

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

**УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ**

для магістрів за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
(спеціалізація «Управління навчальними закладами»)

**Київ – 2016**

**УДК 331:005:12(072)**

Навчальний посібник розроблено відповідно до програми навчальної дисципліни «Управління трудовими ресурсами», яка входить до навчального плану підготовки магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» (спеціалізація «Управління навчальними закладами») всіх форм навчання. У посібнику висвітлено сучасні методи управління трудовими ресурсами підприємств, адаптації та розвитку персоналу, аналізуються сучасні підходи до формування кадрового складу організацій.

*Рекомендовано вченою радою НУБіП України  
протокол № 6 від 28 грудня 2016 року*

Укладачі: Шинкарук Л.В., член.-кор. НАНУ, д.е.н., професор, завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБіП України.  
Мостенська Т.Л., д.е.н., професор, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБіП України.  
Власенко Т.О., к.е.н., доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБіП України.

Рецензенти: Петухова О.М., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету харчових технологій;  
Буряк Р.І., д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі НУБіП України;  
Пугачов М.І., д.е.н., професор, заступник директора з наукової роботи Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», чл.-кор. НААН

### **Навчальне видання**

## **УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ**

для магістрів за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
(спеціалізація «Управління навчальними закладами»)

© Л.В.Шинкарук, Т.Л.Мостенська, Т.О. Власенко  
© НУБіП, 2016

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
Тема 1. Управління трудовими ресурсами як сфера професійної діяльності	5
Тема 2. Стратегія і політика управління персоналом .....	10
Тема 3. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом .....	21
Тема 4. Розвиток персоналу .....	31
Тема 5. Управління процесами руху персоналу .....	46
Тема 6. Планування та формування кадрового складу .....	58
Тема 7. Раціональне використання персоналу і регулювання його трудової діяльності .....	79
Тема 8. Управління робочим часом працівників .....	95
Тема 9. Формування та соціальний розвиток колективу .....	103
Тема 10. Конфлікти в організації .....	110
Тема 11. Мотивація і стимулювання персоналу.....	114
Тема 12. Соціальне партнерство в організації .....	123
Тести для контролю знань .....	126
<b>ГЛОСАРІЙ</b> .....	134
<b>ДОДАТКИ</b> .....	143

## ВСТУП

Змістовна частина конспекту лекцій побудована за окремими темами, які в цілому охоплюють робочу програму курсу і складаються з двох змістовних модулів:

- теоретичні засади кадрового менеджменту;
- забезпечення ефективності використання кадрового потенціалу.

**Предмет дисципліни** – система сучасних методів управління трудовими ресурсами організації.

**Мета дисципліни** «Управління трудовими ресурсами» – формування у студентів системи теоретичних і прикладних знань щодо управління трудовими ресурсами та розвитку персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності організації та забезпечення ефективного використання її кадрового потенціалу.

**Завданням дисципліни** є надання студентам знань з теорії управління людьми та практичних навичок впливу на поведінку трудових колективів і окремих працюючих для забезпечення ефективної діяльності організації

Згідно вимог освітньо-професійної програми студенти повинні знати:

- теоретичні засади управління трудовими ресурсами;
- напрями удосконалення управління трудовими ресурсами;
- організацію управління трудовими ресурсами організації;
- методи, принципи та функції управління трудовими ресурсами;
- розподіл функцій та завдань у трудовому колективі;
- можливості створення сприятливого психологічного мікроклімату в колективі;
- підходи до мотивації персоналу в організаціях.

В результаті вивчення та засвоєння основних положень дисципліни студент повинен вміти:

- застосовувати на практиці теорію управління трудовими ресурсами;
- самостійно аналізувати виробничі ситуації;
- приймати й обґрунтовувати ефективні управлінські рішення;
- здійснювати аналіз та регулювання групових та особистих взаємовідносин;
- здійснювати соціально-психологічну діагностику;
- управляти виробничими і соціальними конфліктами і стресами;
- здійснювати інформаційне забезпечення системи кадрового управління та управління зайнятістю;
- оцінювати та здійснювати відбір кандидатів на вакантні посади.

# ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ЯК СФЕРА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## План лекції

- 1.1. Місце управління трудовими ресурсами в системі управління організацією.
- 1.2. Методи, принципи та функції управління трудовими ресурсами.

### 1.1. Місце управління трудовими ресурсами в системі управління організацією

*Управління трудовими ресурсами* – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі.

*Основними цілями трудовими ресурсами* є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу, які органічно разом пов'язані.

*Об'єктами управління трудовими ресурсами* є організація в цілому, кожен її структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи і кожний працівник незалежно від статусу в організації.

*Суб'єктом управління трудовими ресурсами* в організації є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції.

*Основним змістом* управління трудовими ресурсами є багатосторонній процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структуру цього впливу складають методи управління людьми на виробництві.

*Формою управління трудовими ресурсами* є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та окремих працівників.

Зміст і форма будь-якого об'єкта або явища не існують окремо, а з'єднує в єдине ціле субстрат (субстанція) як основа спільності або подібності однорідних явищ [1, с. 11].

*Управління трудовими процесами* є складним явищем, в якому розрізняють окремі функції, фази, численні завдання тощо. Всі частини єдиного цілого пронизує і об'єднує інформація, яка є головним предметом і продуктом діяльності кожного керівника. За допомогою інформації визначається чисельність і планування діяльності персоналу, відбувається його оцінювання, розробляється система заохочення працівників. Комунікативний процес між суб'єктом і об'єктом управління являє собою обмін інформацією, на базі якої базуються методи управління.

## 1.2. Методи, принципи та функції управління трудовими ресурсами

*Функції управління трудовими ресурсами* – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні.

До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності.

Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Ці функції в чинних нормативних документах не закріплені, але їх можна визначити в з переліку завдань та обов'язків, що містяться в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників».

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління трудовими ресурсами в організації [2, с. 65].

1. Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління трудовими ресурсами (первинності функцій управління персоналом, оптимального співвідношення управлінських орієнтацій, економічності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, автономності, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності та ін.).

2. Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління трудовими ресурсами (концентрації, спеціалізації, паралельності, гнучкості, спадковості, безперервності, ритмічності, прямоточності та ін.).

*Принципи управління трудовими ресурсами* – це сукупність фундаментальних правил керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей організацією.

Основними принципами управління трудовими ресурсами організації є наступні:

*Принцип планованості* передбачає здійснення усіх операцій та дій в організації по відтворенню та використанню персоналу, який відбувається на планованій основі, скоординовано й злагоджено.

Відсутність планованості, неузгодженість у виконанні окремих планів порушують ритмічність виробництва, погіршують якість виконання окремих робіт та продукції, а у підсумку приводять до втрати робочого часу.

*Принцип системності* вимагає реалізації системного підходу в управлінні організацією, як цілісним організмом, структурними підрозділами й виконавцями.

*Принцип єдиноначальності* визначає чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові.

*Принцип соціального партнерства* направлений на досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнення балансу інтересів

між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

*Принцип економічної ефективності* передбачає ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальних витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших витрат, які характеризують віддачу кадрів та їх окупність.

*Принцип демократизму* вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ в організації або підрозділі, яким він керує, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання кадрів, прийняття стратегічних і оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва, формуванні демократичного стилю керівництва.

*Принцип економічної зацікавленості* включає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал організації працювати з повною віддачею, для досягнення поставленої цілі.

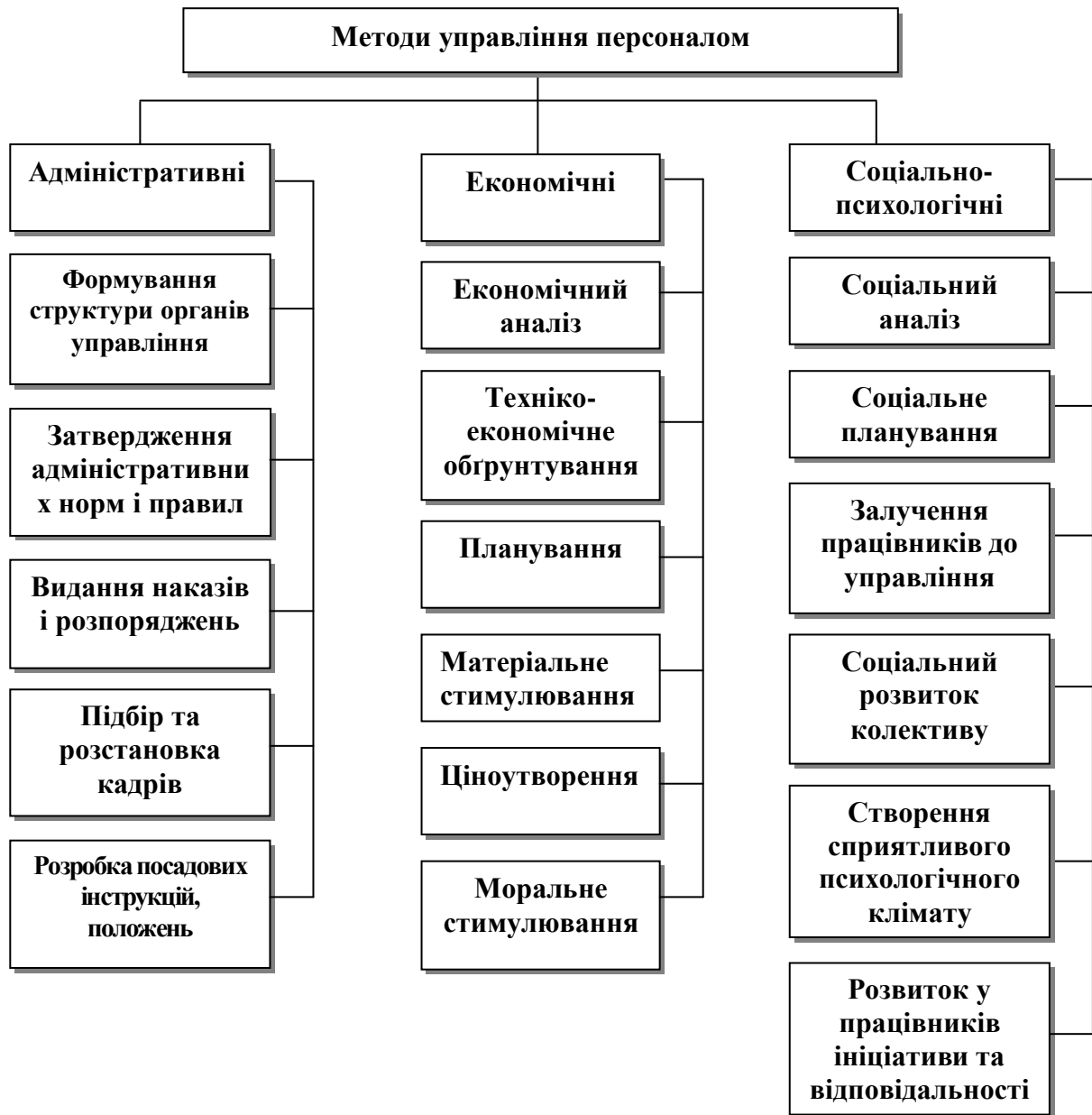
*Принцип соціальної доцільності* означає, що різні заходи в організації, будь-які дії керівництва, умови праці персоналу повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими.

*Управління трудовими ресурсами* є ефективним засобом забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення перспективних цілей. Основним завданням управління персоналом є забезпечення робочою силою і спеціалістами всіх структурних підрозділів організації, відповідальність за розвиток персоналу та ефективну мотивацію його до праці, створення безпечних умов роботи. До завдань служби персоналу відносяться ділові контакти з навчальними закладами (вузами, технікумами, профтехучилищами), центрами зайнятості, кадровими службами інших підприємств, статистичними органами тощо.

*Структура персоналу* – це співвідношення чисельності різних категорій працівників (керівників, спеціалістів і рядових виконавців, робітників зайнятих ручною та механізованою працею, працюючих за професіями тощо).

Структуру персоналу важко стандартизувати, тому що вона, особливо у ринкових умовах, складається щоразу під впливом багатьох чинників. Керівництво кожної організації повинно постійно спостерігати за структурою персоналу та удосконалювати її з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища. Зараз в Україні спостерігається значний дефіцит висококваліфікованих робітничих професій, а також менеджерів із стратегічним мисленням.

*Методи управління персоналом* – це засоби впливу на колективи і окремих працівників в цілях здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення конкретного результату [2,с.76.]. Всі методи діляться на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Система методів управління персон**

*Адміністративні методи* орієнтовані на мотиви, пов'язані з необхідністю дисципліни праці, відчуття обов'язку, бажанням людини працювати у визначній організації тощо. Ці методи мають прямий характер дії: кожний регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерно їх відповідність правовим нормам, діючим на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищестоящих органів управління.

*Економічні та соціально-психологічні методи* носять непрямий характер управлінської дії.

За допомогою *економічних методів* здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників. Ці методи засновані на використанні економічного механізму.



*Соціально-психологічні методи управління, в свою чергу, засновані на використанні соціального механізму (взаємовідносини в колективі, соціальні потреби тощо).*

Усі види методів управління персоналом органічно зв'язані між собою

### **Запитання для самоконтролю**

1. Визначте сутність управління трудовими ресурсами організації.
2. Визначте основні цілі управління трудовими ресурсами.
3. Розкрийте зміст понять об'єкту і суб'єкту управління трудовими ресурсами.
4. Визначте зміст і форми управління трудовими ресурсами.
5. Охарактеризуйте функції управління трудовими ресурсами.
6. Охарактеризуйте методи управління трудовими ресурсами.
7. Визначте принципи управління трудовими ресурсами.
8. Охарактеризуйте стратегію управління трудовими ресурсами.

### **Література**

1. Менеджмент персоналу : [навч. посібник] / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
2. Управление персоналом организации : [учебник] / под ред. А. Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА, 1997. – 512 с.
3. Николсон Н. Развитие карьеры в организации: проблемы и опыт передовых компаний Запада / Н. Николсон // Проблемы теории и практики управления. – 1992. – № 1. – С. 63–71.
4. Управление персоналом организации : [учебник] / под ред. А. Я. Кибанова]. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : ИНФРА, 2002. – 638 с.
5. Рудьєв В. Управління персоналом : [навчальний посібник] / Рудьєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. – К. : Кондор, 2011. – 310 с.

## ТЕМА 2. СТРАТЕГІЯ І ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### План лекції

- 2.1. Стратегія управління трудовими ресурсами в системі управління організацією.
- 2.2. Політика управління трудовими ресурсами.
- 2.3. Взаємозв'язок стратегії і політики управління персоналом зі стратегією організації.

#### **2.1. Стратегія управління трудовими ресурсами в системі управління організацією**

*Стратегія управління трудовими ресурсами* передбачає перспективний план забезпечення потреб організації у висококваліфікованому персоналі, який спроможний забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції та стійкий розвиток підприємства в ринковому середовищі.

Стратегія управління трудовими ресурсами включає кількісні та якісні зміни в структурі персоналу на перспективу: збільшення або скорочення чисельності; зміни в професійній і кваліфікаційній структурі працюючих у зв'язку з розширенням виробництва або його перепрофільюванням; зміни в обсягах фінансування підготовки кадрів тощо. На підставі стратегії управління персоналом формується його політика, яка конкретизує напрями та принципи розвитку системи управління персоналом.

*Політика управління трудовими ресурсами* – це комплекс концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню організації конкурентоспроможним персоналом, а також враховує інтереси роботодавця та найманих працівників. Складовими політики управління персоналом є наступні: політика зайнятості; політика трудових доходів; соціальна політика. Політика управління персоналом повинна співпадати з його принципами, реалізовуватися через визначення та виконання специфічних функцій та завдань, які розподіляються між структурними підрозділами та окремими виконавцями.

У внутрішніх положеннях організації про структурні підрозділи та посадових інструкціях розподіл завдань закріплюється за окремими виконавцями. Розподіл завдань та обов'язків виконавчих структур повинні доповнюватися їх обліком та періодичною звітністю виконавців. Поточний контроль за виконанням завдань з управління персоналом здійснюють постійно керівники всіх рівнів, які звітують на нарадах, засіданнях тощо.

Результат управління персоналом повинен відповідати його цілям і має два виміри: економічний і соціальний.

Економічна ефективність вимірюється наступними показниками: прибутком в цілому організації, прибутком на одного середньорічного працюючого, прибутком на одного працівника апарату управління; продуктивністю праці (валової продукції на одного середньорічного

працюючого, одного працівника апарату управління, одну гривню витрат, пов'язаних з управлінською діяльністю, одну гривню оплати праці працівників апарату управління), матеріалоемністю і енергоемністю продукції, рентабельністю виробництва. Соціальна ефективність характеризується показниками якості трудового життя персоналу: динамікою реальної заробітної плати, умовами праці, плинністю персоналу, соціально-психологічним кліматом колективу

У ринкових умовах значно зростає ступінь самостійності та відповідальності організацій за результати власної господарської діяльності. Основна частина рішень, які торкаються виробництва, збуту продукції, встановлення контактів з постачальниками і клієнтами перейшло повністю в компетенцію спеціалістів організації. До того ж інтегруються економіки різних країн, з'явилась велика кількість сумісних підприємств і посилилась конкуренція. Ці обставини сприяли змінам в теорії управління, посиленням уваги до стратегічних питань розвитку організацій. Персонал почали розглядати як основний ресурс, який визначає в першу чергу успіх діяльності всієї організації.

На зміну теорії, яка розглядала персонал, як витратити, з'явилась теорія управління людськими ресурсами, де персонал розглядається як один з ресурсів підприємства, що обумовлює необхідність розробки стратегії управління персоналом. Характеристика персоналу через витратний та ресурсний підходи наведені в табл. 2.1 [1,с.152].

Таблиця 2.1

### Характеристика підходів до персоналу

<b>Персонал - витрати</b>	<b>Персонал - ресурс</b>
примушення	доцільність
мінімізація	оптимізація
малий період планування	продовжний період планування
результати	засоби + результати
кількість	якість
негнучкий характер	гнучкий характер
залежний	автономний

*Стратегія* – це набір правил для прийняття стратегічних рішень, якими організація керується у своїй діяльності [2]. Існує декілька типів стратегій організації: підприємництва, динамічного росту, максимізації прибутку, виживання, ліквідації.

*Стратегічне управління* – це управління, яке спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які дозволяють досягти конкурентних переваг [1, с. 153].

*Стратегія управління персоналом* – довгостроковий, якісно визначений напрямок застосування зусиль з формування трудового потенціалу підприємства [3, с. 110]

Стратегія управління персоналом обумовлена загальною стратегією організації. Однак ці стратегії не є відокремленими, автономними. Стратегія управління персоналом реалізується її службою управління та лінійними керівниками, як органічна частина загальної стратегії організації. Стратегія організації і стратегія управління персоналом розробляються як єдине ціле, тому спеціалісти служби управління персоналом залучаються до розробки стратегії організації. В цілому, тільки персоналу прийдеться реалізовувати ту чи іншу стратегію організації і опрацьовувати її доцільність на собі.

Стратегія та політика управління персоналом розробляється вищим керівництвом організації, кадровими службами разом з профспівковою організацією і затверджується радою акціонерів або власниками підприємства. Бажано щоб політика управління персоналом широко обговорювалася в трудовому колективі та фіксувалася в загально організаційних документах: статуті підприємства; колективному договорі; правилах внутрішнього трудового розпорядку; контрактах з працівниками; положеннях про оплату та стимулювання праці; про атестацію, а також в інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами.

Зростаюча роль особистості працівника, висока його кваліфікація та вміння її спрямовувати до завдань організації, складає основу стратегії та політики управління персоналом. Ці обставини вимагають розробки нових підходів до цієї проблеми. Головним у внутрішньому середовищі організації повинні бути її працівники, а за її межами – споживачі продукції. У зв'язку з цим необхідно направити свідомість працівника до споживача, до ініціативи, до культури виробництва, до соціальних норм, а у підсумку до прибутку організації.

## **2.2. Політика управління трудовими ресурсами**

Політика управління персоналом реалізується через цілі та завдання організації, які разом з виробничою, фінансово-економічною, технічною, інноваційною, маркетинговою стратегіями є елементом загальної стратегії розвитку організації. Таким чином стратегія та політика управління персоналом поєднує цілі та завдання організації кадровою роботою. Заходи щодо управління персоналом розробляються як на далеку перспективу (стратегія), так і на оперативне вирішення кадрових питань (тактика або політика).

Політика конкретизується в кадровій роботі організації, яка ґрунтується на політиці управління персоналом [4, с. 22].

*Політика управління персоналом* являє собою стратегічну лінію поведінки роботодавця стосовно найманих працівників, яка визначається [5, с. 78-79]:

– звільненням працюючих або збереженням трудового колективу за рахунок переводу їх на неповний робочий тиждень, використання на інших об'єктах;

– здійсненням тривалої професійної перепідготовки; набором працівників на ринку праці або перенавчання працівників, які підлягають звільненню;

- залучення додаткових працівників або ефективно використовувати наявну робочу силу;
- укладанням фінансових коштів в підготовку вузькоспеціалізованих робітників чи багатопрофільних спеціалістів.

