМИ

Відділ кадрів взаємодіє:

5.1. З іншими структурними підрозділами з питань:

5.1.1. Отримання:

- заявок на працівників;
- характеристик на працівників, які представляються до заохочення;
- характеристик на працівників, які представляються до матеріальної й дисциплінарної відповідальності;
- пояснювальних записок від порушників трудової дисципліни;
- пропозицій щодо складання графіків відпусток;
- _____

5.1.2. Надання:

- рішень про заохочення працівників;
- копій наказів про прийом, переміщення й звільнення працівників;
- затверджених графіків відпусток;
- рішень атестаційної комісії;
- _____

5.2. З бухгалтерією з питань:
5.2.1. Отримання:
- довідок про заробітну плату для оформлення пенсій;
- матеріалів для видачі довідок працівникам про роботу на підприємстві, займану посаду й розмір заробітної плати;
- _____

5.2.2. Надання:
- даних про прийом, переміщення і звільнення працівників;
- проектів наказів про прийом, звільнення й переміщення матеріально відповідальних осіб;
- табеля обліку робочого часу;
- графіка відпусток;
- листків непрацездатності до оплати;
- _____

5.3. З відділом організації праці та заробітної плати з питань:
5.3.1. Отримання:
- штатного розкладу;
- схем посадових окладів, доплат, надбавок до заробітної плати;
- показників по праці та заробітній платі;
- положень про преміювання працівників;
- розрахунків фондів заробітної плати й чисельності працівників;
- розрахунків потреби в робітниках і службовцях;
- _____

5.3.2. Надання:
- даних про прийом, переміщення й звільнення працівників;
- інформації про облікову чисельність працівників;
- даних про плинність кадрів;
- _____

5.4. З відділом підготовки кадрів із питань:
5.4.1. Отримання:
- розрахунків потреби у кваліфікованих кадрах за окремими посадами, спеціальностями, професіями;
- даних щодо якісного складу робітників, фахівців і службовців;
- інформації про кандидатури на посади викладачів та інструкторів;
- _____

5.4.2. Надання:
- графіків направлення керівників і фахівців у навчальні заклади для підвищення кваліфікації;
- списків працівників, які навчаються в середніх спеціальних та вищих навчальних закладах;
- планів проведення занять, даних щодо успішності учнів і термінів навчання;
- результатів підсумкових іспитів, кваліфікаційних проб, конкурсів професійної майстерності;
- пропозицій щодо складу атестаційних комісій;
- _____

5.5. З юридичним відділом з питань:
5.5.1. Отримання:
- інформації про зміни у трудовому законодавстві, законодавстві про соціальне забезпечення;
- роз'яснення щодо чинного законодавства й порядку його застосування;
- _____

5.5.2. Надання:
- проектів трудових договорів із керівниками підприємства;
- заявок на пошук необхідних нормативно-правових документів і роз'яснення чинного законодавства;
- наказів для візування;
- _____

5.6. З _____ з питань:
5.6.1. Отримання:
- _____

5.6.2. Надання:

_____

6. ПРАВА

6.1. Відділ кадрів має право:

6.1.1. Вимагати від структурних підрозділів подання необхідних даних про працівників, а при прийомі на роботу і переміщенні працівників – думки керівників відповідних структурних підрозділів.

6.1.2. Контролювати у структурних підрозділах дотримання стосовно працівників законодавства про працю, надання встановлених законом пільг.

6.1.3. Давати керівникам структурних підрозділів підприємства обов'язкові до виконання вказівки з питань, що стосуються компетенції відділу кадрів.

6.1.4. Вимагати й отримувати від усіх структурних підрозділів підприємства інформацію, необхідну для виконання покладених на відділ завдань.

6.1.5. Самостійно вести переписку з питань підбору кадрів, а також з інших питань, що входять у компетенцію відділу і не потребують узгодження з керівником підприємства.

6.1.6. Представляти інтереси підприємства у встановленому порядку з питань, що стосуються компетенції відділу, у відносинах з органами державної влади, а також іншими підприємствами, організаціями, установами.