Сутність політики управління персоналом складається у чіткому визначенні цілей роботи з кадрами на даному етапі та на перспективу.

*Кадрова політика організації* – це стратегія роботи з персоналом, яка об'єднує його різні елементи і форми, а основною ціллю є створення високопрофесійного, високопродуктивного і згуртованого колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища [6, с. 321]

*Основні принципи формування кадрової політики:*

- науковість – використання сучасних наукових розробок, які дозволяють забезпечити максимальний економічний і соціальний ефект;
- комплексність – охоплення всіх сфер кадрової діяльності;
- системність – врахування взаємозалежності та взаємозв'язку окремих складових, необхідність обліку економічного і соціального ефекту, позитивного і негативного впливу різних заходів на кінцевий результат;
- ефективність – різні витрати на кадрові заходи повинні окупуватися результатами господарської діяльності.

В залежності від рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації виділяють пасивну, реактивну, превентивну, активну, відкриту та закриту політику управління персоналом.

*Пасивна політика управління персоналом* – керівництво не має обґрунтованої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Характерним є відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації. Керівництво працює в режимі екстреного реагування на різні конфліктні ситуації, які прагне загасити різними засобами, без виявлення причин і можливих наслідків.

*Реактивна політика управління персоналом* – керівництво контролює симптоми стану в роботі з персоналом, причини і ситуації розвитку кризи: конфліктів, недостатня кваліфікація працюючих для вирішення виникнення поставлених задач, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Служби персоналу контролюють ситуацію, знають причини, які привели до виникнення кадрових проблем.

*Превентивна політика управління персоналом* – керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, але не має засобів для впливу на неї. Кадрова служба має всі засоби діагностики персоналу, прогнозування кадрової ситуації в середньостроковому періоді. В програмах розвитку організації є короткостроковий та середньостроковий прогноз потреби в кадрах, якісні та кількісні задачі по розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій - розробка цільових кадрових програм.

*Активна політика управління персоналом* – у керівництва є не тільки прогноз ситуації з кадрами, але й засоби впливу на неї, а служба управління персоналом здатна розробляти антикризові кадрові програми, проводити

постійний моніторинг ситуації та корегувати виконання програм у відповідності з умовами внутрішнього і зовнішнього середовища.

В залежності від ступеню відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу традиційно виділяють два типи політики персоналу – відкрити і закрити.

*Відкрита політика управління персоналом* характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на різних рівнях: може прийти і почати роботу з різних посад. Організація може прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію, без врахування досвіду роботи. Цей тип кадрової політики підходить для нових організацій, які агресивно захоплюють ринок, орієнтовані на швидкий ріст і стримкий вихід на передові позиції в своїй галузі.

*Закрита політика управління персоналом* – організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з чисельного складу співробітників організації. Такий тип кадрової політики характерний для організації, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, а також працюючих в умовах дефіцита кадрів.

Політика управління персоналом тісно зв'язана з усіма напрямками господарської політики організації. З однієї сторони, прийняття рішень в галузі кадрової політики проходить у всіх функціональних підсистемах – управління науково-технічною діяльністю, виробництвом, економічною роботою, зовнішньоекономічною діяльністю, персоналом; а з іншої – рішення в галузі кадрової політики впливають на діяльність цих функціональних підсистем. Оскільки головна ціль політики управління персоналом – забезпечення функціональних підсистем системи управління і виробничої системи організації необхідними працівниками, очевидно, що рішення з питань найму, оцінки, трудової адаптації, стимулювання і мотивації, навчання, атестації, організації праці та робочого місця, використання персоналу, планування просування по службі, управління кадровим резервом, нововведеннями в кадровій роботі, вивільнення персоналу, визначення стилю керівництва сильно впливають на прийняття рішень в галузі господарської політики організації.

*Чинники і напрями реалізації стратегії та політики управління персоналом.* Проведення діагностики стану справ в організації є одним із самих важливих моментів на етапі розробки стратегії. Цей аналіз дозволяє роботодавцю сформулювати цілі, визначити стан справ в організації, які впливають на кадрову роботу.

До чинників зовнішньої політики управління персоналом відносимо: вимоги трудового законодавства в країні, взаємовідносини з профспілками, стан ринку праці в регіоні, стан економічної кон'юнктури та попиту на робочу силу.

До внутрішніх чинників відносяться: управлінська структура організації, стратегія, цілі та культура підприємства, кваліфікація робочої сили, стиль та якість керівництва, умови праці, якість товарів та послуг, імідж фірми, технічні, наукові та фінансові ресурси.

Політика управління персоналом має враховувати передбачені законодавством права і обов'язки громадян у сфері праці, а також дотримання

кожним роботодавцем та працівником положень законів про працю, правил внутрішнього трудового розпорядку та інших нормативних документів, які регулюють соціально-трудові відносини. У зв'язку з цим політика управління персоналом певною мірою залежить від трудового законодавства в країні, стосовно найму, оцінювання, оплати праці на звільнення персоналу.

На працівників організації можуть впливати умови праці, в результаті чого робота може приваблювати або не приваблювати в залежності від: місцезнаходження підприємства, взаємодії з іншими працівниками організації; ступеня свободи діяльності; рівня шкідливих умов праці; наявності фізичних і психічних зусиль; тривалості робочого дня тощо.

*Механізм управління персоналом* – це система планів, норм і нормативів, правил, традицій, процедур та комплекс організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих безпосередньо на підбір кадрів, їхнє розміщення, використання, професійне навчання, мотивацію, просуванню по службі тощо [7, с. 33-34].

У зв'язку з цим зміст політики управління персоналом не обмежується тільки оформленням на роботу, а стосується широкого кола питань, які впливають із сукупності сфер, підсистем та функцій менеджменту персоналу в організації першого та другого рівня узагальнення.

Перший рівень узагальнення відокремлює три сфери управління персоналом:

1. *Управління працею* (удосконалення виробничих процесів, розподіл та кооперація праці, проектування методів праці й організації робочих місць, контроль дисципліни праці, поліпшення умов праці та її охорони, організація оплати праці та ін.).

2. *Управління кадрами* (підготовка, розстановка, мотивація та оцінка кадрів, адаптація та зниження плинності працюючих тощо).

3. *Управління соціально-демографічними процесами* (соціальний розвиток трудового колективу, допомога сім'ям, організація культурного та медичного обслуговування, підвищення загальноосвітнього та професійного рівня працівників тощо).

На другому рівні узагальнення в системі управління персоналом стосовно яких розробляється політика виділяють наступні *підсистеми* [8, с. 82-94]:

1. *Планування та маркетингу персоналу* (розробка стратегії та політики управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, кадрове планування й прогнозування потреби в персоналі, підтримка взаємозв'язку із навчальними закладами, які здійснюють підготовку спеціалістів).

2. *Найму й обліку персоналу* (організація наймання, оцінки, відбору та прийому персоналу, облік прийому, переміщень, заохочень і звільнень персоналу, управління зайнятістю персоналу, діловодство).

3. *Трудових відносин* (аналіз групових і трудових відносин, управління конфліктами та стресами, дотримання норм етики, взаємодія з профспілками, розгляд скарг і претензій, управління стабільністю трудового колективу, аналіз плинності кадрів, планування виходу на пенсію).

4. *Використання персоналу* (розстановка і використання персоналу, розроблення посадових інструкцій, регламентація роботи, контроль за дисципліною праці).

5. *Управління умовами праці* (дотримання вимог охорони праці й техніки безпеки, екології, ергономіки праці, технічної естетики, охорона організації й окремих посадових осіб).

6. *Розвитку персоналу* (професійна орієнтація і підготовка персоналу, перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу, уведення в посаду, адаптація нових працівників. Оцінювання кадрів, організація раціоналізації й винахідництва, реалізація роботи з кадровим резервом).

7. *Мотивація персоналу* (управління мотивацією персоналу, тарифікація праці, розроблення та удосконалення систем оплати праці, участь персоналу в розробці умов морального заохочення і розподілу прибутку, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом).

8. *Соціального розвитку* (організація харчування і побуту, культурне й фізичне виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, управління соціальними конфліктами, соціальне страхування тощо).

9. *Розвитку організаційної структури управління* (аналіз наявної і проектування та формування нової оргструктури управління, розроблення штатного розкладу, реалізація рекомендацій з удосконалення стилю і методів управління).

10. *Правового забезпечення* (дотримання трудового законодавства, проведення навчання з правових питань, узгодження наказів та інших розпорядчих документів зі спеціалістами).

11. *Інформаційне забезпечення* (інформаційне й технічне забезпечення управління персоналом, облік персоналу і його забезпечення науково-технічною документацією).

12. *Організації праці* (нормування праці, організація й обслуговування робочих місць).

13. *Лінійного управління* (управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами).

Політика управління персоналом формується також стосовно всіх працівників організації в цілому (має загальний характер) та стосовно окремих підрозділів, груп та категорій персоналу (має частковий характер).

### **2.3. Взаємозв'язок стратегії і політики управління трудовими ресурсами**

*Основні принципи стратегії та політики управління персоналом.*  
*Принципи управління персоналом* – це правила, основні керівні ідеї та орієнтири діяльності, якими керуються в стратегічному управлінні персоналом організації для досягнення поставленої цілі.

Світовий досвід свідчить, що більшість фірм і організацій розробляють свої власні принципи політики управління персоналом. До основних принципів належать: довічна зайнятість; найм персоналу високого класу; можливість кар'єрного росту; тривалий період підготовки; єдиний статус; система атестацій



та співбесід; система рівнів і зарплата; сильні переконання, цінності, культура; повага до особистості; участь персоналу в управлінні; максимальна відповідальність; розширені горизонтальні зв'язки; заохочення розбіжностей у поглядах.

*Загальними принципами формування політики управління персоналом, які характерні для більшості організацій є наступні [7, с. 37]:*

- науковість (використання новітніх наукових рекомендацій у сфері управління персоналом);
- справедливість;
- комплексність та системність роботи з персоналом;
- послідовність;
- дотримання трудового законодавства;
- рівність всіх кадрів і відсутність дискримінації;
- економічність;
- конкретність та адресність.

Формування політики управління персоналом повинно тісно пов'язуватися з менеджментом на підприємстві. Основними вимогами є наступні:

1. Взаємозалежність функціонування стратегії управління персоналом та загальної стратегії організації. Політика управління персоналом повинна бути спрямована на забезпечення реалізації обраної стратегії організацією.

2. Стабільність та гнучкість політики управління персоналом.

Стабільними повинні бути цінності, переконання й норми поведінки працівників, а також установки роботодавців, щодо забезпечення стабільної зайнятості працюючих. Тому політика управління персоналом повинна бути зваженою, враховувати інтереси виробництва і працюючих.

3. Економічна обґрунтованість політики, яка повинна спиратися на економічні розрахунки та враховувати можливості організації.

4. Індивідуальний підхід до кожного працюючого та врахування ролі людського фактора у виробництві.

5. Орієнтація на довготривале планування.

6. Соціальна спрямованість політики управління персоналом, яка направлена на досягнення економічного ефекту і соціального захисту працюючих.

7. Активність політики повинна бути спрямована на активний вплив на робочу силу в усіх фазах її відтворення.

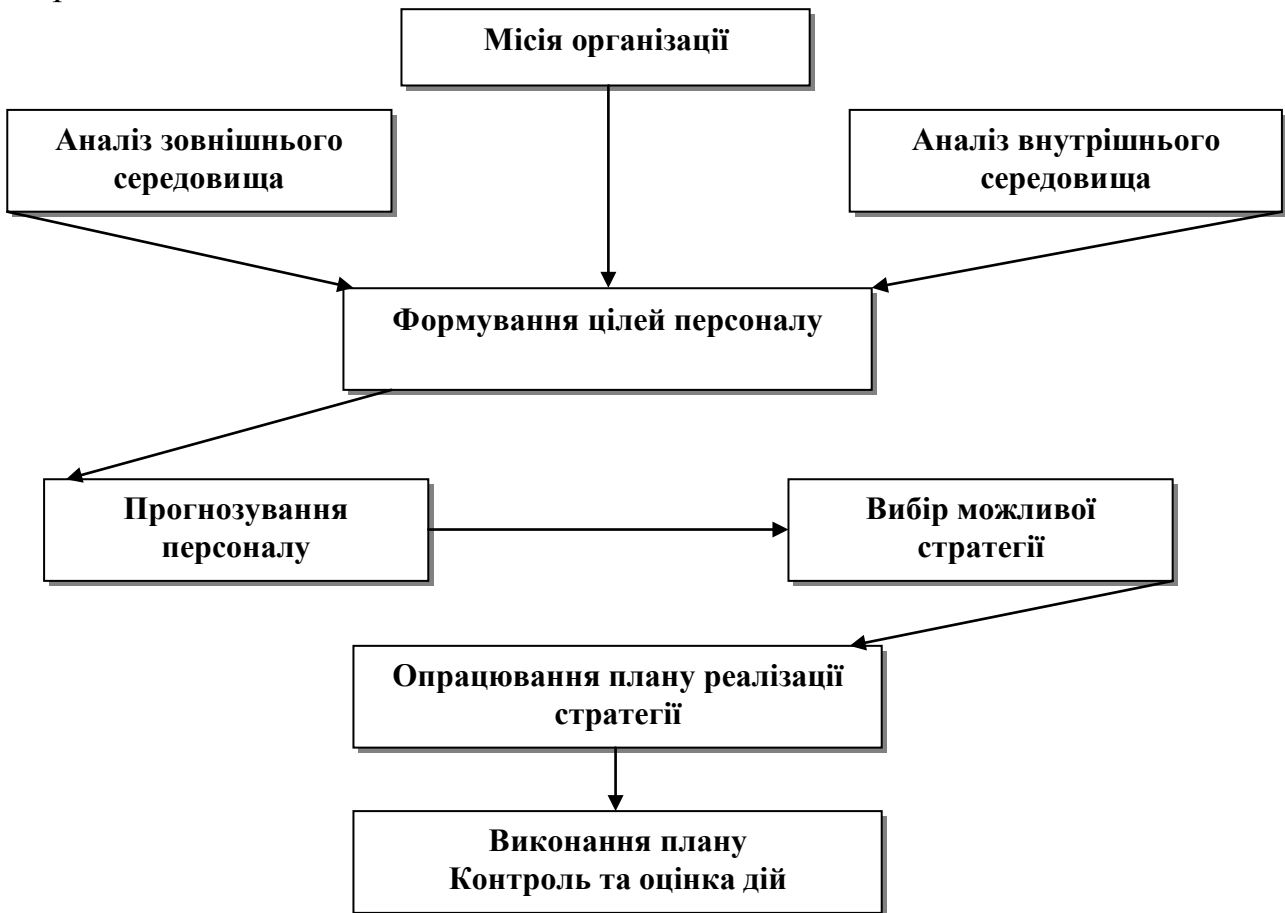
### **2.3. Взаємозв'язок стратегії і політики управління персоналом зі стратегією організації**

*Управлінська стратегія* – це загальна концепція системи управлінських рішень спрямованих на досягнення цілей організації та вирішення її проблем.

Управлінська стратегія включає наступні елементи: систему цілей (місію, загально організаційні та специфічні цілі), пріоритети (принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій. Політика управління

персоналом підпорядкована реалізації стратегії організації і тому виходить з неї, розвиває і деталізує її.

Основні етапи стратегічного підходу до управління персоналом наведені на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Етапи стратегічного управління персоналом**

Стратегії організації поділяються на дві групи:

*стратегії функціонування* (пов'язані з поведінкою організації на ринку – лідерство в низьких витратах, диференціації та фокусування);

*стратегії розвитку* (зростання, помірного зростання, скорочення та комбінування) [7, с. 39].

*Стратегія лідерства в низьких витратах* орієнтує організацію на досягнення додаткового прибутку за рахунок економії постійних витрат, за рахунок максимізації продажу товарів і захоплення нових ринків за рахунок зниження цін.

Стратегія управління персоналом орієнтована на залучення та закріплення кадрів масових професій середньої кваліфікації, а в управлінні перевага надається спеціалістам адміністративного типу.

*Стратегія диференціації* направлена на досягнення переваг над конкурентами за рахунок концентрації технічного, фінансового і кадрового потенціалу на конкретних напрямках діяльності.

Стратегія управління персоналом направлена на вузьку спеціалізацію і високу кваліфікацію кадрів, а менеджери повинні мати лідерські й підприємницькі здібності.

*Стратегія фокусування* спрямовується на вибір організацією певного сегменту ринку та реалізацію на ньому однієї з двох попередніх стратегій.

Стратегія управління персоналом повинна відповідати одній з них.

*Стратегія зростання* характеризується високими темпами зростання об'ємів виробництва, а за рахунок впровадження інновацій, завоювання нових ринків збуту, перепрофілювання виробництва вдається досягти конкурентних переваг.

Стратегія управління персоналом спрямована на залучення кадрів масових професій високої кваліфікації, а спеціалістів з творчими і підприємницькими здібностями.

*Стратегія помірною зростання* передбачає зростання в багатьох напрямках, але повільними темпами, тому що швидке зростання вже непотрібне та небезпечне.

Стратегія управління персоналом направлена на закріплення та залучення кадрів, їх стабілізацію в організації за рахунок внутрішньо-організаційного переміщення і перепідготовки.

*Стратегія скорочення* виникає в період перебудови діяльності організації, коли потрібно позбутися всього застарілого в організації виробництва.

Стратегія управління персоналом у цьому випадку полягає у звільненні, в першу чергу низькокваліфікованих працюючих і допомозі їм в працевлаштуванні, збереженні кваліфікованої частини персоналу, перекваліфікації працівників, перехід на неповну робочу неділю. Не передбачається набір нових працівників.

*Стратегія ліквідації* реалізується, коли всі основні напрями діяльності знаходяться у занепаді з точки зору здобуття прибутку, положення на ринку, якості продукції. Персонал організації негативно відноситься до впровадження масових звільнень.

Стратегія управління персоналом у цьому випадку полягає у пошуку найбільш безболісних способів скорочення зайнятих на виробництві (перехід на неповну робочу неділю, скорочений робочий день, працевлаштування вивільнених працівників в інших організаціях, внутрішні переміщення). В цих умовах організація не проводить зовнішнього набору працівників але частково зберігає найбільш кваліфікованих працівників для підтримки випуску продукції, яка залишилась.

Характер різних стратегій потребує певних якостей управлінського персоналу. Для реалізації наступальних стратегій більш придатні обережні менеджери-адміністратори. Оборонні стратегії вимагають наявності у менеджерів підприємницьких і адміністративних здібностей, сили волі, наполегливості, які дають змогу зберегти організацію.

## Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення стратегії управління персоналом.
2. Охарактеризуйте політику управління персоналом та покажіть взаємозв'язок стратегії та політики управління персоналом.
3. Наведіть різницю у характеристиках персоналу через ресурсний та витратний підходи.
4. Обґрунтуйте взаємозв'язок між стратегією та політикою управління персоналом.
5. Визначте взаємозв'язок між стратегією управління персоналом та загально-організаційною стратегією.
6. Визначте основні принципи формування кадрової політики.
7. Охарактеризуйте типи політик управління персоналом.
8. Охарактеризуйте механізм управління персоналом та його складові.

## Література

1. Управление персоналом организации : [учебник] / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА, 1997. – 512 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 560 с.
3. Управление персоналом организации. Практикум : [учеб. пособие] / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ИНФРА – М., 2008. – 365 с.
4. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент 4.1 [учеб. пособие] / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2002. – 280 с.
5. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: [учеб. пособие] / под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА ; Новосибирск : НГАиУ, 1998. – 312 с.
6. Менеджмент в АПК / [Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова и др.]. – М. : Колос, 2007. – 424 с.
7. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-е вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
8. Щекин Г. В. Теория кадровой политики : [монография] / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 1997. – 176 с.
9. Прокопенко И. И. Управление производительностью : [практ. руководство] / И. И. Прокопенко ; пер. с англ. – К. : Техника, 1990. – 319 с.
10. Рульев В. Управление персоналом : [навчальний посібник] / Рульев В., Гуткевич С., Мостенська Т. – К. : Кондор, 2011. – 310 с.

## ТЕМА 3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### План лекції

- 3.1. Соціальний розвиток та соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
- 3.2. Вплив особистих якостей керівника на ефективність управління персоналом.
- 3.3. Комунікації в управлінні персоналом.
- 3.4. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність роботи організації.

### 3.1. Соціальний розвиток та соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу

Розвиток соціального середовища організації є неодмінним об'єктом управління персоналом. Це середовище створює сам персонал і те що визначає якість трудового життя працівників (ступінь задоволення їх особистих потреб в даній організації). Успішна діяльність організації залежить від високої результативності спільної праці зайнятих в ній працівників, від їх кваліфікації, професійної підготовки та рівня освіти, а також відповідності умов праці та побуту, задоволення матеріальних і духовних потреб людей.

Управління соціальним розвитком повинно бути підпорядковано нормальному функціонуванню і раціональному використанню потенційних можливостей організації, досягненню її головних цілей. Соціальне управління по своєму призначенню орієнтується включно на людей. Його основна задача складається у створенні для працівників організації необхідних умов праці та побуту, які забезпечуватимуть високу продуктивність праці.

*Управління соціальним розвитком організації* – це сукупність способів, прийомів, процедур, які дозволяють вирішувати соціальні проблеми на підставі наукового підходу та закономірностей протікання соціальних процесів. Воно представляє собою організаційний механізм планомірного і комплексного впливу на соціальне середовище, використання різноманітних факторів, які впливають на це середовище.

До основних факторів соціального середовища організації відносяться:

- потенціал організації, її соціальна інфраструктура;
- умови роботи і охорона праці;
- соціальна захищеність працівників;
- соціально-психологічний клімат в колективі;
- матеріальне заохочення праці та сімейні бюджети;
- вільний час та його використання [1, с. 330].

*Потенціал* відображає матеріально-технічні та організаційно-економічні можливості організації (розмір, чисельність персоналу і характер провідних

професій, профіль виробництва і обсяги продукції, яка випускається, форма власності, стан основних фондів та фінансових ресурсів).

*Соціальна інфраструктура* – це комплекс об'єктів, які призначені для життєзабезпечення працівників організації та членів їх сімей, задоволення соціально-побутових, культурних та інтелектуальних потреб.

*Умови роботи і охорона праці* включають фактори, які зв'язані зі змістом спільної роботи, технічним рівнем виробництва, організаційними формами трудового процесу і якістю робочої сили, а також фактори які забезпечують безпеку праці, попереджують виробничий травматизм та професійні захворювання.

*Соціальний захист* працівників організації складають заходи по соціальному страхуванню та додержанню інших гарантій, встановлених діючим законодавством, колективним договором та іншими правовими актами.

Керівники, для досягнення поставлених цілей, повинні координувати і мотивувати роботу підлеглих, використовуючи різні способи.

*Мотивація* – це процес спонукання всіх працюючих в організації на досягнення загальних і особистих цілей. Вона характеризує поведінку людини нарівні зі сприйняттям, емоціями й досвідом. Трудова поведінка – це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв [2, с. 73]. Однак за однаковими трудовими вчинками працівників приховується різна мотивація, яка характеризується внутрішніми спонукальними силами, основними з яких є потреби.

*Потреба* – це внутрішнє фізіологічне або психологічне відчуття людиною нестачі чогось важливого для його особистого життя і виражає внутрішні запити людини або групи до необхідних для існування благ. Потреби стають спонукальною силою при їх усвідомленні людиною. Усвідомлені потреби називаються інтересами, які впливають на трудову поведінку. Потреби та інтереси тісно пов'язані з активністю людини і формують її трудову поведінку.

Існують первинні й вторинні потреби. Первинні потреби є фізіологічними й необхідними для нормальної життєдіяльності людини. А вторинні є психологічними і в значній мірі відрізняються у людей (потреби успіху, поваги, причетності до влади, самовираження).

Трудова поведінка працівників та ефективність їх праці обумовлюються не лише потребами але й трудовою ситуацією, пов'язаною з організацією та оплатою праці. Трудова ситуація по різному сприймається окремими працівниками, а тому мотивація різних заходів повинна бути індивідуальною і ґрунтуватися на процесуальних теоріях мотивації. В основі цих теорій знаходяться різні ціннісні орієнтації. Цінність – це поняття, яке виражає у свідомості людини значущість предметів, явищ, різних сторін соціальної дійсності. Однакові цінності для різних працівників мають різну значимість і у кожної людини формується певна система ціннісних уявлень. В свою чергу ціннісні уявлення формують ціннісні орієнтації особистості, які пов'язані з потребами.

*Ціннісні орієнтації* – це стійке, соціально обумовлене відношення людини до сукупності матеріальних, духовних благ та ідеалів, на підставі яких виникає бажання досягти певних цілей [2, с. 74]. Ці орієнтації обумовлюються базовими цінностями і статусом людини, її характером й обсягом знань, потребами. Формами потреб і ціннісних орієнтацій є соціальна установка й соціальна оцінка. Соціальна установка – це соціально обумовлена схильність особистості (групи) до окремих явищ, людей, дій. Соціальна оцінка – це відношення суб'єкта до об'єкта, визначення відповідності об'єкта сформованим суб'єктом критеріям. На основі сформованих у колективі цінностей встановлюються правила і норми поведінки.

Процес мотивації трудової поведінки визначається станом соціальної групи та її соціальними нормами, статусом працівника, потребами і соціально-психологічними формами їхнього відображення. Таким чином мотив визначається як потреба, ціннісна орієнтація та інтерес суб'єкта, які спонукають його діяти та приймати конкретні рішення в різних ситуаціях [2, с. 75].

Керівники в своїй практичній діяльності в управлінні персоналом повинні враховувати індивідуально-психологічні властивості кожного працюючого, конкретну ситуацію, відмінності у сприйнятті соціальної реальності працівниками, індивідуальні потреби кожної особи, динаміку цих потреб, що в підсумку сприятиме ефективному впливу на трудову поведінку персоналу.

### **3.2. Вплив особистих якостей керівника на ефективність управління персоналом**

Керівник в здійсненні управлінської діяльності використовує різні методи цілеспрямованого впливу на підлеглих для досягнення поставлених цілей. Основними методами управління, якими користується керівник, є: адміністративно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні та виховні. При використанні соціально-психологічних методів керівник застосовує прийоми і способи впливу на окремих працівників і трудовий колектив у цілому, використовуючи психологію людини, її специфічні риси та індивідуальні особливості.

У діяльності керівника тісно переплітаються функції адміністратора, організатора, спеціаліста, інформаційного центру, вихователя. Функція адміністратора полягає у використанні наданих йому повноважень по функціонуванню організації, використовуючи і реалізуючи політику управління персоналом. Функція організатора закладається у створенні умов для ефективної праці персоналу та скоординованих дій усіх підрозділів та служб організації. Функція керівника, як спеціаліста полягає у високій професійній підготовленості, від чого залежить кваліфікована постановка завдань, якісний аналіз та ефективний контроль. Функція керівника як інформаційного центру ґрунтується на широких комунікативних зв'язках як з підлеглими, так і з вищестоящими органами управління. Виховна функція спрямована на розвиток трудового потенціалу кожного працюючого в

організації і колективу в цілому, а також створення такої моральної атмосфери, яка б сприяла ефективній діяльності.

Вирішальне значення для керівника є його авторитет, який базується на знаннях, моральних якостях, досвіді. Джерелами авторитету є посадовий статус і завойований престиж, які створюють передумови для нормального функціонування організації. Умовою створення авторитету є стиль спілкування керівника з підлеглими, який викликає позитивну реакцію на якісне виконання функціональних обов'язків працюючими, схвалення методів діяльності та повагу. У таких випадках керівник є лідером колективу, користується службовим і особистим авторитетом.

Сучасний ефективний керівник повинен мати такі риси:

- високу відповідальність за доручену справу і розумний ризик;
- делегувати значну частину відповідальності підлеглим;
- раціонально використовувати робочий час;
- розвивати ініціативу підлеглих;
- впроваджувати однакові вимоги, як до безпосередніх підлеглих, так і до всіх працюючих;
- урахувати конкретну ситуацію в управлінській діяльності;
- надавати підлеглим можливість для самовираження;
- заохочувати підлеглих до досягнення високих результатів;
- постійно самовдосконалюватися;
- використовувати конструктивну критику відносно виконання підлеглими посадових обов'язків;
- мати високу відповідальність перед колективом і розумно ризикувати.

*Основними факторами результативності роботи керівника є:* особисті ділові та моральні якості, досвід роботи на керівних посадах, управлінська освіта, бажання працювати на керівних посадах. Здібності керівника (природжені або набуті) сприяють успіху управління персоналом. До обов'язкових здібностей, які необхідні керівнику, відносяться: професійні (кваліфіковано виконувати обов'язки за посадою); аналітичні (аналізувати ситуацію і визначити ключові фактори); діагностичні (визначати проблеми і причини їх виникнення); концептуальні (визначати конкретні цілі, які забезпечують успіх в роботі); комунікативні (здатність активно спілкуватися з підлеглими, впливати на їх поведінку та дії).

До *основних професійних якостей*, які необхідні керівнику в управлінській діяльності відносяться:

- професійний рівень знань (освіта, ерудиція, компетентність);
- організаційні здібності (уміння організовувати підлеглих, чітко висловлювати завдання працюючим, уміння об'єднувати людей на досягнення поставленої цілі, діловитість, ініціативність, цілеспрямованість);
- дисциплінованість та працелюбність;
- ефективність управління (своєчасність прийняття рішень, постійний контроль, швидка орієнтація в конкретній ситуації, попередження можливих конфліктів);



– морально-етичні якості (чесність, справедливість, добросовісність, принциповість, самокритичність, толерантність, особиста відповідальність, уважність до підлеглих);

– характерні риси характеру (наполегливість, урівноваженість, комунікабельність, порядність, скромність);

– стан здоров'я, привабливий зовнішній вигляд.

Основними психологічними характеристиками керівника повинні бути [2, с. 71]:

– чесність, порядність, відповідальність, правдивість, висока вимогливість до себе й підлеглих;

– знання психології та індивідуальних особливостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;

– атракція – здатність приваблювати до себе людей;

– справедливість, доброзичливість і повага до підлеглих, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;

– емпатія – уміння вникати в проблеми підлеглих, їх потреби, інтереси, мотиви діяльності;

– толерантність – уміння в різних ситуаціях бути витриманими, терплячими, ввічливими, розсудливими, здатності приймати розумні рішення;

– рішучість, наполегливість, здатність до вольових дій;

– уміння проблемно й перспективно мислити;

– врівноваженість і психологічна стійкість;

– уміння позитивно впливати на людей, переконувати їх і досягати порозуміння.

До методів психологічного впливу на підлеглих відноситься: навіювання (умовляння) та переконання.

*Навіювання* – це цілеспрямований, неаргументований вплив на людину за допомогою якого досягається згода завдяки наперед прийнятого рішення керівником.

*Переконання* – це метод психологічного впливу на підлеглих, яке спрямоване на виконання ними своїх обов'язків, за допомогою логічних доказів керівником.

Основними способами переконання є інформування, розв'язання та аргументація на підставі яких досягається розуміння цінності цілей та реальності їх досягнення. Передумовами переконання підлеглих є надання їм можливості висловлювати свої думки, погляди, пропозиції і брати активну участь в обговоренні проблем.

### **3.3. Комунікації в управлінні персоналом**

Комунікації є необхідним елементом в управлінській діяльності менеджера, який спілкуючись з підлеглими, одержує інформацію для прийняття рішень, підтримує ділові контакти з партнерами. При усуненні комунікації організація стає некерованою, її діяльність набуває хаотичного та

нескоординованого характеру. Тому ефективне управління персоналом безпосередньо пов'язане з удосконаленням комунікацій в організації.

*Комунікація* – це обмін інформацією між керівником і працюючими, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які керівник отримує необхідні відомості для прийняття ефективних рішень, а також досягається довіра і взаємне прийняття поглядів.

Комунікації в управлінні персоналом мають двосторонній характер, тому що проходить взаємний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління, тобто між керівниками й підлеглими. Такі комунікації реалізуються як процеси спілкування людей в організації.

*Спілкування* – це міжособовий або міжгруповий процес, основою якого є обмін між людьми результатами їхньої виробничої та психологічної діяльності: засвоєною інформацією, думками, оцінками, почуттями, настановами тощо [2, с. 76-77]. Спілкування передбачає певний результат (зміна діяльності або поведінки), а в управлінні персоналом воно реалізується як ділове (офіційне, формальне). Але в організації мають місце й неформальні комунікації, які виникають на психологічній основі. Найбільш поширеними в організації є контакти, в яких проявляються особистісні якості людей, їхні думки, почуття, емоції. Обмеження контактів між працюючими в організації приводять до погіршення стосунків, а у підсумку впливають на результати колективної праці.

*Міжособове спілкування* – це сукупність зв'язків і взаємодій, які виникають і закріплюються між людьми в процесі їхньої спільної діяльності. В структуру спілкування входять: зміст, мета, засоби, учасники, тип зв'язку, форма, результат.

Змістом спілкування є інформація, пов'язана з технологією, організацією виробництва, соціальними процесами, знаннями, почуттями, переконаннями. Мета пов'язується в ході спілкування з досягненням якогось результату. Засобами спілкування є слова, міміка, жести, інтонація, а суб'єктами спілкування є конкретні люди, групи людей. Типи спілкування: з однією або двома особами чи групою людей. Формами спілкування є: безпосереднє (один на один), опосередковане (телефонне) і письмове (телефакс, комп'ютерні мережі), а також документальне повідомлення (матеріальний носій інформації).

*Управлінське спілкування* – це ділове спілкування між суб'єктом і об'єктом управління в організаціях, яке здійснюється знаковими засобами і зумовлене потребами спільної діяльності.

Ефективне спілкування сприяє кращому функціонуванню організації, виконуючи такі функції: регулювання (безпосередній вплив на персонал, погоджуються цілі і методи їх досягнення); соціального контролю (відповідальність дій нормативним вимогам, які фіксуються в наказах і розпорядженнях); соціалізації (засвоєння норм і стандартів поведінки, які діють в організації); соціально-педагогічні (вплив на виховання та розвиток особистості працівників).

Управлінське спілкування на рівні керівника і підлеглого виконує такі функції: контактну, інформаційного обміну, спонукальну, координаційну, розуміння, демотивуючу, налагодження стосунків, впливу.

Спілкування є самостійним компонентом управлінської діяльності, яке здійснюється за допомогою специфічних засобів (мовних і немовних) та характеризується суб'єктивною зорієнтованістю (на іншу особу).

В управлінському спілкуванні суб'єкт і об'єкт управління обмінюються інформацією. Обмін інформацією у формі рішень, задумів, ідей, звітів, доповідей, повідомлень є комунікативною стороною спілкування.

Інтерактивна сторона управлінського спілкування пов'язана з організацією праці (поділом праці, кооперацією, синхронізацією).

Парцетивна сторона управлінського спілкування представляє процес сприйняття та взаєморозуміння між учасниками управлінських відносин.

За статусом учасників спілкування виділяють: горизонтальне (особи мають однаковий статус) і вертикальне спілкування (особи мають різний статус: керівник і підлеглий).

За спрямованістю управлінське спілкування ділиться на: особистісно орієнтоване і соціально орієнтоване (звернення адресоване групі).

За функціональним призначенням виділяють наступні види управлінського спілкування: наказ, бесіда, нарада, звіт, переговори.

Зворотний зв'язок є необхідною умовою взаємодії людей за допомогою якого особа управляє своєю поведінкою, орієнтуючись на партнера. Розрізняють такі форми зворотного зв'язку: свідомо або несвідомо дозований, прямий і опосередкований, позитивний або негативний.

Процес спілкування з персоналом складається з окремих етапів, основними з яких є: встановлення контакту, попереднє інформування, основний етап (обговорення проблеми, обмін думками, досягнення мети); висновки спілкування, завершальний етап.

Встановлення контакту полягає у формуванні доброзичливої атмосфери спілкування. Попереднє інформування здійснюється для надання співрозмовнику необхідної інформації щодо існуючої проблеми, яка є предметом обговорення. Основний етап призначається для досягнення мети спілкування, в ході якої керівник різними способами та аргументами надає підлеглому можливість висловлюватися, використовуючи психологічний вплив. Аргументацію рекомендується вести коректно, використовуючи зрозумілі терміни та враховуючи інтереси і потреби працівника, а також повагу до нього та впевненість в ділових якостях. Висновки спрямовані на констатацію досягнутих результатів спілкування та їх реалізації. Завершальний етап спілкування завершується ритуалом прощання (при досягненні мети), або працівникові надається можливість покращити свої результати з обов'язковим контролем з боку керівника.

Проявами ефективного спілкування є такт і толерантність. *Такт* – це почуття міри та пристойності відносно інших людей, що вимагає делікатної поведінки. *Толерантність* – це здатність з повагою ставитися до думок і переконань інших людей.

Комунікації в організації діляться на формальні, та неформальні, вертикальні та горизонтальні. Вертикальні комунікації поділяються на низхідні (інформація йде з вищих рівнів на нижчі), висхідні (інформація надходить на

вищі рівні управління), а також комунікації на рівнях керівник – робоча група, керівник – підлеглий. Горизонтальні комунікації здійснюються між відділами, групами, окремими особами.

На шляху обміну інформацією у міжособистісних контактах існують перешкоди, які призводять до їх викривлення. Основними причинами перешкод є: труднощі в міжособових контактах; свідоме викривлення змісту інформації; втрата частини інформації під час її руху; інформаційні перевантаження; недосконала структура управління. Бар'єри в обміні інформацією зумовлені: вибірковою її сприйняттю; різним розумінням словесних висловлювань, неякісним зворотнім зв'язком.

В організації у зв'язку з цими обставинами необхідно регулювати інформаційні потоки відповідно до потреб у кількості та якості інформації для постановки цілей, прийняття обґрунтованих рішень та оцінки роботи персоналу [2, с. 83].

### **3.4. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність роботи організації**

Незмінним об'єктом управління персоналом є розвиток соціального середовища організації. Це середовище створює сам персонал з його різницями по демографічним та професійно-кваліфікаційним ознакам, соціальній інфраструктурі організації. Соціальне середовище органічно взаємозв'язане з технічною та економічною сторонами функціонування організації, складає разом з ним єдине ціле.

Одним з основних напрямків соціального розвитку є створення і підтримка в колективі здорового соціально-психологічного клімату, оптимальних міжособових та міжгрупових стосунків, які сприяють злагодженій і дружній роботі, розкриттю інтелектуального і морального потенціалу кожної особистості, задоволеністю сумісною праці [1, с. 329].

Управління соціальним розвитком повинно бути підпорядковано нормальному функціонуванню і раціональному використанню потенційних можливостей організації, досягненню її

головних цілей. Соціальним середовищем в якому реалізується трудова діяльність окремого працівника є організація.

*Організація* – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети.

Спільна діяльність людей в організації регулюється наступними рівнями взаємодії:

- соціальна взаємодія – спирається на формалізовані взаємини, які зумовлені правовими, економічними і соціальними нормами;
- соціально-психологічна взаємодія – спирається на взаємини між людьми в процесі спільної діяльності;
- психологічна взаємодія – це рівень міжособистісного спілкування, що спирається переважно на емоційно-чуттєву сферу [2, с. 93].

Соціально-психологічна й психологічна взаємодія між працюючими в організації найповніше проявляються в робочих (малих) групах (колективах).

Робоча група – це спільність працюючих, об'єднаних єдиною метою та інтересами, взаємною відповідальністю та взаємодопомогою, що зумовлює і спільність її психологічних характеристик. До психологічних характеристик групи належать: інтереси, цілі, потреби, норми, цінності, групова думка. В процесі спільної діяльності виникають міжособистісні стосунки, які проявляються у спілкуванні та взаємодії, які є фактором соціально-психологічного клімату в колективі. Вдосконалення і поліпшення соціально-психологічного клімату є невід'ємною складовою частиною роботи керівника по управлінню персоналом організації.

Соціально-психологічний клімат – проявляється в трудовій мотивації, спілкуванні працівників, їх міжособистісних і групових зв'язках. Нормальна атмосфера цих відносин дає можливість кожному співробітнику відчувати себе часткою колективу, забезпечувати його інтерес до спільної роботи, а також до справедливої оцінки досягнень та невдач.

*Атмосфера* – це специфічний психічний стан групи людей, що проявляється в спілкуванні та стилі спільної діяльності.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується: єдністю та згуртованістю колективу; міжособистісними стосунками та задоволеністю ними членами групи; наявністю умов для самореалізації й самоутвердження особистості; задоволенням професійною діяльністю; відсутністю негативних особистостей і негативних психологічних груп; переважанням симпатій між працівниками, а також взаємною відповідальністю й вимогливістю.

Несприятливий соціально-психологічний клімат проявляється в: напружених стосунках між працюючими; конфліктах між окремими членами або групами в організації; в зниженні мотивації та продуктивності праці; погіршенні трудової дисципліни, збільшенні плинності кадрів тощо.

В структурі соціально-психологічного клімату колективу взаємодіють *три основних компонента*: психологічна сумісність працівників, соціальний оптимізм, моральність. Ці складові торкаються людського спілкування, інтелекту, волі та емоцій особистості, які визначають її бажання до корисної діяльності, творчої роботи та співпраці з іншими. Соціально-психологічна атмосфера висуває на перший план такі мотиви, які не менш дієві ніж матеріальна винагорода, але стимулює працівника, викликає у нього напругу сил або спад енергії, трудовий ентузіазм або апатію, зацікавленість в роботі або байдужість. Саме колективна думка викликає у працівника необхідність свідомої самооцінки й відповідної трудової поведінки.

*Самооцінка* – це власна оцінка особистістю своїх можливостей, якостей, поведінки і особистого вкладу в роботу організації. Ця оцінка ґрунтується на порівнянні досягнутих результатів з вимогами роботи. Важливим є вплив групи на трудову активність особистості, яка досягається завдяки механізму групових норм і санкцій. Групові норми – це система вимог в групі, яка визначає поведінку її членів. У групових нормах фіксуються основна діяльність: мета, засоби, предмет, процес і продукт праці, взаємні права й обов'язки, норми поведінки та можливі санкції. На працівника в організації здійснює вплив

керівник, окремі працівники або група. Основними формами впливу на працівника є інформування, інструктаж і стимулювання.