6.1.7. Давати роз'яснення, рекомендації та вказівки з питань, що входять у компетенцію відділу.

6.1.8. Проводити наради і брати участь у нарадах з кадрових питань.

6.1.9. Проводити прийом працівників із питань приймання на роботу, звільнення, переведення на іншу посаду, правильності використання фахівців тощо.

6.1.10._____
_____ _

6.2. Конкретні права начальника відділу та працівників відділу встановлюються посадовими інструкціями.

6.3._____
_____ _

7. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

7.1. Відділ кадрів несе колективну відповідальність за:

- якість і своєчасність виконання завдань та функцій, покладених на відділ, а також за повну реалізацію прав, наданих відділу;
- дотримання вимог нормативних правових документів із праці;
- правильність, повноту і якість проведення заходів щодо реалізації політики підприємства в галузі кадрової роботи;
- _____

7.2. Начальник відділу кадрів несе персональну відповідальність за:

- дотримання вимог чинного законодавства у процесі керівництва відділом;
- своєчасне виконання наказів керівництва;
- _____

7.3. Персональна відповідальність інших працівників відділу встановлюється відповідними посадовими інструкціями.

7.4._____
_____

УЗГОДЖЕНО:

Начальник відділу організації праці
та заробітної плати _____ _____
(підпис) (п. і. б
«_____» _____ р.

Начальник юридичного відділу _____ _____
(підпис) (п. і. б.)
«_____» _____ р.

Головний бухгалтер _____ _____
(підпис) (п. і. б.)
«_____» _____ р.

Начальник відділу _____ _____ _____
(підпис) (п. і. б.)
«_____» _____р.

Примітка. Складено на основі: https://jobs.ua/job_description/view/2.

Додаток 14-А

Стан укладання колективних договорів за видами економічної діяльності на 31 грудня 2021 року [1,2]

Вид діяльності	Кількість укла-дених та зареєс-трованих колек-тивних догово-рів, одиниць	Кількість працівників охоплених колективними договорами	
		тис.осіб	у % до облікової кількості штатних працівників
Усього	**43154**	**5064,4**	**70,2**
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	3160	235,3	63,2
з них сільське господарство	2635	187,1	58,4
Промисловість	5005	1360,0	76,4
Будівництво	814	81,7	37,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1617	300,3	35,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1420	469,8	77,3
діяльність у сфері транспорту	606	247,9	93,1
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	756	164,6	59,0
поштова та кур'єрська діяльність	58	57,3	90,7
Тимчасове розміщування й організація харчування	220	17,1	24,6
Інформація та телекомунікації	423	50,0	47,1
Фінансова та страхова діяльність	212	91,5	50,0
Операції з нерухомим майном	773	27,9	39,1
Професійна, наукова та технічна діяльність	1390	126,4	61,0
з неї наукові дослідження та розробки	418	65,1	86,5
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	930	86,2	48,3
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	3927	312,1	76,3
Освіта	17343	1077,7	89,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	3766	728,8	88,9
з них охорона здоров'я	2891	666,4	89,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1880	90,2	74,0
Надання інших видів послуг	274	9,4	38,1

*** 1. Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

2. Дані підготовлено за результатами державного статистичного спостереження «Обстеження підприємств із питань статистики праці», яким охоплені юридичні особи та відокремлені підрозділи юридичних осіб із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Підручник

За загальною редакцією доктора економічних наук, професора В. Я. Брича

Комп'ютерна верстка ***Ольга Слимак***
Дизайн обкладинки ***Марія Юрків***

Підписано до друку 10.05. 2023 р.
Формат 60х84 1/16. Гарнітура Arial.
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.
Умов. друк. арк. 37,2. Облік.-вид. арк. 38,7.
Тираж 100 прим.

Видавець та виготовлювач
Західноукраїнський національний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46004

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 7284 від 18.03.2021 р.

Видавничо-поліграфічний центр «Університетська думка»
вул. Бережанська 2 м. Тернопіль 46004
тел. (0352) 47-58-72
E-mail: edition@wunu.edu.ua