Характеристикою соціально-психологічного клімату в організації є задоволеність працівників у міжособистісних стосунках, які можуть розвиватися на основі кооперації та співробітництва або змагання й конфронтації. Продуктивні стосунки формуються на взаємній привабливості працівників.

*Психологічними механізмами регуляції соціально-психологічного клімату в колективі є адаптація, комунікація, ідентифікація, інтеграція.*

*Адаптація* сприяє активному сприйняттю і засвоєнню особистістю цінностей і норм колективу.

*Комунікації* сприяють активному обміну інформацією, залученню працівників до процесу управління.

*Ідентифікація* сприяє формуванню почуття причетності до колективу, захищеності, самостійності, самоповаги.

*Інтеграція* сприяє об'єднанню трудового колективу на досягнення цілей організації, а також його згуртованості.

Нормальний соціально-психологічний клімат в організації забезпечує підвищення продуктивності праці, соціальний розвиток колективу, підвищує творчість в роботі.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Визначте завдання управління соціальним розвитком.
2. Перелічіть основні фактори соціального середовища.
3. Охарактеризуйте способи, які використовує керівник для досягнення поставлених цілей.
4. Визначте сутність функцій і ролей, які виконує керівник.
5. Назвіть характерні риси, які повинен мати сучасний керівник.
6. Перерахуйте основні фактори результативності роботи керівника та визначте напрями їх впливу.
7. Визначте основні якості керівника.
8. Визначте роль комунікацій в управлінській діяльності менеджера.
9. Спілкування і функції, які воно виконує в управлінні персоналом.
10. Охарактеризуйте процедуру ділового спілкування.

### **Література**

1. Управление персоналом организации : [учебник] / под ред. А. Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА, 1997. – 512 с.
2. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-е вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
3. Рудьєв В. Управління персоналом : [навчальний посібник] / Рудьєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. – К. : Кондор, 2011. – 310 с.

## ТЕМА 4. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

### План лекції

- 4.1. Раціональне використання і розвиток персоналу в організації.
- 4.2. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу.
- 4.3. Методи і форми навчання персоналу та підвищення його кваліфікації.
- 4.4. Планування трудової кар'єри в організації.
- 4.5. Робота з кадровими резервами на заміщення вакантних посад керівників.

#### 4.1. Раціональне використання і розвиток персоналу в організації

*Використання персоналу* являє собою комплекс заходів, направлений на забезпечення умов для більш ефективної реалізації творчого і трудового потенціалу спеціалістів і робітників [1, с. 277].

Використання персоналу повинно відповідати цілям організації, не зачіпати інтереси особистості і забезпечувати додержання законодавства про працю. Система використання персоналу в організації повинна бути такою, щоб працівники могли давати найбільшу віддачу на своєму робочому місці. Основні принципи раціонального використання персоналу вимагають:

- забезпечення раціональної зайнятості працюючих;
- стабільного і рівномірного завантаження працівників на протязі робочого періоду (дня, неділі, місяця, року);
- забезпечення відповідності трудового потенціалу робітника, його кваліфікації, психофізіологічних даних вимогам робочих місць та виробництва в цілому;
- періодичного переходу працівника з одного робочого місця на інше, яке забезпечує виконання різних робіт;
- забезпечення максимальної можливості виконання на робочому місці різних операцій.

Розставляння персоналу полягає в раціональному розподілі складу персоналу по структурним підрозділам організації. Воно повинне здійснюватися з урахуванням специфіки виробництва, відповідності різних якостей людини, змісту виконуваної роботи.

*Трудовий потенціал виробничого колективу* складається з трудового потенціалу кожного працівника, який змінюється на різних етапах життєвого циклу. Для визначення потенціалу людини необхідно виділити її узагальнені характеристики, які впливають на ефективність праці, оцінки їх значення і пріоритетність. Основними характеристиками трудового потенціалу працівника є: вік, здоров'я – фізичний та фізіологічний стан, вага, режим і якість харчування; особисті характеристики – тип темпераменту, риси характеру та ін.; підготовка – загальноосвітня, професійна, економічна, здатність до професійного росту та ін.; відношення до праці – творчість, дисципліна,

відповідальність, ініціативність та ін.; досвід, навички до праці, стаж роботи в даній професії; сімейний стан.

Центральною проблемою при використанні працівників є вірний підбір для них робочих місць, які б відповідали з однієї сторони, їх здібностям, вмінням, навичкам, професійному досвіду, а з іншої – стану здоров'я і рівню працездатності.

*Розвиток персоналу* – це організований процес безперервного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійного просування по службі, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. В складі розвитку персоналу знаходяться: професійна підготовка і виробнича його адаптація; атестація кадрів, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу окремої особи, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, здійсненню технологічної й структурної перебудови, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників, їх інтелектуальний рівень. Наслідком цієї роботи є покращення соціально-психологічного клімату в організаціях, підвищення мотивації до праці працюючих в колективі, зниження рівня плинності кадрів.

Основними завданнями розвитку персоналу організації є наступні:

- здійснення безперервної професійної підготовки працюючих;
- виробнича адаптація персоналу та цілеспрямована професійна трудова кар'єра;
- повне використання здібностей і нахилів працівників;
- регулярна атестація працівників працюючих в організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації.

Реалізація вказаних завдань з розвитку персоналу вимагає значних фінансових витрат. Інвестиції в людський капітал є найефективнішими. Віддача від інвестицій у людину складається з прямих і непрямих матеріальних та моральних вигод. До прямих матеріальних вигод відносяться: вища заробітна платня, можливість брати участь у прибутках підприємства, кращі умови праці, різні пільги. До моральних вигод відносяться: задоволення від обраної професії; просування по службі; задоволеність посадою; більш висока конкурентоспроможність на ринку праці; стабільність робочого місця, впевненість в майбутньому та ін. Доцільність інвестицій в людський капітал визначається вартістю вигод, які перевершують витрати [3, с. 112]

## **4.2. Профорієнтація й трудова адаптація персоналу**

*Професійна орієнтація* – це комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, направлених на формування професійного покликання, виявлення здібностей, зацікавленості, придатності та інших факторів, які впливають на професії або зміну роду діяльності. Профорієнтація має ціль надати допомогу молодим людям у виборі



професії, спеціальності, місця роботи й навчання з урахуванням їх схильностей та інтересів, а також з урахуванням кон'юнктури ринку праці.

Вказана ціль включає ряд задач, до яких відносяться:

- інформування зацікавлених осіб для полегшення вибору виду професійної діяльності;
- створення умов для розвитку професійно значущих здібностей майбутніх працівників;
- визначення відповідних якостей у людини професійним вимогам обраного виду трудової діяльності.

Основними формами професійної роботи є:

- професійна освіта, виховання усвідомленої потреби у праці;
- професійна інформація;
- професійна консультація.

*Професійна освіта* – це початкова професійна підготовка школярів, яка здійснюється за допомогою навчання з основ різної професійної діяльності.

*Професійна інформація* – система заходів по ознайомленню випускників навчальних закладів, які шукають роботу з ситуацією в галузі попиту і пропозиції на ринку праці, перспективами розвитку видів діяльності, з характером роботи по основним професіям і спеціальностям, умовами і оплатою праці, професійними учбовими закладами й центрами підготовки персоналу.

*Професійна консультація* – це надання допомоги зацікавленим особам у виборі професії й місця роботи шляхом вивчення особистості, яка з'явилась за консультацією людини в цілях виявлення стану його здоров'я, здібностей, інтересів та інших факторів, які впливають на вибір професії або напрямок перенавчання.

*Професійне навчання персоналу* – це цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому [2, с. 153].

Професійна підготовка кваліфікованих робітників та фахівців з вищою освітою здійснюється в професійно-технічних училищах, коледжах і вузах I-IV рівнів акредитації. В організаціях також здійснюється первинна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації робітників і фахівців.

Первинна професійна підготовка робітників – це здобування професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної зайнятості. Ця підготовка ведеться в професійно-технічних навчальних закладах і має три ступені [4]. Кожний ступінь навчання визначається теоретичною завершеністю й підтверджується присвоєнням випускникам робітничої кваліфікації згідно з набутими знаннями, уміннями й навичками. На першому ступені освіти забезпечується формування відповідного рівня кваліфікації з нескладних і простих за своїми виробничими діями професій під контролем досвідченого робітника з вищим рівнем кваліфікації. На другому рівні забезпечується формування відповідного рівня

кваліфікації з масових робітничих професій середньої технологічної складності за допомогою технічних карт, інструкцій або іншої документації, а також здійснювати типові дії та забезпечувати необхідну якість роботи. Третій ступінь професійно-технічної освіти забезпечує формування високого рівня кваліфікації з технологічно складних спеціальностей, що дає змогу робітнику на основі отриманих знань та типових дій кваліфіковано виконувати роботу.

*Вища освіта* – сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у вищому навчальному закладі (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти.

*Молодший бакалавр* – це освітньо-професійний ступінь, що здобувається на початковому рівні (короткому циклі) вищої освіти і присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми, обсяг якої становить 90-120 кредитів ЄКТС.

Особа має право здобувати ступінь молодшого бакалавра за умови наявності в неї повної загальної середньої освіти.

4. *Бакалавр* – це освітній ступінь, що здобувається на першому рівні вищої освіти та присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми, обсяг якої становить 180-240 кредитів ЄКТС. Обсяг освітньо-професійної програми для здобуття ступеня бакалавра на основі ступеня молодшого бакалавра визначається вищим навчальним закладом.

Особа має право здобувати ступінь бакалавра за умови наявності в неї повної загальної середньої освіти.

5. *Магістр* – це освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується вищим навчальним закладом (науковою установою) у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми. Ступінь магістра здобувається за освітньо-професійною або за освітньо-науковою програмою. Обсяг освітньо-професійної програми підготовки магістра становить 90-120 кредитів ЄКТС, обсяг освітньо-наукової програми – 120 кредитів ЄКТС. Освітньо-наукова програма магістра обов'язково включає дослідницьку (наукову) компоненту обсягом не менше 30 відсотків [9].

Первинна професійна підготовка робітників може орієнтуватися на поточні інтереси організації, на підготовку вузькоспеціалізованих робітників, які здатні виконувати обмежену кількість операцій, або орієнтуватися на довгострокові цілі виробництва. Підготовка робітників в організації ведеться відповідно професій наведених у Класифікаторі професій.

Первинна підготовка робітників на підприємстві здійснюється з числа учнів, які зараховані на роботу, а неповнолітніх громадян і жінок за дозволенними їм професіями. Особи, які направлені на навчання повинні бути

попередньо санітарними нормами й правилами, виробничими інструкціями, можливостями підвищення кваліфікації та професійного росту [5].

Професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється на курсах або індивідуально. Первинна професійна підготовка робітників на виробництві ведеться за робочими навчальними планами й програмами, що розробляються й затверджуються організаціями на основі типових навчальних програм, а завершується кваліфікаційною атестацією.

Організує професійне навчання кадрів на виробництві спеціальний підрозділ (служба управління персоналом, відділ підготовки персоналу).

### **4.3. Методи і форми навчання персоналу та підвищення його кваліфікації**

У світовій практиці існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навичок, серед яких основними є: навчання на робочому місці і поза робочим місцем. Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім поєднанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації і може здійснюватися у різних формах, але проводиться спеціально для даної організації та її співробітників. Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи і проводиться, як правило, за стінами організації.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає: оперативну підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях, яка орієнтована на виконання конкретного трудового процесу; перепідготовку і підготовку за суміжними професіями, підвищення кваліфікації.

*Навчання на робочому місці* передбачає використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному місці та включає наступні форми:

*Копіювання* – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, творчо копіюючи його дії.

*Наставництво (коучинг)* – заняття менеджера зі своїм персоналом або кваліфікованого робітника з підлеглим під час щоденної роботи, допомога підказками, консультаціями, співбесідами, порадами, і методом ускладнюючих завдань.

*Інструктаж* – роз'яснення, демонстрація методів роботи безпосередньо на робочому місці, досвідченими працівниками, який орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків.

*Делегування* – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.

*Метод ускладнюючих завдань* – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.

*Ротація* – працівник послідовно переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до місяців.

*Навчання поза робочим місцем включає:*

*Ділові ігри* – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень.

*Навчальні ситуації* – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.

*Моделювання* – відтворення реальних умов праці.

*Тренінг сенситивності* – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.

*Лекція* – монолог викладача або інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.

*Самостійне навчання* – працівник сам обирає темп практичного навчання, кількість повторень.

*Рольові ігри* (моделювання рольової поведінки) – робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки.

Підвищення кваліфікації працюючих спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навичок, зростання майстерності, професії. Його особливістю є те, що слухачі уже володіють певними знаннями і практичними навичками виконання своєї роботи, можуть критично відноситись до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності.

*Підвищення кваліфікації* – це професійне навчання, направлене на підтримку удосконалення, розширення і поглиблення професійного рівня знань, навичок і умінь персоналу, пов'язаних з вимогами виробництва або сфери послуг. Для цього організуються виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці.

Потреба організації в підвищенні кваліфікації її співробітників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим по окремих категоріях працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії. Основними завданнями підвищення кваліфікації є: забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій; просування по посаді або в горизонтальному переміщенні; освоєння нових професій; підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою. Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись. Планування підвищення кваліфікації ґрунтується на даних аналізу потреб у навчанні, етапами якого є: визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на перспективу); аналіз існуючих навичок, знань та вмінь; моделювання профілю наявної кваліфікації, виявлення розбіжностей і потреб у навчанні та пріоритетів їх задоволення.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах та курсах цільового призначення; керівників і спеціалістів – в інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації при вузах, на аналогічних підприємствах і за кордоном (післядипломна освіта короткострокові і довгострокове підвищення кваліфікації, самостійне навчання, стажування, навчання в аспірантурі та докторантурі). Підвищення кваліфікації є досить поширеною формою професійного навчання, оскільки вона є цілеспрямованою, менш тривалою та більш ефективною ніж нова підготовка.

Враховуючи досвід американського і японського менеджменту, російським вченим Єгоршиним А.П. [6] сформульовано наступні принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів:

- всебічний розвиток особистості слухачів у сфері людських відносин (управлінській, економічній, науковій, екологічній і т.д.).

- цільова інтенсивна підготовка на основі набору навчальних модулів, яка реалізується шляхом поєднання дворівневого навчання. Спочатку вивчаються проблемні питання і проводяться ділові ігри з проблеми управління, економіки, маркетингу, соціології, психології. Далі, протягом 3-5 днів – спеціалізовані семінари з однієї із обраних слухачем дисциплін. Інтенсивне навчання дозволяє одержати нові знання протягом короткого періоду. Навчання з відривом від виробництва дає змогу сконцентрувати увагу на підвищенні кваліфікації:

- використання методів активного навчання (ділові і рольові ігри, аналіз конкретних ситуацій, аукціони ідей, круглі столи, соціально-психологічні тренінги, практичні заняття в малих групах у формі діалогу з викладачем, програмне навчання з ЕОМ), які мобілізують внутрішній потенціал людини;

- залучення висококваліфікованих вчених, педагогів і керівників організації до проведення навчання;

- гнучкий зворотний зв'язок із слухачами та врахування їх індивідуальних інтересів;

- комплексна оцінка потенціалу слухачів може бути врахованою при просуванні по службі;

- індивідуально-груповий метод навчання, який дозволяє використовувати потенціал та інтереси окремого слухача, а також принцип колективізму самої групи;

- використання комп'ютерної техніки і сучасних технічних засобів.

Перепідготовка персоналу ведеться з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва і широко застосовується в організаціях, зорієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Потребу в перепідготовці персоналу визначають процеси вивільнення, просування та плинності кадрів.

Перепідготовка повинна проводитись з врахуванням професійно - кваліфікаційного просування працівників, а основна її форма – це навчання суміжним та іншим професіям. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже мають професію.

Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає: визначення масштабів перепідготовки і причин, які на це впливають; вибір форм перепідготовки, визначення потрібного рівня і мінімізації витрат на її проведення; підбір раціонального поєднання старої та нової професій.

Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від: кількості вивільнених працівників та їх контингенту; можливостей працевлаштування на підприємстві (поява нових робочих місць на інших ділянках виробництва); частки працівників, які погоджуються на перепідготовку.

Для забезпечення перепідготовки кадрів у режимі можливого дефіциту окремих професій, важливо знати тенденції змін та їх причини, вміти їх прогнозувати та наблизити до практичного вирішення проблеми.

Організаціями, на основі типових навчальних планів і програм затверджується навчальні плани перепідготовки робітників. Перепідготовка робітників в організації завершується кваліфікаційною атестацією.

Цікавою є система перепідготовки кадрів спеціалістів у розвинених країнах світу. У зв'язку з цим міністерства, відомства, підприємства і організації останнім часом направляють своїх працівників на різні форми професійної перепідготовки своїх працівників.

Основою японської системи професійного навчання є концепція «гнучкого працівника». Перехід до нових технологій вимагає значних витрат, необхідних для поповнення знань та перепідготовки працівників. В цій країні існує пожиттєвий найм на роботу працівника, тому вважають, що перепідготовка персоналу для фірми є значно дешевшою, ніж його заміна. Складовою частиною процесу праці в Японії є безперервна освіта. Тому працівник фірми протягом тижня зобов'язаний витратити 4 години робочого і 4 години особистого часу на навчання, оскільки він повинен володіти багатьма спеціальностями фірми. У більшості випадків існуючі вакантні посади заповнюються з числа самих працівників фірми.

У США існує різноманітна система професійного навчання, в основі якої лежить підвищення професійної кваліфікації працюючих. Найбільш поширеними формами навчання є: короткотермінові курси при школах бізнесу і вищих навчальних закладах (2-4 тижні); вечірні курси, які розраховані на навчання керівників Вищого і середнього рівнів; підготовка і перепідготовка працівників на робочому місці (за системою наставництва, інструктажу, делегування); центри підвищення кваліфікації при навчальних закладах; внутрішньо-фірмові курси підвищення кваліфікації менеджерів низького і середнього рівнів управління; перепідготовка персоналу на основі двосторонніх договорів між фірмами і навчальними закладами. Перелічені форми навчання сприяють підготовці та підтримці конкурентоспроможності робочої сили.

В розвинутих країнах світу підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації персоналу надають першочергового значення. Майже кожна компанія має власну систему професійного розвитку, особливо перепідготовки персоналу. Нові працівники обов'язково проходять перепідготовку щорічно, внаслідок чого процес навчання здійснюється безперервно.

Наукою доведено високу економічну і соціальну ефективність освіти в суспільному відтворенні. Дослідженнями встановлено, що третина приросту валового внутрішнього продукту в розвинутих країнах забезпечується інвестиціями у сферу освіти. Тому у багатьох розвинутих країнах світу вже ведеться підготовка для переходу до загальної вищої освіти.

#### 4.4. Планування трудової кар'єри в організації

В умовах ринку значно зростає значення регулювання внутрішнього ринку праці, різного виду переміщень працівників, яке здійснюється за допомогою кадрового потенціалу робочої сили, створює умови для самореалізації особистості у вигляді досягнення певної кар'єри. Кар'єра в широкому розумінні означає успішне просування в службовій, суспільній, навчальній, науковій або виробничій діяльності, досягненні слави, влади, високого статусу, матеріальної задоволеності.

*Кар'єра* – це індивідуально-усвідомлена позиція і поведінка працівника пов'язана з його трудовим досвідом і успішною виробничою, суспільною, науковою і службовою діяльністю, протягом його трудового життя.

Кар'єра – це не тільки просування по службі. Життя людини поза роботою має суттєвий вплив на кар'єру. Але розуміння кар'єри не означає безпосереднього і постійного просування вгору в рамках організаційної системи.

*Кар'єра* – це індивідуально усвідомлена позиція і поведінка, пов'язана з трудовим досвідом та діяльністю на протязі робочого життя людини [1, с. 298].

*Трудова кар'єра* – це індивідуальна послідовність важливих змін праці, що пов'язані зі зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальній дробині робочих місць, посад [7, с. 198].

Розглядають два види кар'єри: професійну і внутрішньо-організаційну.

*Професійна кар'єра* характеризується проходження конкретним працівником на протязі своєї професійної діяльності різних стадій розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка професійних навичок, відхід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно в різних організаціях.

*Внутрішньо-організаційна кар'єра* – це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування в професійному та посадовому плані в межах однієї організації.

*Внутрішньо-організаційна кар'єра* реалізується у трьох напрямках: вертикальному, горизонтальному та стрімкому.

*Вертикальний тип кар'єри* передбачає просування працівника на більш високий щабель структури управління, аж до посад керівників підрозділів або організації. Цей тип просування поділяється на висхідну і низхідну кар'єру.

*Горизонтальний тип кар'єри* передбачає визначення працівника як професіонала у своїй справі, робить професію престижною та привабливою і вона розглядається як успіх в трудовій діяльності.

*Стрімкий тип кар'єри* є привабливим для багатьох співробітників і передбачає швидке просування до керівництва організацією. Характерними

ознаками цього типу є: надання доступу до неформальних джерел інформації; довірливе спілкування, окремі важливі доручення керівництва.

Головна задача планування і реалізації кар'єри пов'язана із забезпеченістю взаємодії професійної та внутрішньо-організаційної кар'єри. Ця взаємодія передбачає виконання ряду задач: досягнення взаємозв'язку цілей організації та окремого співробітника; забезпечення напряму планування кар'єри на конкретного працівника з урахуванням його специфічних потреб; забезпечення відкритості процесу управління кар'єрою; підвищення якості процесу управління кар'єрою; формування критеріїв службового росту; вивчення кар'єрного потенціалу співробітників; забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників в цілях скорочення нереалістичних очікувань; визначення шляхів службового росту, використання яких задовольняло б кількісну та якісну потребу в персоналі в необхідний час [1, с. 299].

Планування і контроль ділової кар'єри полягає у тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника в організацію і закінчуючи його передбачуваним звільненням з роботи, необхідно здійснювати планомірне горизонтальне і вертикальне, а в деяких випадках, стрімке просування по системі посад і робочих місць. В цьому разі працівник повинен знати не тільки свої перспективи, але й розраховувати на гарантовану зайнятість і просування по службі.

Забезпечення гарантованої зайнятості є однією із складних проблем управління роботою з персоналом в організаціях. Деякі керівники не бажають розглядати цю проблему та вважають, що в умовах ринку підприємці самі вирішують, коли і кого звільнити. Але якщо керівники організації очікують від працівників підвищення продуктивності та якості праці, то вони повинні надавати їм гарантії збереження роботи.

Планування трудової кар'єри не повинно обмежуватися лише гарантуванням зайнятості та розстановою персоналу, а передбачати професійно-кваліфікаційне просування робітників, яке повинно вирішувати наступні завдання: формування стабільних трудових колективів; повного використання трудового й освітнього потенціалу особистості; підвищення рівня кваліфікації працюючих; забезпечення потреби організації у висококваліфікованих кадрах за рахунок внутрішніх трудових ресурсів; заповнення мало привабливих та некваліфікованих робочих вакансій переважно за рахунок зовнішніх джерел.

Внутрішньо-професійне просування робітників відбувається в межах своєї професії за рахунок освоєння суміжних операцій. Між-професійне просування робітників супроводжується зміною професії працівника і опануванням нової та більш складної. Лінійно-функціональне просування має місце в разі призначення робітника на посаду майстра, бригадира та ін. Соціальне професійно-кваліфікаційне просування робітника відбувається в разі його переходу на посаду фахівця після закінчення навчального закладу.

Існують різні етапи в кар'єрі людини: попередній (до 25 років), становлення (25-30), просування (31-45), збереження (46-60), завершення (61-



65) та пенсійний (після 65 років). В табл. 4.1. розкриваються зв'язки між етапами кар'єри і потребами менеджера або спеціаліста [1, с. 302].

Таблиця 4.1

**Етапи кар'єри менеджерів та їх потреби**

<b>№ п/п</b>	<b>Етапи кар'єри</b>	<b>Вік</b>	<b>Потреби в досягненні</b>	<b>Моральні потреби</b>	<b>Фізіологічні та матеріальні потреби</b>
1.	Попередній	до 25 років	Навчання, випробування на різних роботах	Початок самоствердження на первинних посадах	Безпека існування
2.	Становлення	до 30 років	Засвоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого спеціаліста або керівника	Самоутвердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
3.	Просування	до 45 років	Просування по службовій посаді, придбання нових навичок і досвіду, підвищення кваліфікації	Ріст самоутвердження, досягнення більшої незалежності, початок самоутвердження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
4.	Збереження	до 60 років	Пік удосконалення кваліфікації спеціаліста або керівника. Підвищення своєї кваліфікації. Навчання молоді.	Стабілізація незалежності, ріст самовираження, початок поваги	Підвищення рівня оплати праці, зацікавленість до інших джерел доходу
5.	Завершення	після 60 років	Приготування до виходу на пенсію. Підготовка себе до зміни і до нового виду діяльності на пенсії	Стабілізація самовираження, зростання поваги	Збереження рівня оплати праці і підвищення зацікавленості до інших джерел доходу
6.	Пенсійний	після 65 років	Зайняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

Планування трудової кар'єри фахівців і керівників у організації полягає у визначенні цілей розвитку самого працівника, яке передбачає його професійний розвиток та послідовне зайняття ним посад.

Партнерство є однією з найпоширеніших моделей управління розвитком кар'єри, яке передбачає співробітництво фахівця, його керівника та служби управління персоналом організації, яка керує процесом розвитку кар'єри.

Професійно-кваліфікаційне просування фахівців і керівників в організації проводиться на основі [2, с. 168-169]:

- розробки чітких вимог до фахівця, (стаж роботи, рівень професійної підготовки, підвищення кваліфікації тощо);
- обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі, комбіноване);
- інформованості фахівців та їх безпосередньої участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;
- об'єктивності оцінки трудової діяльності, професійних, ділових і особистих якостей займаної посади, яка здійснюється службою управління персоналом в процесі атестації працівників.

Для управління кар'єрою вимагається повний опис того, що проходить з фахівцями на різних етапах кар'єри. З цією ціллю проводиться спеціальні дослідження в організаціях, зацікавлених в ефективному управлінні кар'єрою

#### **4.5. Робота з кадровими резервами на заміщення вакантних посад керівників**

Ціль кадрового резерву є прогноз персонального просування, керівників і його послідовність, яке включає ряд організаційних заходів. Підбір керівників або просування фахівців на окрему керівну посаду повинно проводитися цілеспрямовано на основі розробленого плану роботи з резервом керівних кадрів.

Під резервом керівних кадрів розуміють спеціальну сформовану групу працівників, які по своїм якостям відповідають вимогам до керівників окремих рангів, які пройшли атестаційний відбір, спеціальну управлінську підготовку і які досягли позитивних результатів у виробничій діяльності. Робота з резервом на заміщення вакантних посад керівників базується на таких загальних принципах [8, с. 145]:

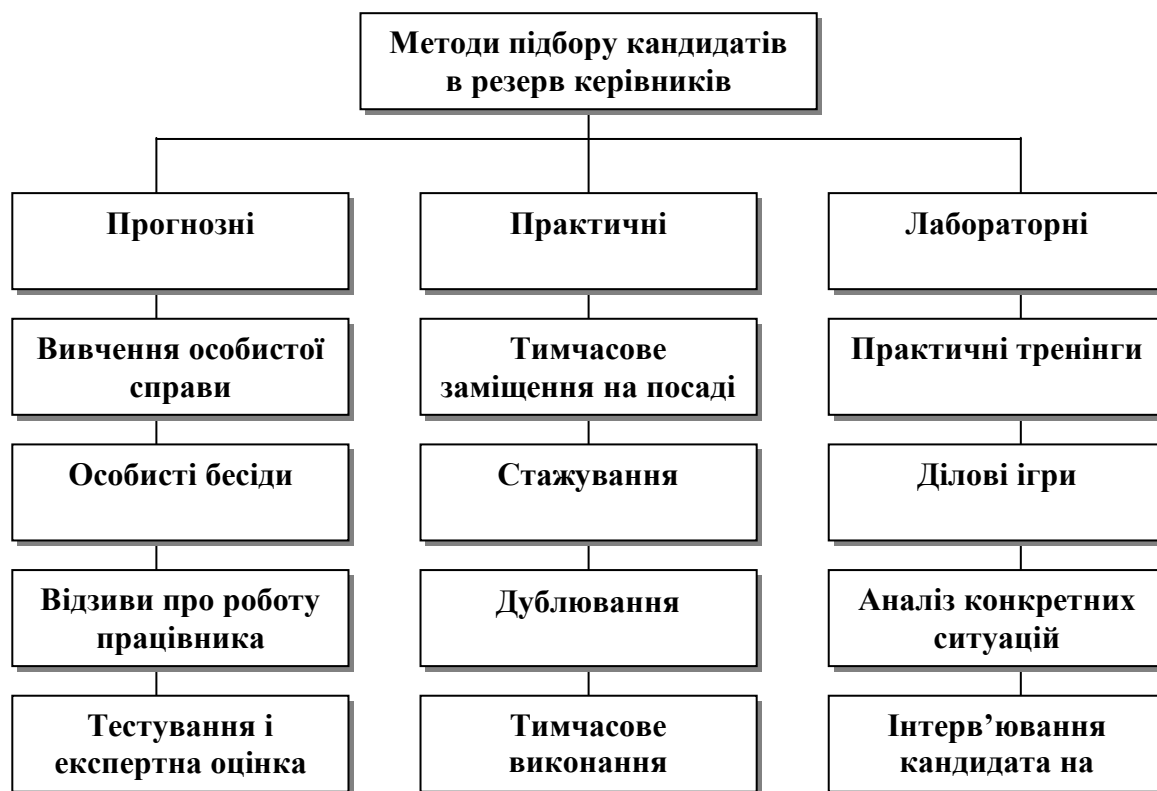
- підбір кадрового резерву здійснюється за діловими і особистими якостями;
- додержання вікового і освітнього рівнів кандидатів на висування;
- раціональне визначення оптимальної структури і складу резерву (по кількості);
- здійснення регулярного і систематичного пошуку кандидатів в резерв керівників;
- гласність в організації роботи з резервом кадрів.

Основними завданнями формування кадрового резерву є:

- виявлення в організації осіб, що мають риси лідера й потенційні можливості бути керівником;
- цілеспрямована підготовка осіб зарахованих до резерву керівників;
- своєчасне висування на вакантні посади здібних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для роботи спеціалістів зарахованих до резерву.

При прийнятті рішення про зарахування кандидатів до складу резерву враховуються: рівень освіти; досвід роботи; результати виробничої діяльності; підсумки останньої атестації; організаторські здібності; вивчення працівника шляхом особистого спілкування; суспільна думка співробітників про кандидата на посаду; результати вивчення особистої справи та інші матеріали, які характеризують ділові й особисті якості працівника.

Методи підбору кандидатів в резерв кадрів схематично показані на рис. 4.1.



**Рис. 4.1. Класифікація методів підбору кандидатів в резерв керівних кадрів**

Найбільш поширеними є наступні методи: біографічний, інтерв'ювання, незалежна експертна думка, психологічне тестування.

При формуванні резерву керівних кадрів необхідно визначити базові посади для кожної категорії керівників, а також джерела їх поповнення. Велике значення в підготовці резерву є обґрунтування вимог до кандидатів. Необхідно мати чітке уявлення про основні якості, якими мають володіти майбутні керівники. Вони повинні містити вимоги до організаторських здібностей, особистих якостей, знань, умінь, навичок, що необхідні працівнику для ефективної роботи на посаді керівника. Робота з попереднього набору кандидатів до резерву керівників може проводитися під час: навчання студентів на старших курсах вузів; стажування й роботи молодих спеціалістів в організації; роботи працівників на посадах керівників нижнього і середнього рівнів управління. Цей відбір проводиться вищим керівництвом організації за участі служби управління персоналом.

Одним із важливих напрямків роботи з резервом керівних кадрів є організація їх підготовки у зв'язку із підвищенням вимог до професійної

підготовки сучасного керівника та навичок в галузі управлінської діяльності. Основними видами навчання в системі підвищення кваліфікації та підготовки кадрів є: самостійне навчання працівника по індивідуальному плану, затвердженому його керівником; участь в постійно-діючих семінарах по виробничим та економічним питанням; короткострокове або довгострокове навчання на курсах підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; стажування на передових вітчизняних або закордонних підприємствах; навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі з проблем які цікавлять конкретну організацію; здобуття нової спеціальності у вузах або в Національній академії державного управління при Президентові України.

Для підготовки резерву у великих організаціях можуть створюватися спеціальні школи: молодих фахівців, резерву керівників нижчого та середнього рівня управління. Робота з формування резерву керівників у організації має стимулюватися. Особливу увагу слід приділити виявленню й розвитку молодих фахівців з вираженими лідерськими здібностями.

Таким чином, процедура прийняття обґрунтованого рішення про висування того чи іншого працівника із складу резерву на керівну посаду повинна передбачати: наявність кількох кандидатів на дану посаду; оцінку професійно необхідних якостей кандидатів та відповідність їх вимогам посади; порівняльний аналіз оцінок якостей кандидатів для вибору найбільш гідного; вивчення та врахування суспільної думки про кожного кандидата, який висувається на нову посаду.

Завершеним етапом роботи по формуванню і підготовці резерву кадрів є висування працівника на відповідну посаду. Розставлення кадрів є кінцевою метою кадрової політики і ключовою ланкою у всій роботі з кадрами управління.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Сформулюйте основні принципи раціонального використання персоналу.
2. Перелічіть основні характеристики трудового потенціалу працівника.
3. Визначте напрями використання персоналу.
4. Сформулюйте роль розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності працівників та організації в цілому.
5. Визначте основні завдання розвитку персоналу організації?
6. Охарактеризуйте основні проблеми розвитку професійно-технічної та вищої освіти.
7. Визначте методи і форми навчання персоналу, що існують на виробництві.
8. Сформулюйте мету перепідготовки персоналу?
9. Визначте основні напрями підготовки та перепідготовки кадрів спеціалістів у розвинених країнах.
10. Дайте визначення поняття трудова кар'єра.

11. Роль планування трудової кар'єри у забезпеченні розвитку персоналу організації.

12. В чому складається чутність підсистеми професійно-кваліфікованого просування робітників?

13. Визначте основні завдання формування кадрового резерву.

### Література

1. Управление персоналом организации : [учебник] / под ред. А. Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА, 1997. – 512 с.

2. Менеджмент персоналу : [навч. посібник] / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.

3. Богиня Д. П. Основи економіки праці: [навч. посібник] / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 313 с.

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про ступеневу професійно-технічну освіту» від 03.06.1999 р. № 956 (із змінами) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/956-99-п>.

5. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві» від 23.05.2001 р. № 127/151 (із змінами) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>.

6. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – [2-е изд.] – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 624 с.

7. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : [учеб. пособие] / Е. В. Маслов; под. ред. П. В. Шеметова – М.: ИНФРА-М., Новосибирск : НГАЭиУ, 2000. – 312 с.

8. Теорія і практика управління персоналом : [навч.-метод. посібник] / Авт.-уклад. Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1998. – 256 с.

9. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/1556-18>.

10. Рульєв В. Управління персоналом [навчальний посібник] / Рульєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. – К. : Кондор, 2011. – 310 с.

## ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ

### План лекції

5. 1. Види, фактори та показники руху персоналу.
- 5.2. Відбір персоналу і основні процеси його руху.
- 5.3. Вивільнення персоналу та пристосування його до економічних змін.
- 5.4. Оцінка витрат, пов'язаних з рухом персоналу.

#### 5.1. Види, фактори та показники руху персоналу

*Рух персоналу* – це зміна працівником територіального розміщення або робочого місця для постійної роботи. Зміна робочого місця пов'язується, як правило, зі зміною підприємства, структурного підрозділу, робочого місця на підприємстві, професії, посади або кваліфікації. Рух персоналу є наслідком зміни змісту роботи або посади і обумовлюється наслідками змін у технології виробництва, впровадженні нової техніки, організації праці. Ці обставини вимагають від працівника підвищувати свою кваліфікацію або примушують його перейти на іншу роботу. Рух персоналу може бути обумовлений іншими причинами.

На підприємстві існують такі види руху персоналу: плинність, демографічний рух та внутрішньовиробничий рух персоналу. Плинність та рух персоналу мають різні наслідки.

*Позитивні наслідки* руху та плинності персоналу наступні: прибуття до трудового колективу працівників з новими поглядами та кваліфікацією; поліпшення психологічного клімату; позбавлення від некваліфікованих кадрів та інтриганів; омолодження кадрового складу; підвищення дисципліни та активності працюючих.

*Негативні наслідки:* великі втрати робочого часу, пов'язані з плинністю персоналу; втрати обсягів виробництва, викликані тимчасовою підміною персоналу; зниження дисципліни праці та якості продукції; використання висококваліфікованих спеціалістів на другорядних роботах; скорочення обсягів виробництва продукції; погіршення соціально-психологічного клімату; труднощі в управлінні нестабільним колективом, проблеми зі швидкою адаптацією нових працівників в колективі та інші.

Для працівників, які звільнилися з підприємства також існують позитивні й негативні наслідки:

– *позитивні:* нова робота більш відповідає інтересам і здібностям працівника; підвищення ефективності праці за рахунок більшої зацікавленості; очікуване зростання доходів на новому робочому місці; перспективи кар'єрного росту; розширення кола знайомих та інше.

– *негативні* наслідки зміни роботи: часткова втрата доходу; втрата безперервного стажу на даному підприємстві та окремі пільги; втрати часу на пошук нового робочого місця; продовжний період адаптації до нового робочого місця; ризик втрати кваліфікації та ін.

Працівники, які залишилися на підприємстві отримують можливості для розвитку кар'єри, додаткового заробітку. Але, з іншого боку, у них збільшується трудове навантаження, змінюється соціально-психологічний клімат.

Рух персоналу викликають наступні причини: *діяльність самого підприємства* (низька оплата праці, погані умови праці, низький рівень механізації трудомістких процесів; відсутність перспективи росту тощо); *особисті причини працівника* (пенсійний вік працівника, рівень освіти та кваліфікації, досвід роботи; зміна місця проживання; стан здоров'я; незадоволеність зарплатою; сімейні обставини; незручне місце роботи тощо); *зовнішні причини стосовно підприємства* (економічна ситуація в країні; згортання попиту; зміна споживчих смаків тощо).

Існують суб'єктивні та об'єктивні фактори руху робочої сили: біологічні (погіршення здоров'я, травми); виробничі (скорочення штату внаслідок економічної кризи, механізації та автоматизації виробництва тощо); соціальні (досягнення пенсійного віку, інвалідність); державні (призов на військову службу, обрання на виборну роботу) [1, с. 51].

Внутрішньовиробничий рух може бути міжцеховим, міжпрофесійним та кваліфікаційним, а його діапазон визначається диференціацією професій. Так, діапазон кваліфікаційного руху робітників визначається диференціацією праці різної складності, а у спеціалістів і службовців – диференціацією посад.

В процесі міжпрофесійного руху кадрів працівник здобуває додаткову професію і здатен суміщати посади, що важливо за умов групової (бригадної) роботи.

Внутрішньовиробничий рух кадрів може мати стихійний або керований характер.

*Стихійний рух* здійснюється з ініціативи самих працівників, які намагаються задовольнити свої особисті інтереси: підвищити кваліфікацію, домогтися збільшення заробітної плати, поліпшити умови праці, реалізувати особистий потенціал. Звільнення працівників за власним бажанням без поважних причин або за порушення трудової дисципліни вважають внутрішньовиробничою плинністю кадрів. Внутрішньовиробничий рух кадрів відіграє позитивну роль у відтворенні робочої сили, перегрупуванні працівників відповідно до вимог виробництва, врахуванні інтересів та їх можливостей, адаптації кадрів до економічних змін в організації. Існує така закономірність: чим вищі масштаби й рівень внутрішньовиробничих переміщень, тим менша плинність кадрів [2, с. 180].

Бажано щоб внутрішньовиробничий рух був керованим, залежним від інформованості лінійних та функціональних керівників щодо місцевого, міжпрофесійного та кваліфікаційного руху кадрів. Усі зміни у чисельності працівників обумовлює оборот робочої сили, основними показниками якого є наступні коефіцієнти:

Коефіцієнти обсягу за прийомом ( $K_{np}$ ):

$$K_{np} = \frac{Ч_{np}}{Ч_{co}} \cdot 100, \quad (5.1)$$

де:  $Ч_{np}$  – чисельність прийнятих працівників;  $Ч_{co}$  – середньооблікова чисельність персоналу.

Коефіцієнт обсягу за звільненням ( $K_{зв}$ ):

$$K_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{co}} \cdot 100, \quad (5.2)$$

де  $Ч_{зв}$  – чисельність звільнених працівників.

Коефіцієнт загального обігу робочої сили ( $K_{заг}$ ):

$$K_{заг} = \frac{Ч_{np} + Ч_{зв}}{Ч_{co}} \cdot 100. \quad (5.3)$$

Коефіцієнт заміни кадрів ( $K_{зам}$ ):

$$K_{зам} = \frac{Ч_{зам}}{Ч_{co}} \cdot 100, \quad (5.4)$$

де  $Ч_{зам}$  – чисельність працівників, які змінилися (менше з двох чисел – кількість прийнятих та звільнених).

Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{пл}$ ):

$$K_{пл} = \frac{Ч_{пл}}{Ч_{co}} \cdot 100, \quad (5.5)$$

де  $Ч_{пл}$  – чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни.

Нормальною вважається плинність кадрів в межах 5%.

В розрахунках коефіцієнт заміни може збігатися з коефіцієнтом обігу за прийомом чи з коефіцієнтом обігу за звільненням залежно від того, який з них менший.

При аналізі руху кадрів додатково іноді розраховують такі коефіцієнти:

Коефіцієнт постійності кадрів ( $K_{пост}$ ):

$$K_{пост} = \frac{Ч_{прсс}}{Ч_{co}} \cdot 100, \quad (5.6)$$

де  $Ч_{прсс}$  – чисельність працівників, які перебували у списковому складі персоналу.

Коефіцієнт стабільності кадрів ( $K_{ск}$ ):

$$K_{ск} = \frac{Ч_n}{Ч_{co}} \cdot 100, \quad (5.7)$$

де  $Ч_n$  – чисельність працівників, які попрацювали на підставі більш 3-х років.

## 5.2. Відбір персоналу і основні процеси його руху

При відборі персоналу керівники мають справу з людьми, які бажають реалізувати свої цілі, обираючи ту чи іншу організацію. Таким же чином менеджери бажають реалізувати свої цілі, підбираючи кандидата на посаду. Кожна людина шукає не просто якусь роботу, ту, яка її задовольняє. Невірний



вибір роботи може мати непередбачувані наслідки як для працівника, керівника, так і для організації в цілому.

Якщо в організації з'явилася вакантна посада і керівник бажає підібрати підходящу людину, то він повинен мати точне уявлення про характер самої роботи, кваліфікації та якості претендента, які необхідні для її виконання. Це найбільш важлива частина попередньої підготовки при підборі претендента на посаду, яка, на жаль, у більшості випадків недооцінюється. Збір такої інформації проводиться у три етапи: аналіз складу роботи; опис характеру роботи (посадова інструкція); вимоги до персоналу (вимоги до роботи).

*Аналіз складу роботи* – це процес систематичного і докладного дослідження складу роботи персоналу [3, с. 242]. Такий аналіз можна провести, використовуючи різні методи (просте спостереження, прямого систематичного аналізу складу роботи з використанням переліку контрольних запитань тощо). На підставі аналізу роботи можна скласти посадову інструкцію, в якій у стислій формі коротко висвітлюються основні задачі, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

Наступним етапом підготовчої роботи до вибору персоналу є складання вимог до того типу виконавця, який необхідний для виконання роботи. На підставі попереднього аналізу керівник повинен як можна точніше визначити навички, знання, кваліфікацію та якості, які необхідні для виконання даної роботи, а також практичний досвід та риси характеру. Для цього необхідно встановити той мінімум вимог, яким повинен задовольняти претендент. Важливою обставиною є вимога: претендент на посаду повинен вписуватися в існуючу робочу обстановку, в трудовий колектив в якому йому прийдеться працювати.

Послідує етапом стає проблема знайти людину, яка буде задовольняти цим вимогам. Найбільш конкретним методом пошуку необхідної кандидатури є об'яви в засобах масової інформації. Ціль такої об'яви – здобути ефективний результат з мінімально можливими витратами. Об'ява повинна складати інформацію про: ключові елементи роботи, вимоги до кваліфікації, місцезнаходження організації, рівні управління (кому підпорядковується претендент), а також умови оплати праці (ця інформація найбільш дієва і значно підвищує шанси на успіх).

При складанні та перевірці об'яв про прийом на роботу необхідно потурбуватися про створення найкращого «іміджу» організації. Добре оформлена об'ява з вивіреним текстом слугує підвищенню репутації організації, а невдала – може знизити цю репутацію.

Після цього в організації проводиться відбірна співбесіда на підставі якої робиться висновок про зацікавленість претендента в даній посаді і його здатності виконувати її. При позитивному висновку кращий з претендентів зараховується на посаду. До основних процесів руху кадрів належить наступні: уведення в посаду, адаптація, професійні переміщення, підвищення по службі, пониження посади, звільнення.

*Уведення в посаду* – це сукупність процедур, які покликані дати новому співробітнику змогу уникнути помилок через недостатньо обізнаність з

організацією та особливостями роботи в ній, а також сформувати коло нових обов'язків та швидко ознайомитися з колегами по роботі.

Новий працівник при уведенні в посаду забезпечується необхідною інформацією про характер роботи та про організацію в цілому. Служби персоналу, як правило, на великих підприємствах, проводять спеціальні заняття із загальної та спеціальної орієнтації для нових працівників.

*Загальна орієнтація* спрямована на ознайомлення нових працівників з політикою організації стосовно менеджменту персоналу, умовами праці, правилами та основними вимогами до працюючих в організації.

В процесі загальної орієнтації новачків знайомлять в західних фірмах з: організацією в цілому; оплатою праці; режимом праці та відпочинку; додатковими пільгами; охороною праці та технікою безпеки; питанням, які пов'язані з безпосереднім управлінням персоналом; стосунками з профспілками; побутовими умовами та економічним станом організації.

*Спеціальна орієнтація* проводиться керівниками підрозділів, яка включає: цілі, технологію й особливості роботи підрозділу; внутрішні зв'язки й зовнішні відносини; обов'язки й відповідальність працівника; тривалість і розпорядок робочого дня; взаємозв'язки з підрозділами організації та колегами по роботі; правила техніки безпеки та охороною праці; порядок особистих телефонних розмов; розміщення спеціальних служб й контрольних органів; знайомство з колегами по роботі.

*Індивідуальне введення в посаду.* Керівник підрозділу представляє нового співробітника колективу (коротка характеристика), знайомить з підрозділом і його функціями; викладає вимоги до цього колективу та існуючими труднощами в ньому; дає орієнтировку на тих працівників, які завжди можуть допомогти або дати слушну пораду.

Керівник та наставник контролюють роботу новачка, виявляють сильні та слабкі сторони його підготовки, надають всебічну допомогу в адаптації.

*Адаптація* – це взаємне пристосування робітника й організації, яке засноване на поступовому входженні співробітника в нові професійні, соціальні й організаційно-економічні умови праці [3, с. 271].

Поступаючи на роботу в ту чи іншу організацію, людина має визначені цілі, потреби, норми поведінки. У відповідності з ними співробітник висуває окремі вимоги до організації, умовам та оплаті праці. Процес взаємного пристосування, або трудової адаптації, співробітника і організації буде значно успішним, якщо норми і цінності колективу стають нормами і цінностями окремого співробітника.

Адаптація працівника до підприємства може бути активною коли він цілеспрямовано впливає на колективні норми, цінності, форми взаємодії для їх зміни та пристосування до власних потреб. Пасивною є адаптація працівника, коли він не впливає на середовище.

Виділяють два напрямки адаптації: *первинну*, коли молодий співробітник з малим досвідом професійної діяльності пристосовується до постійної трудової діяльності, та *вторинну* – коли пристосовуються до нової роботи, маючи досвід професійної діяльності.

Необхідно відзначити, що в умовах формування і функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. Але досвід закордонних фірм свідчить про те, що вони приділяють традиційно підвищену увагу первинній адаптації молодих співробітників.

В теоретичному і практичному плані виділяють декілька аспектів адаптації [3, с. 272]:

– *психофізіологічний* – пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці;

– *соціально-психологічний* – пристосування до відносно нового соціуму, нормам поведінки та взаємовідносин в новому колективі;

– *професійний* – поступове підвищення трудових професійних навичок, додаткових знань, співробітництва з колегами по праці тощо;

– *організаційний* – засвоєння ролі й організаційного статусу робочого місця й підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного й економічного механізму управління організацією.

Незважаючи на різницю між аспектами адаптації, всі вони знаходяться в постійній взаємодії, тому процес управління вимагає наявності єдиної системи заходів взаємодії, які забезпечують швидкість і успішність адаптації.

*Успішність адаптації* залежить від таких основних умов: якісного рівня роботи по професійній орієнтації співробітників; об'єктивної ділової оцінки персоналу; відпрацьованого організаційного механізму управління процесом адаптації; привабливості професій даної організації; особливостей організації праці; впровадження інноваційних технологій управління персоналом; гнучкої системи професійної підготовки персоналу; соціально-психологічного клімату в колективі; особистих якостей молодого співробітника та ін.

Управління трудовою адаптацією вимагає опрацювання трьох організаційних елементів: структурного закріплення функції управління адаптацією; технології процесу управління адаптацією; інформаційного забезпечення цього процесу.

До структурного закріплення функції управління адаптацією відносяться: створення спеціальної служби адаптації персоналу; розподіл спеціалістів з адаптації за виробничими підрозділами; розвиток наставництва; розвиток структурних взаємозв'язків системи управління персоналом.

Технологічно процес адаптації управління персоналом реалізується через: організацію семінарів та курсів; проведення індивідуальних бесід; короткострокових курсів для молодих керівників, наставництво; виконання разових доручень; проведення рольових ігор; підготовки заміни кадрів при ротації та ін.

Інформаційне забезпечення процесу адаптації пов'язане зі збором та оцінкою показників її рівня та тривалості, які умовно діляться на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних причин відносяться ті, які характеризують ефективність трудової діяльності, активністю участі співробітників в різних її сферах. Суб'єктивні показники характеризують задоволеність співробітників роботою в цілому або окремими її проявами.

Основними стадіями процесу адаптації є: ознайомлення, пристосування, асиміляція, ідентифікація. Відповідно до ступеня ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства працівники поділяються на: байдужих, частково та повністю ідентифікованих.

Важливим процесом руху кадрів є переміщення. Існують три типи переміщень керівників: підвищення (або пониження) посади з розширенням (або звуженням) кола обов'язків, збільшення (зменшенням) прав та рівня діяльності; підвищення рівня кваліфікації пов'язане з виконанням складніших завдань та підвищенням заробітної плати, а не пов'язане з підвищенням посади; зміна кола завдань і обов'язків без підвищення кваліфікації, посади й заробітної плати (ротація) [2, с. 190].

Залежно від виду поділу праці ротація розрізняється як: зміна робітником операцій на ділянці у межах однієї професії; зміну операцій, що належать до різних професій. За характером маневру робочої сили ротація може мати випадковий та постійний характер. За ознакою тривалості ротація буває короткочасною, досить тривалою і постійною, а по замкненості її розділяють ланцюжкову й колоподібну. Наведена кваліфікація показує у більшості випадків зміну професій, а то й виду діяльності.

Ротація кадрів слугує в організації засобом: раціонального використання робочої сили як альтернативи звільненню; цілеспрямованим плануванням ділової кар'єри; поліпшення організації праці; кваліфікованому зростанню кадрів; повному завантаженню працюючих в організації; оперативній заміні працівників на посаді з різних причин; зниження стомлюваності працюючих; формуванню управлінського персоналу організації.

### **5.3. Вивільнення персоналу та пристосування його до економічних змін**

*Вивільнення персоналу* – це діяльність, яка передбачає комплекс заходів по додержанню правових норм та організаційно-психологічній підтримці з боку адміністрації при звільненні співробітників.

Внаслідок раціоналізації виробництва або управління створюється надлишок кадрових ресурсів. Своєчасне переміщення, перепідготовка, припинення прийому на вакантні робочі місця, а також відбір кандидатів на звільнення (в залежності від віку, стажу роботи, сімейного стану та ін.) дозволяє регулювати внутрішньо організаційний ринок праці в процесі планування скорочення персоналу. В закордонних фірмах вивільнення персоналу стало дуже значимою функцією, підкріпленою добре відпрацьованим організаційним механізмом її реалізації. На жаль, управління процесом та його вивільнення практично не знайшло розвитку в українських підприємствах.

Планування роботи зі звільненими працівниками базується на нескладній класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації у даному випадку виступає ступінь добровільності залишення робітником організації. По цьому критерію виділяють три види звільнень: з ініціативи співпрацівника; за ініціативою роботодавця; вихід на пенсію. За українським трудовим

законодавством підставами для звільнення працівника можуть бути наступні обставини:

- згода сторін;
- закінчення терміну дії угоди;
- призив на військову службу;
- розірвання трудової угоди з ініціативи працівника;
- розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації;
- розірвання трудового договору за вимогою профспілкового органу;
- переведення працівника за його угодою на інше підприємство або перехід на виборну посаду;
- відмова працівника від переходу на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також відмова від продовження роботи у зв'язку із суттєвими змінами умов праці;
- засудження працівника до позбавлення волі, виправних робіт не за місцем проживання тощо;
- направлення працівника постановою суду в лікувально-трудовай профілакторій;
- підстави, які передбачені контрактом.

Звільнення працівників за власним бажанням з поважних причин здійснюється в разі: переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість, або на роботу для проходження служби; хвороба, яка перешкоджає продовженню роботи або проживання в даній місцевості; догляд за хворими членами сім'ї, або за інвалідами I групи; переїзд в іншу місцевість у порядку організованого набору робітників, громадського переселення; обрання на посади, які заміщаються за конкурсом; зарахування у різні учбові заклади, в аспірантуру, докторантуру; порушення адміністрацією колективного або трудового договору; звільнення за власним бажанням інвалідів, пенсіонерів за віком, вагітних жінок, матерів, які мають дітей до 8 років; працівників, які мають на своєму утриманні трьох та більше дітей до 16 років, а також інші поважні причини.

Розірвання угоди з ініціативи роботодавця допускається в таких випадках: ліквідація підприємства, організації або скорочення чисельності; невідповідність працівника займаній посаді або роботі; систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього; прогул на роботі більше трьох годин; нез'явлення на роботу протягом більше чотирьох місяців підряд унаслідок тимчасової непрацездатності; поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу; поява на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння; учинення за місцем роботи розкрадання майна власника, устанавленого вироком суду; додаткові підстави, які застосовуються за певних умов (грубе порушення трудових обов'язків працівником; винні дії працівника, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, учинення аморального проступку працівником, який виконує виховні функції).

За ініціативою адміністрації організації не можуть бути звільнені з роботи працівники без згоди профспілкового комітету за винятком ліквідації

підприємства, а також унаслідок незадовільного випробування, обумовленого умовами прийняття на роботу; у разі звільнення із суміщеної роботи і прийняття на цю посаду іншого працівника, який не є сумісником; у разі звільнення працівника, який не є членом профспілки; у разі звільнення особи з підприємства, де немає профспілкової організації.

У ряді випадків вивільнення робочої сили з організації має об'єктивний характер і пов'язане: з упровадженням технічних і технологічних новацій; організаційними змінами у сфері праці; економією живої праці; реорганізацією чи ліквідацією нерентабельних виробництв. Таке вивільнення працюючих обумовлене зниженням затрат праці під час випуску продукції.

Існує абсолютне й відносне скорочення чисельності персоналу: за абсолютного скорочення працівники звільнюються, за відносного – зменшується потреба в них. Реальне вивільнення робітників з підприємства сприятливо впливає на економічні показники: знижуються витрати, зростає продуктивність праці та конкурентоспроможність продукції.

Вивільнення робочої сили супроводжується рядом обставин, які мають суперечливий характер:

а) економічні умови вимагають утримання підприємством реальної чисельності працівників та вивільнення зайвих;

б) існує відповідальність підприємства за соціальний захист працюючих (виплата компенсацій), що стримує їх реальне звільнення;

в) труднощі з працевлаштуванням змушують державні й місцеві органи всіляко стримувати масове вивільнення з підприємств.

Фактична кількість вивільнених працівників міститься у щомісячній статистичній звітності. Згідно існуючих інструктивних документів підприємство повинно подати в територіальний центр зайнятості населення інформацію про вивільнення працівників за два місяці до їх вивільнення, вказуючи підстави та строки вивільнення, назви професій, спеціальностей, кваліфікації, розмір оплати праці, а в десятиденний строк вивільнення списки фактично вивільнених.

Вивільнення є надто серйозною психологічною проблемою, яка означає втрату робочого місця, в деяких випадках, засобів існування, колишніх соціальних гарантій в колективі. Бажано у цьому випадку мати мінімальні негативні наслідки. У цьому плані велике значення мають інформованість колективу про майбутні звільнення, про наявність вакантних робочих місць і перспективи працевлаштування. Переважне право залишення на роботі при скороченні штату надається працівникам з вищою кваліфікацією та продуктивністю праці.

В Кодексі Законів про працю України (ст.42) визначені ранги соціальних критеріїв, які враховується при звільненні вслід за вищою кваліфікацією та продуктивністю праці: сімейний стан; відсутність у сім'ї інших працівників із самостійним заробітком; тривалість безпосереднього стажу роботи на даному підприємстві; навчання у вищих і середніх спеціальних навчальних закладах без відриву від виробництва; участь у бойових діях; наявність винаходів,

корисних моделей і раціоналізаторських пропозицій; трудове каліцтво або професійне захворювання отримане на даному підприємстві.

В останні роки рядом закордонних фірм використовується такий різновид чисельної адаптації, як лізинг персоналу [4, с. 115]. Сутність лізингу персоналу полягає у тому, що фірма (кредитор) передає на певний строк своїх співробітників, з якими вона має трудовий договір, у розпорядження іншої фірми (позичальника), зобов'язуючи цих співробітників протягом терміну «оренди» працювати на фірмі позичальнику. Трудовий договір при цьому з фірмою-кредитором зберігає чинність.

Фактично лізинг персоналу є засобом збереження кваліфікованої робочої сили на період зниження економічної активності підприємства або способом відмови від недбайливих чи неперспективних працівників.

Одним з видів вивільнення є вихід на пенсію. Цей вид вивільнення характеризується рядом особливостей. По-перше, вихід на пенсію може бути раніше передбачуваним і спланованим за часом. По-друге, ця подія зв'язана із специфічними змінами в особистій сфері. По-третє, значні перемини в житті людини наглядові для його оточення. Тому, процес виходу на пенсію, а також перебування людини в новій соціальній ролі у цивілізованих країнах є об'єктом посиленої уваги. Ця увага виходу як від держави, так і від організації, де людина працювала і вносила свій вклад в загальну справу. Робота з співпрацівниками передпенсійного віку знаходить своє відображення в проведенні різних заходів (курси по підготовці до виходу на пенсію, «плавне пенсіонування» тощо).

Курси з підготовки до виходу на пенсію допомагають співпрацівникам перейти в положення пов'язане з пенсійним життям, а також познайомитися з характерними рисами нового життєвого циклу. Тематика курсів охоплює широке коло питань: правові норми і положення, пов'язані з виходом на пенсію, економічні аспекти подальшого життя, медичні проблеми, можливості активного відпочинку та ін.

«Плавне пенсіонування» передбачає систему заходів з послідовного переходу від повноцінної трудової діяльності до повного виходу на пенсію. Ці заходи включають поступовий перехід до неповної зайнятості, а також окремі зміни в оплаті праці та встановлення порядку виплати пенсійної страховки. Пенсіонер може залучатися своєю фірмою в якості інструктора для участі в процесі навчання персоналу, управління адаптацією нових співробітників тощо.

#### **5.4. Оцінка витрат, пов'язана з рухом персоналу**

Організація, наймаючи або звільнюючи працівників, ставить перед собою такі запитання: які витрати необхідні для набору персоналу; яку технологію відбору персоналу необхідно застосувати; яка процедура адаптації персоналу; яка ефективність вкладання коштів у підготовку молодих спеціалістів; які збитки завдає підприємству плинність кадрів. У зв'язку з цим організація повинна регулярно обліковувати й оцінювати витрати та збитки, пов'язані зі зміною працюючих.

Вибір стратегії в роботі з персоналом залежатиме від результатів обліку й оцінювання витрат та збитків від заміни як управлінських, так і виробничих кадрів. Облік й оцінювання витрат та збитків від заміни кадрів допомагає керівництву організації визначитися щодо термінів навчання та адаптації персоналу, витрат на звільнення та приймання працівників. У зв'язку з цим в організації доцільно проводити економічні дослідження для виявлення фактичних витрат коштів і термінів тривалості процесів, пов'язаних з відновленням кадрів, а також розробки відповідних нормативів стосовно різних категорій працівників.

Витрати, пов'язані із зміною працівників організації, розраховують за допомогою модульного принципу. Виділяють стандартні види витрат і можливі збитки (витрати), що є своєрідними модулями. До таких витрат відносяться: витрати, пов'язані з процедурою приймання та звільнення працівника, а до збитку: утрати випуску продукції через зниження продуктивності праці, пов'язаної зі звільненням або адаптацією працівника.

Комплектуючи кадри, підприємство визначає свою політику управління персоналом, виходячи з конкретної ситуації (загальних витрат (затрат), видів витрат, упущеної вигоди), обираючи мінімізацію витрат. Основними складовими збитку, пов'язаними з плинністю кадрів, є наступні: зниження продуктивності праці осіб, які звільняються; простій робочих місць, пов'язаний зі звільненням працівників; період адаптації працівника, пов'язаний з переїздом місця роботи або зміною професії; витрати пов'язані з наймом та звільненням робітників та службовців (утримання працівників відділу кадрів, витрати на об'яви і рекламу; навчання та перекваліфікація робітників, пов'язана з плинністю кадрів тощо).

Величина збитку (кількість недотриманої продукції) від наявності вакантних посад розраховується як добуток кількості робочих місць, середньодобового обсягу продукції з одного робочого місця та середнього простою цих місць від моменту звільнення до приходу нового працівника.

Витрати та збитки підприємства, пов'язані зі зміною персоналу у зв'язку із скороченням штатів (зниження продуктивності праці) варто очікувати протягом двох місяців (термін попередження про звільнення). Разом з тим відпадає необхідність у розрахунку недоодержання продукції внаслідок відсутності робітника на робочому місці, тому що воно ліквідується, на що припадає найбільша частка збитку. Однак не виключено, що за сприятливої ситуації з попитом на продукцію знову виникне необхідність у функціонуванні раніше скороченого робочого місця. У цьому випадку можливий збиток від недоодержання продукції внаслідок не укомплектування штатів.

При скороченні штатів у підприємства з'являються додаткові витрати, пов'язані з виплатами працівнику в порядку соціального захисту, які відсутні у зв'язку з плинністю кадрів. Модульний підхід до характеристики збитку чи витрат має універсальний характер, може бути застосований для оцінки ефективності різних заходів, пов'язаних зі скороченням плинності кадрів.



## Запитання для самоконтролю

1. Визначте позитивні та негативні наслідки руху персоналу.
2. Охарактеризуйте причини, що викликають рух персоналу.
3. Назвіть основні фактори, які викликають рух персоналу.
4. Охарактеризуйте основну мету аналізу роботи персоналу.
6. Зміст процесу уведення в посаду.
7. Назвіть види адаптації персоналу за аспектами і основними стадіями.
8. Охарактеризуйте соціальні критерії, що враховуються при звільненні персоналу.
9. Охарактеризуйте особливості вивільнення працюючих при виході на пенсію.
10. Назвіть позитивні наслідки плинності кадрів.

## Література

1. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : [пособие по кадровой работе] / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 1998. – 496 с.
2. Менеджмент персоналу : [навч. посібник] / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
3. Управление персоналом организации : [учебник] / под ред. А. Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА, 1997. – 512 с.
4. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : [учебное пособие] / под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1998. – 312 с.
5. Рудьєв В. Управління персоналом : [навчальний посібник] / Рудьєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. – К. : Кондор, 2011. – 310 с.

## ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ

### План лекції

- 6.1. Цілі та задачі планування та формування кадрового складу.
- 6.2. Аналіз чисельності та структури персоналу.
- 6.3. Планування потреби організації в персоналі та методи її визначення.
- 6.4. Особливості планування чисельності працюючих у навчальних закладах.
- 6.5. Основні джерела поповнення й оновлення персоналу.
- 6.6. Методи професійного підбору кадрів.

#### 6.1. Цілі та задачі планування та формування кадрового складу

*Ціль планування персоналу* полягає в наданні працюючим робочого місця в потрібний час і у необхідній кількості у відповідності як з їх здібностями та схильностями, так і з вимогами виробництва [1, с. 173]. Робочі місця з точки зору продуктивності та мотивації повинні дозволяти працюючим оптимальним чином розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці та відповідати вимогам умов праці й забезпеченості зайнятості.

Місце кадрового планування в системі управління трудовими ресурсами показано на рис. 6.1.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. Для організації важливо мати в потрібний час в необхідній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для вирішення виробничих задач та досягнення цілей організації.

На основі розрахунків у кожній організації встановлюється притаманна тільки їй нормативна чисельність персоналу. Відхилення реальної чисельності персоналу від нормативної потреби в убік збільшення або зменшення негативно впливає на виробничий процес.

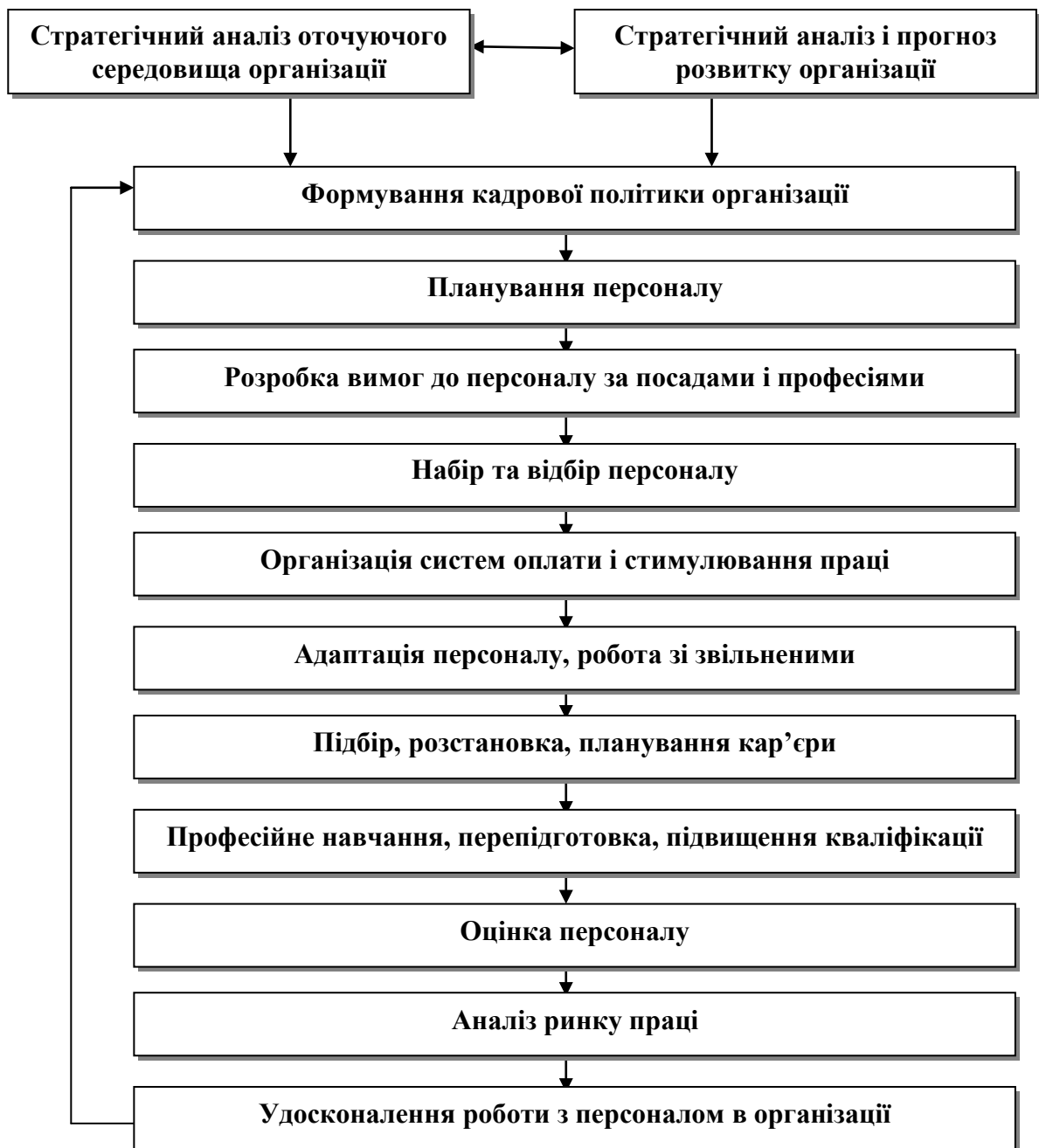
Планування персоналу повинно створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці та задоволеністю роботою, а також бути інтегрованим в загальний процес планування в організації.

*Основною задачею* кадрового планування є врахування інтересів усіх працюючих в організації, а також дії багатьох чинників, які впливають на організацію.

#### *Зовнішні чинники.*

1. Макроекономічні характеристики ринку праці (темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття, структурні зрушення). Ці чинники формують ситуацію на ринку праці та впливають на стратегію організації щодо визначення потреби в кадрах.

2. Техніко-технологічні фактори (впровадження персональних комп'ютерів, Інтернет-системи в маркетингу товарообміну та ін.).



**Рис. 6.1. Місце кадрового планування в системі управління персоналом**

3. Зміна політики (встановлення нового податкового режиму, зміна трудового законодавства, запровадження нових принципів соціального страхування, державне регулювання макроекономічних показників).

4. Конкуренція (важливою є діяльність організації по випередженню конкурентів, оперативний набір потрібних працівників).

Внутрішні чинники тісно пов'язані з цілями організації та включають:

1. Стратегічні чинники (покращення якості продукції пов'язано з підвищенням кваліфікації персоналу).

2. Середньострокові чинники орієнтовані на стабільну потребу в персоналі.

3. Поточні чинники (перехід на випуск нової продукції, пошук нових ринків збуту, скорочення сфер бізнесу) обумовлюють проблеми з визначенням потреби в працівниках.

Таким чином, планування персоналу є важливою складовою процесу його постійного формування та проведення у відповідність з потребами розвитку організацій.

Цілі та задачі кадрового планування представлено на рис.6.2.



**Рис 6.2. Цілі та задачі кадрового планування**

Планування кадрової роботи в організації здійснюється на основі загальних для всієї системи планування принципів, найважливішими з яких є: науковий характер планування і прогнозування, їх безперервність; збалансованість між ресурсами і потребами; поєднання галузевого і територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розробки планів.

## **6.2. Аналіз чисельності та структури персоналу**

Аналіз чисельності та структури персоналу, його раціональне використання сприяє ефективному плануванню потреби в людських ресурсах організації. Персонал першим реагує на техніко-економічні та організаційні зміни в організації (збільшення або скорочення працюючих, зростання чи зниження кваліфікації, зміни у віковому складі або у статевій структурі). У зв'язку з цим аналіз повинен показати реальний рух робочої сили в організації.

Головна мета аналізу персоналу – це визначення змін персоналу під впливом певних факторів та визначення стійких тенденцій зайнятості у майбутньому.

Головним завданням аналізу персоналу є визначення якісних змін, які відбулися в чисельності та структурі персоналу за визначений період та ступінь впливу на них різних факторів, а також раціональне використання потенціалу працюючих та їх відповідності потребам організації і вимогам часу.

Весь персонал організації за поділом праці розділяють на: промислово-виробничий та непромисловий. До промислово-виробничого належать працівники які зайняті в основних та допоміжних підрозділах, лабораторіях, дослідних установах, апараті управління, підрозділах охорони. Непромисловий (невиробничий) персонал включає працівників житлово-комунальних служб, медичного підрозділу, культурних закладів, навчальних структур та ін.). Динаміка співвідношення основних груп персоналу в порівнянні з економічними результатами діяльності організації є основною підставою для обґрунтованих висновків щодо самої діяльності організації.

*Основні етапи проведення аналізу:*

1. Проведення розрахунку величин співвідношень чисельності визначених груп працівників на кожному рівні управління організацією (по цехам, бригадам, дільницям, ланкам, по управлінському персоналу).

Отримані дані будуть відображати структуру поділу кадрового потенціалу організації.

2. Отримані дані деталізуються та доповнюються даними про чисельність працівників, які виконують спеціалізовані функції (встановлюється чисельність керівників, спеціалістів, службовців, робітників по категоріях).

3. Аналіз чисельності працівників розумової праці (по спеціальностям та кваліфікації).

Аналіз чисельності працюючих спочатку аналізується в цілому по організації, а потім по окремих підрозділах. В ході проведення цієї роботи рекомендується відстежувати динаміку кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу, шляхом порівняння показників окремих складових трудового потенціалу по різних роках та нормативних показниках і встановлення відхилень від плану або нормативу. Потім за кожним показником або групою показників, що характеризують трудовий потенціал, з'ясовують причини відхилень від планових величин. На підставі проведеного аналізу розробляється система заходів комплексного характеру по підвищенню ефективності використання персоналу.

Отримані результати аналізу персоналу створюють основу прогнозів розвитку кадрового потенціалу організації (визначається необхідна кількість та кваліфікація працюючих у перспективі, а також освітній рівень трудових ресурсів). Прогнозуванню та плануванню підлягає вся система заходів з підбору, адаптації, навчання та використання персоналу, а також можливі зміни у структурі працюючих і руху персоналу організації (за віком, освітою, стажем роботи). На підставі аналізу й передбачуваних змін встановлюють обсяги вибуття кадрів, плануються заходи з вирішення соціальних проблем, підготовки

кадрів, професійно-кваліфікованого просування, планування кар'єри та ін. [2, с. 131]. Таким чином, аналіз чисельності та структури персоналу організації є важливим інструментом діагностики стану й динаміки кадрового потенціалу. Керівництво організації маючи достовірну інформацію, може приймати обґрунтовані рішення з поліпшення використання кадрів та їх планування.

Інформація з персоналу – це сукупність всіх оперативних зведень, а також процесів їх обробки для кадрового планування. Інформація про персонал повинна відповідати наступним вимогам: простоти, наочності, однозначності, співставності, спадковості, актуальності [1, с. 179].

### 6.3. Планування потреби організації в персоналі та методи її визначення

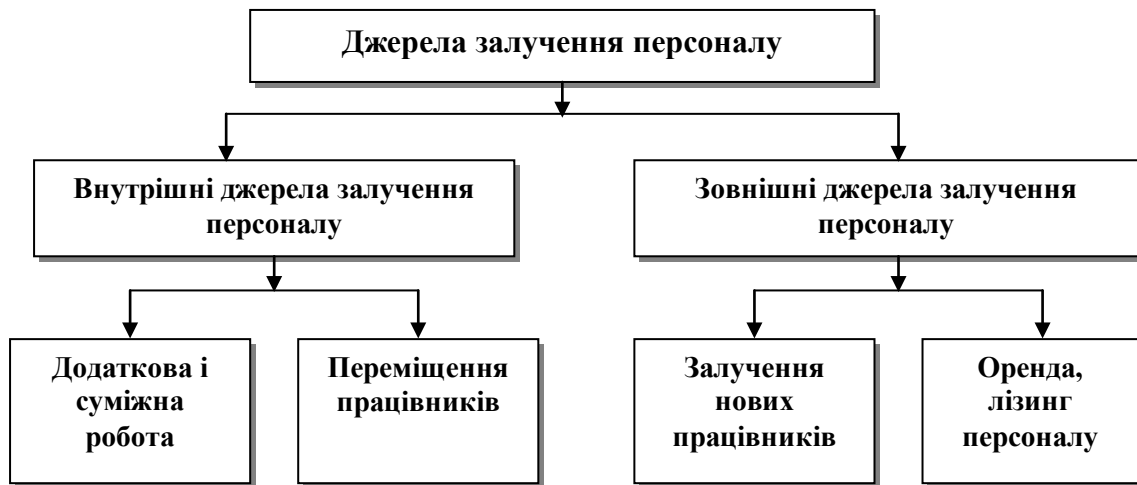
Планування потреби в персоналі є початковою стадією процесу кадрового планування (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Схема планування в персоналі

Планування потреби в персоналі базується на даних про наявні та заплановані робочі місця, плани організаційно технічних заходів, штатному розкладі та плани заміщення вакантних посад. При визначенні потреб в персоналі в кожному конкретному випадку рекомендується участь керівників відповідних підрозділів.

Задача планування персоналу – це в перспективі повне задоволення в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел (рис 6.4).



**Рис. 6.4. Джерела залучення персоналу**

*Перевагами внутрішніх джерел залучення персоналу є:* наявність службового росту; низькі витрати на залучення кадрів; претендентів на посаду добре знають в організації; претендент добре знає свою організацію; швидке заповнення вакантної посади; прозорість кадрової політики; висока ступінь керованості кадрової ситуації; цілеспрямоване підвищення кваліфікації персоналу; ріст продуктивності праці; зайнятість власних кадрів та підвищення їх мотивації.

*Недоліки внутрішніх джерел залучення персоналу:* обмежені можливості для вибору кадрів; можлива напруга в колективі у випадку появи декількох претендентів на посаду; небажання у відмові спеціалісту, який має великий стаж роботи; зниження активності кадрів, які претендують на вивільнену посаду, з причини того, що автоматично на неї претендує заступник керівника; додаткові витрати на підвищення кваліфікації залучених кадрів.

*Переваги зовнішніх джерел залучення персоналу:* більш широкий вибір; поява нових можливостей для розвитку організації; швидке призначення нової людини в колективі.

*Недоліки зовнішніх джерел залучення персоналу:* більш високі витрати на залучення кадрів; збільшення плинності працюючих; погіршення психологічного клімату в організації; висока ступінь ризику; погане знання організації; тривалий період адаптації; блокування можливостей службового росту для працівників організації.

Планування використання кадрів здійснюється за допомогою плану заміщення штатних посад і вважається одним із важливих напрямів маркетингу персоналу організації.

*Маркетинг персоналу* – вид управлінської діяльності, направлений на визначення потреб організації в персоналі. В існуючих підходах до визначення складу і змісту задач маркетингу персоналу виділяють два основних принципи.

Перший передбачає розгляд задач персонал-маркетингу в широкому значенні слова. Метою такого маркетингу є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, які сприяють

підвищенню його ефективності, розвитку в кожному працівникові партнерського і лояльного відношення до організації.

Другий принцип передбачає розуміння персонал-маркетингу в більш вузькому розумінні – як особливу функцію служби управління персоналом. Ця функція направлена на визначення потреб організації в кадрових ресурсах.

Основна задача маркетингу персоналу – володіти ситуацією на ринку праці для ефективного покриття потреб в персоналі та реалізації цілей організації.

Кадрові служби використовують різноманітні методи, за допомогою яких розраховується потрібна чисельність персоналу. Виділяють два види потреб – якісні та кількісні. Якісна потреба в кадрах проявляє себе через потребу в певних категоріях персоналу, професіях, спеціальностях, а також у встановленні рівня кваліфікаційних вимог до персоналу. Розрахунок якісних параметрів потреби в професіях, спеціальностях завжди проводиться одночасно з розрахунками чисельності персоналу по кожному з них. При визначенні потреби організації в працівниках певної якості враховується загальна структура управління й структури підрозділів, штатний розпис, посадові інструкції фахівців, професіоналів, керівників, які є основою розрахунків трудомісткості виконання посадових функцій.

*Штатний розпис* – документ, яким визначається перелік посад і професій працівників організації із зазначенням їх кількості та складових їхньої заробітної плати відповідно до умов оплати праці.

Розрахунок чисельності персоналу включає: вибір методів розрахунку чисельності співробітників; визначення вихідних даних для проведення розрахунку й виконання самого розрахунку кількісної потреби в працівниках.

Чисельність робітників розраховується на основі відомостей про тривалість технологічного процесу і трудомісткості виконуваних робіт за формулою:

$$C_p = \frac{T_n}{T_k} \cdot K_{пер}, \quad (6.1)$$

де:  $C_p$  – чисельність робітників;

$T_n$  – трудомісткість виробничої програми (нормативна) нормо-годин;

$T_k$  – корисний фонд робочого часу одного робітника, годин;

$K_{пер}$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову.

Нормативна трудомісткість здійснюється у нормо-годинах за формулою:

$$T_n = \sum_{i=1}^n \frac{K_i \cdot T_i + T_{неі}}{K_{вн}}, \quad (6.2)$$

де:  $n$  – кількість номенклатурних позицій виробів (проведених робіт) у виробничій програмі;

$K_i$  – кількість виробів (роботи)  $i$ -ої номенклатурної позиції;

$T_i$  – час, що витрачається на процес (частину процесу) виготовлення (проведення робіт) даного випробу (роботи)  $i$ -ої позиції (роботи);

$T_{неі}$  – час, потрібний для зміни величини незавершеного виробництва у відповідності з виробничим циклом  $i$ -ої позиції (роботи).



$K_{вн}$  – коефіцієнт виконання норм часу, який розраховується за формулою:

$$K_{вн} = \frac{T_{норм}}{T_{факт}}, \quad (6.3)$$

де:  $T_{норм}$  – час виготовлення одиниці виробу (роботи) за нормами.

$T_{факт}$  – фактичний час виготовлення одиниці виробу (роботи).

Чисельність адмінперсоналу організації розраховується за формулою [2, с. 134]:

$$Ч_{ay} = \frac{\sum_{i=1}^n KД_i T_i}{T_c} K_{нрч} + \frac{T_p}{T_c} \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}}, \quad (6.4)$$

де:  $Ч_{ay}$  – чисельність адміністративного персоналу (певної професії, спеціальності підрозділу і т.д.);

$n$  – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаженість даної категорії спеціалістів;

$KД$  – середня кількість дій (розрахунків, аналізу матеріалів, переговорів та ін.) в  $i$ -го організаційно-управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу;

$T_i$  – час потрібний для виконання одиниці  $KД$  в рамках  $i$ -го організаційно-управлінського виду робіт;

$T_c$  – робочий час спеціаліста по трудовому договору за період часу, прийнятого в розрахунках;

$K_{нрч}$  – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{фрч}$  – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

$T_p$  – час на роботі, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу  $K_{нрч}$  – розраховується наступним чином:

$$K_{нрч} = K_{др} K_{в} K_{пер}, \quad (6.5)$$

де:  $K_{др}$  – коефіцієнт, що враховує затрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часі, потрібному для виконання певного процесу. Як правило знаходиться в межах  $1,2 \leq K_{др} \leq 4$ ;

$K_{в}$  – коефіцієнт, що враховує затрати часу на відпочинок працівника, протягом робочої доби. Як правило, встановлюється на рівні 1,12;

$K_{пер}$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу ( $K_{фрч}$ ) визначається відношенням загального фонду робочого часу певного підрозділу до сумарного часу виконання організаційно-управлінських видів робіт, який розраховується ( $\sum_{i1}^n KД_i T_i$ ).

*Метод за нормами обслуговування.* Цей метод використовується для розрахунку чисельності працівників як фізичної, так і розумової праці.

Розрахунок чисельності працівників тут поставлений в залежність від кількості об'єктів, що обслуговуються (верстатів, агрегатів, механізмів,

одиниць обладнання), або числа працівників, яких обслуговують розраховується за формулою:

$$Ч_p = \frac{OK_z}{H_{об}} K_{пер}, \quad (6.6)$$

де:  $O$  – число об'єктів, що обслуговуються;

$K_z$  – коефіцієнт завантаження;

$H_{об}$  – норма обслуговування;

$K_{пер}$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

*Метод розрахунку за робочими місцями та нормативами чисельності.* Цей метод розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування, а нормативи чисельності за нормами обслуговування. Чисельність робітників за робочими місцями визначається також через залежність відповідних показників.

Формула цієї залежності представлена у вигляді:

$$Ч_p = K_{рм} K_{зм} K_{пер}, \quad (6.7)$$

де:  $K_{рм}$  – потрібне число працівників або робочих місць;

$K_{зм}$  – коефіцієнт змінності;

$K_{пер}$  – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову.

Норматив чисельності службовців визначається за формулою:

$$Ч_c = \frac{O_p}{H_{об}}, \quad (6.8)$$

де:  $O_p$  – обсяг роботи;  $H_{об}$  – норма обслуговування.

Метод розрахунку чисельності працівників за нормами керованості є, по суті, також специфічним випадком застосування методу норм обслуговування. Емпіричним шляхом розробляються рекомендації щодо визначення граничної чисельності підлеглих, що припадають на одного керівника.

*Статистичні методи розрахунку чисельності персоналу* враховують дані попереднього періоду. Вважається, що потреба в персоналі на майбутнє буде розвиватися по існуючій на даний момент залежності.

*Метод експертних оцінок* враховує досвід спеціалістів та керівників до встановлення величини потреби в персоналі. Цей метод не потребує значних витрат, але може мати похибку в оцінці. Експертну оцінку потреби в персоналі складає група компетентних працівників (експертів). Після колегіального обговорення встановлюється загальна, узгоджена величина.

#### **6.4. Особливості планування чисельності працюючих у навчальних закладах**

Для визначення кількості штатних педагогічних науково-педагогічних працівників навчального закладу на навчальний рік необхідні такі вихідні дані:

- річний навчальний план;
- норми часу для планування і обліку навчальної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників [10];

- контингент студентів;
- освітньо-кваліфікаційний рівень;
- форма навчання;
- обсяг часу на засвоєння конкретного виду навчальної роботи студента.

*Штатний розпис дошкільних навчальних закладів* будується відповідно до Постанови КМУ № 1122 від 5 жовтня 2009 р. «Питання штатного розпису дошкільних навчальних закладів» [3].

Основні вимоги до формування штатного розпису дошкільних навчальних закладів відповідно до Постанови наступні:

1. Штатний розпис дошкільних навчальних закладів формується з урахуванням типу дошкільного навчального закладу, кількості груп та їх наповнюваності, режиму роботи і площі приміщень закладу.

2. У всіх дошкільних навчальних закладах може встановлюватися гнучкий режим роботи, який передбачає організацію різнотривалого перебування дітей, зокрема цілодобового, а також функціонування чергових груп у вихідні, неробочі та святкові дні.

3. У дошкільних навчальних закладах компенсуючого типу вводяться посади медичних працівників відповідно до спеціалізації таких закладів, а за наявності слухової чи офтальмологічної апаратури – посада техника з її експлуатації та ремонту.

4. На період опалювального сезону в дошкільних навчальних закладах можуть вводитися додаткові штатні одиниці робітників з комплексного обслуговування та ремонту будівель.

5. У дошкільних навчальних закладах, які мають стаціонарні басейни, вводяться посади інструктора з фізкультури, сестри медичної, прибиральника службових приміщень, зокрема басейнів, робітника з комплексного обслуговування та ремонту басейну, а за наявності хлораторної установки – посада оператора такої установки.

6. Посади сестри медичної з дієтичного харчування, керівника гуртка (секції, студії, інших форм гурткової роботи), практичного психолога та соціального педагога вводяться до штатного розпису дошкільних навчальних закладів, у яких не введені такі посади, з 1 вересня 2011 року.

7. Дія цих вимог поширюється на формування штатного розпису навчально-виховних комплексів «дошкільний навчальний заклад-загальноосвітній навчальний заклад», «загальноосвітній навчальний заклад-дошкільний навчальний заклад» (дошкільний підрозділ).

*Штатний розпис загальноосвітніх навчальних закладів* складається у відповідності до Наказу Міністерства освіти і науки України № 1205 від 06.12.2010 «Про затвердження Типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів» [4].

Штатні нормативи загальноосвітніх навчальних закладів будуються відповідно до статті 45 Закону України «Про загальну середню освіту»,

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 № 1716-р «Питання типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів» [5].

Наказом надається право керівникам закладів у разі виробничої необхідності змінювати штати окремих структурних підрозділів або вводити посади (крім керівних), не передбачені штатними нормативами для даного закладу, в межах фонду оплати праці, доведеного лімітними довідками на відповідний період. Заміна посад працівників може здійснюватись лише в межах однієї категорії (педагогічного, господарсько-обслуговуючого тощо) персоналу.

Типові штатні нормативи загальноосвітніх навчальних закладів поширюються на усі типи загальноосвітніх навчальних закладів (далі – школи), крім шкіл-інтернатів усіх типів, спеціальних, санаторних шкіл, шкіл соціальної реабілітації та вечірніх (змінних) шкіл, та визначають максимальну кількість посад (штатних одиниць). Формування штатів шкіл передбачається з урахуванням їх контингенту учнів, кількості класів, режиму роботи, площ та санітарного стану приміщень, будівель і споруд.

Штатний розпис школи розробляється в межах затвердженого центральними та місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування фонду заробітної плати, дотримуючись найменування посад, передбачених цими Типовими штатними нормативами.

При визначенні штатного розпису школи кількість учнів шестирічного віку, навчання яких організовано в дошкільному навчальному закладі, не враховується.

Для надання платних послуг за рахунок спеціального фонду можуть утримуватися інші посади, необхідні для надання цих послуг.

Типові штатні нормативи загальноосвітніх навчальних закладів представлені у додатку А.

В основі визначення кількості ставок вчителів лежать два показника:

- вихідний – кількість учнів;
- похідний – кількість класів.

Ці показники відображаються на дві дати – 1 січня і 1 вересня планового бюджетного року. Кількість учнів на 1 січня планового року приймається на рівні контингенту на 1 вересня поточного року. Кількість учнів на 1 вересня планового року визначається з урахуванням повного переходу учнів з класу в клас. Наприклад, кількість учнів 2-х класів на 1 вересня дорівнює кількості учнів 1-х класів на 1 січня. Кількість учнів перших класів на 1 вересня поточного року встановлюється на основі перепису дітей в районі функціонування школи. Кількість учнів десятих класів визначається з урахуванням вступу до ПТУ і коледжів випускників 9-х класів. Кількість класів визначається на кожну дату, виходячи з нормативів наповнюваності одного класу. Вони встановлені на такому рівні:

- 1-9 класи – 35 учнів;
- 10-11 класи – 25 учнів.

Оскільки бюджетний рік не збігається з навчальним, окрім показників на 1 січня і 1 вересня, розраховуються середньорічні показники за такою формулою:

$$\bar{K} = \frac{K_{01}}{12} + \frac{K_{08}}{12}. \quad (6.9)$$

Існує ще один підхід у визначенні штатної чисельності учителів. Школи відрізняються за кількістю учнів, кількістю обов'язкових ставок керівного персоналу. Є певна кількість заступників, якщо школа має від 600 до 900 учнів, інша кількість – якщо школа має від 900 до 1200 учнів. Кількість педагогічних працівників ніяк не регламентується. Дослідники пропонують універсальну формулу розрахунку кількості ставок ( $K_{cm}$ ).

$$K_{cm} = ax + b \quad (6.10)$$

де  $a$  – це питома вага ставки, що розрахована на кожну дитину з розрахунку середнього навантаження класу в 27 дітей;

$x$  – це загальна кількість учнів у закладі;

$b$  – обов'язкова кількість ставок, яка включає: директора, заступників, соціального педагога і психолога [6].

*Штатний розпис професійно-технічних закладів* складається на підставі:

1. Закону України «Про професійно-технічну освіту» [7].

2. Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типових штатних нормативів професійно-технічних навчальних закладів» № 1204 від 06.12.2010 [8].

Відповідно до нормативних документів типові штатні нормативи професійно-технічних навчальних закладів поширюються на професійно-технічні навчальні заклади всіх типів (далі – навчальний заклад) і визначають максимальну кількість посад (штатних одиниць) (додаток Б).

Штатний розпис навчального закладу розробляється в межах затвердженого фонду оплати праці з дотриманням вимог, передбачених Типовими штатними нормативами, з урахуванням типу навчального закладу, контингенту учнів, слухачів, кількості груп, режиму роботи закладу, площі і санітарного стану приміщень, будівель та споруд, наявності навчально-виробничих майстерень і навчальних господарств, а також парку навчального обладнання.

При затвердженні штатного розпису навчального закладу враховується контингент учнів, слухачів (далі – учні) за списковим складом на 1 січня року, що планується.

*Штатний розпис вищих навчальних закладів* складається на підставі таких документів:

1. Закону України «Про вищу освіту» [9], де передбачено:

– у межах визначених в установленому порядку коштів загального фонду на оплату праці та в межах наявних у вищому навчальному закладі власних надходжень самостійно формувати і затверджувати штатний розпис науково-педагогічних, наукових, педагогічних та інших працівників, у тому числі визначати штатні нормативи, найменування та чисельність посад працівників відповідно до структури вищого навчального закладу;

– формувати та затверджувати власний штатний розпис відповідно до законодавства. При зменшенні чисельності осіб, які навчаються за кожною освітньою програмою, у межах 20 відсотків чисельності, визначеної на початок навчання за цією програмою, штатна чисельність науково-педагогічних працівників не скорочується;

– штатний розпис затверджується керівником навчального закладу.

2. Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів» від 07.08.2002 р. № 450 [10] (додаток В).

3. Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типових штатних нормативів вищих навчальних закладів I–II рівнів акредитації» від 23.01.14 р. № 60 [11] (додаток Д).

4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження нормативів чисельності студентів (курсантів), аспірантів (ад'юнктів), докторантів, здобувачів наукового ступеня кандидата наук, слухачів, інтернів, клінічних ординаторів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у вищих навчальних закладах III і IV рівня акредитації та вищих навчальних закладах післядипломної освіти державної форми власності» від 17 серпня 2002 р. № 1134 (із змінами і доповненнями, внесеними Постановами Кабінету Міністрів України від 25 серпня 2004 р. № 1130, від 19 квітня 2006 р. № 536 [12] (додаток Е).

5. Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типових нормативів для розробки штатів (штатних розписів) вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів та військових ліцеїв» від 26.07.2013 р. № 521/1041 [13].

6. Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типової структури та Типових штатних нормативів бібліотек вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації» від 27.09.2012 р. № 1058 [14].

*Типові штатні нормативи у вищих навчальних закладах I–II рівнів акредитації* встановлюють норми введення посад, визначають максимальну кількість посад (штатних одиниць) і поширюються на:

– вищі навчальні заклади I–II рівнів акредитації державної та комунальної форми власності всіх типів незалежно від підпорядкування, крім вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів, а також спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю;

– технікуми, коледжі, училища, які є відокремленими структурними підрозділами вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації, що мають окремо визначений в установленому порядку ліцензований обсяг та безпосередньо здійснюють навчання за освітньо-кваліфікаційним рівнем молодшого спеціаліста та/або бакалавра.

Штатні розписи Харківського обліково-економічного технікуму-інтернату ім. Ф.Г. Ананченка та Кам'янець-Подільського планово-економічного

технікуму-інтернату розробляються і затверджуються в межах затверджених в установленому порядку коштів на оплату праці в індивідуальному порядку.

Типові штатні нормативи не встановлюють норми щодо визначення кількості викладачів навчальних закладів. Кількість ставок викладачів визначається залежно від контингенту осіб, які навчаються за державним замовленням та за кошти фізичних (юридичних) осіб, та кількості годин за навчальними планами на їх підготовку за певними освітньо-кваліфікаційними рівнями.

Контингент осіб, що навчаються, у тому числі розрахунковий (приведений), визначається станом на 01 січня відповідного календарного року за встановленими цим наказом умовами введення як загальна кількість студентів (слухачів), курсантів, які навчаються за кошти державного (місцевого) бюджету(ів) і кошти фізичних (юридичних) осіб, кількість учнів, які навчаються робітничим професіям у навчальному закладі.

При цьому розрахунковий (приведений) контингент визначається з урахуванням кількості осіб, які навчаються за денною та екстернатною формами навчання з коефіцієнтом 1, вечірньою формою навчання – з коефіцієнтом 0,25, заочною (дистанційною) формою навчання – з коефіцієнтом 0,1.

Структура вищого навчального закладу формується керівником навчального закладу залежно від потреб навчально-виховного процесу та з метою раціонального й ефективного використання коштів та робочого часу працівників.

Посади працівників вищих навчальних закладів I–II рівнів акредитації, кількість яких залежить від контингенту осіб, які навчаються (у тому числі розрахункового (приведеного)), вводяться за рахунок коштів загального і спеціального фондів пропорційно кількості осіб, які навчаються за кошти державного (місцевих) бюджету(ів) і за кошти фізичних (юридичних) осіб відповідно.

*Розрахунок штатної чисельності педагогічно-наукових кадрів вищого навчального закладу III–IV рівнів акредитації здійснюється на підставі такої інформації: ліцензія на надання освітніх послуг; поточний контингент студентів (за формами навчання та рівнями освіти); норми кількості студентів на 1 ставку викладача (за рівнями освіти та спеціальностями); робочі навчальні плани; діючі норми годин на виконання різних видів навчального навантаження; внутрішньо-вузівські норми годин на ставку викладача.*

Остаточне затвердження штатного розпису відбувається за результатами прийомної компанії та коректування контингенту студентів по результатах екзаменаційних сесій.

## **6.5. Основні джерела поповнення й оновлення персоналу**

Практика поповнення й оновлення персоналу визначила два основні види забезпечення потреб організації в кадрах: використання власних кадрових можливостей та залучення працівників потрібної кваліфікації з інших організацій.

Кожен вид кадрового забезпечення має свої переваги та недоліки, але проявляє найкращі свої можливості в умовах розвинутого ринку праці. Ринок праці утворює конкурентне середовище для бажаючих отримати роботу. Таким чином ринок праці розглядається як джерело поповнення й оновлення персоналу організації.

Організація, враховуючи ринкову кон'юнктуру, задовольняє власні потреби в робочій силі та створює умови для задоволення інтересів обох сторін. При цьому організація оновлює склад працюючих, готує його до змін у зовнішньому середовищі, підвищує ступінь пристосованості до можливих нововведень. Для більш повного розуміння ситуації, яка склалася на ринку праці, завжди важливо знати причини його стану. Але для оцінки та вирішення проблем зайнятості, недостатньо провести порівняння вакансій з чисельністю осіб, які не працюють. Для цього необхідно мати повну якісну характеристику вакантних робочих місць та претендентів на вільні місця.

Характерні ознаки зовнішнього ринку праці властиві для внутрішнього. Попит на кадри надходить з боку керівників підрозділів, бригад, дільниць, а пропозиція – з боку працюючих в організації. Відповідно до внутрішніх потреб складається рівень заробітної плати різних категорій спеціалістів і працівників різних спеціальностей, який відповідає потребам працюючих і можливостям організації. Суттєві внутрішні коливання попиту і пропозиції можуть призвести до небажаних наслідків.

Основні джерела поповнення й оновлення персоналу:

*1. Внутрішні джерела:*

1. Створення організацією нових робочих місць. Ці робочі місця мають відмінності, які відзначаються один від одного престижністю, умовами оплати праці, санітарно-гігієнічними умовами, змістовністю виконуваних функцій, професійним ростом, перспективами в кар'єрі та іншими показниками. З іншої сторони самі працівники організації мають різний рівень кваліфікації, особисті якості, відзначаються ставленням до роботи і поведінкою в колективі та ін. На підставі вказаних обставин безпосередньо в організації виникає певне конкурентне середовище, бажання отримати краще робоче місце або роботу.

2. Проведення конкурсів на заміщення вакантного місця.

Конкурси надають можливість усім бажаючим організації брати участь у змаганні за робоче місце або посаду, що сприяє ефективності дії внутрішнього організаційного ринку праці. Попит на персонал в цьому випадку вирішується за рахунок внутрішніх можливостей. Формування персоналу здійснюється як за рахунок звільнених посад, так і за рахунок бажаючих змінити своє робоче місце. Конкурси не виключають участі представників зі сторони.

3. Переміщення кадрів по ланках та рівнях всередині організації. Переміщення всередині організації стабілізує склад персоналу, ефективно реалізується кадровий потенціал організації. Додаткові витрати на перепідготовку та пристосування кадрів до нового виробничого середовища мають швидку окупність, а персоналу не потрібно адаптуватися до нового колективу.

Внутрішнє переміщення дає адміністрації помірковано використовувати власні кадри, управляти кар'єрою своїх працівників.



4. Відкритий набір на вакантні місця. В організації розповсюджують бюлетені та вивішуються об'яви, а в засобах масової інформації оприлюднюються матеріали щодо всіх можливих вакантних посад, а також основні підходи, умови та критерії, за якими буде здійснюватися відбір.

5. Внутрішнє суміщення. Воно розглядається як тимчасовий захід або як постійний перерозподіл обов'язків, підкріплений системою додаткових винагород.

6. Планомірне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка власних кадрів. Це джерело дає змогу через певний період забезпечити внутрішню потребу в персоналі.

7. Пошук потрібних кадрів за допомогою працівників організації. Цей захід передбачає залучення до пошуку нових кадрів безпосередньо самих працівників підприємства, які можуть знайти бажаних серед знайомих або родичів подати заяву на роботу.

Внутрішній набір та підбір працівників рекомендується проводити диференційовано. Однією із вимог є обов'язкове виділення резерву та його навчання. Необхідно формувати стабільні колективи робітників і спеціалістів, закріплювати їх за робочими місцями, підвищувати престижність роботи, удосконалювати моральне та матеріальне стимулювання їхньої роботи.

## *II. Зовнішні джерела.*

1. Державна служба зайнятості. Вона виступає головним посередником на ринку праці, оскільки виконує функції з реєстрації вільних робочих місць та безробітних, посиляє останніх на можливе працевлаштування з проблем зайнятості, підготовки й перепідготовки безробітних.

2. Використання довідкової інформації та агентів по працевлаштуванню. Не можна залишати поза увагою людей, які самостійно шукають роботу.

3. Використання об'яв в газетах, журналах, по радіо, телебаченню, на рекламних щитах, у громадському транспорті. Об'яви повинні створювати найкращий імідж організації, яка запрошує на роботу.

4. Організація ярмарок робочих місць, а також свят, фестивалів, презентацій задля інформування громадськості про наявність вакантних посад або престижності різних спеціальностей.

5. Використання можливостей профспілок. Ці організації мають значний досвід роботи серед працюючих, який доцільно використовувати в пошуку потрібних працівників та джерел постачання кадрів.

6. Колишні співробітники, які звільнилися з організації за власним бажанням і бажують знову повернутися на роботу або рекомендують інших.

7. Школи, коледжі, університети, комерційні школи та викладачі. Більшість вищих навчальних закладів мають служби по працевлаштуванню випускників і зацікавлені в тому, щоб їх вихованці мали підходящу роботу.

## *III. Альтернативні засоби поповнення персоналу.*

1. Надурочна робота, тимчасовий найм, набір студентів на період їх відпустки і практик, лізинг персоналу.

Лізинг персоналу – це оренда працівників на певний термін на взаємовигідних умовах працівника й організації. В основі трудових відносин

знаходиться угода між лізинговою фірмою та тимчасово найманим працівником, а також договір про передачу нею працівників замовникові. Фірма в цьому випадку тимчасово надає працівників у розпорядження іншої організації та несе повну відповідальність за рівень кваліфікації, дисципліну та якість виконуваної роботи.

2. Користування послугами спеціалізованих установ у найманні працівників, які мають досвід цієї роботи (агенції, фірми, бюро). Попит на послуги спеціалізованих фірм поступово зростає.

Використання різних джерел поповнення й оновлення персоналу дає організації можливість ефективно використовувати свій кадровий склад. З іншої сторони поповнення й оновлення персоналу потребує достовірної інформації про ринок праці, яка використовується при визначенні балансів трудових ресурсів, звітності організації про фактичне вивільнення працівників, даних служби зайнятості про чисельність зареєстрованих безробітних, перепис населення тощо.

## **6.6. Методи професійного підбору кадрів**

Діяльність організації в значній мірі залежить від того, які люди підібрані для роботи в ній. Для підбору відповідних працівників

необхідно глибоко знати, які задачі вони будуть виконувати під час роботи, а також характеристику цих робіт. Процес підбору кадрів наведений в рис. 6.5 [1, с. 241].

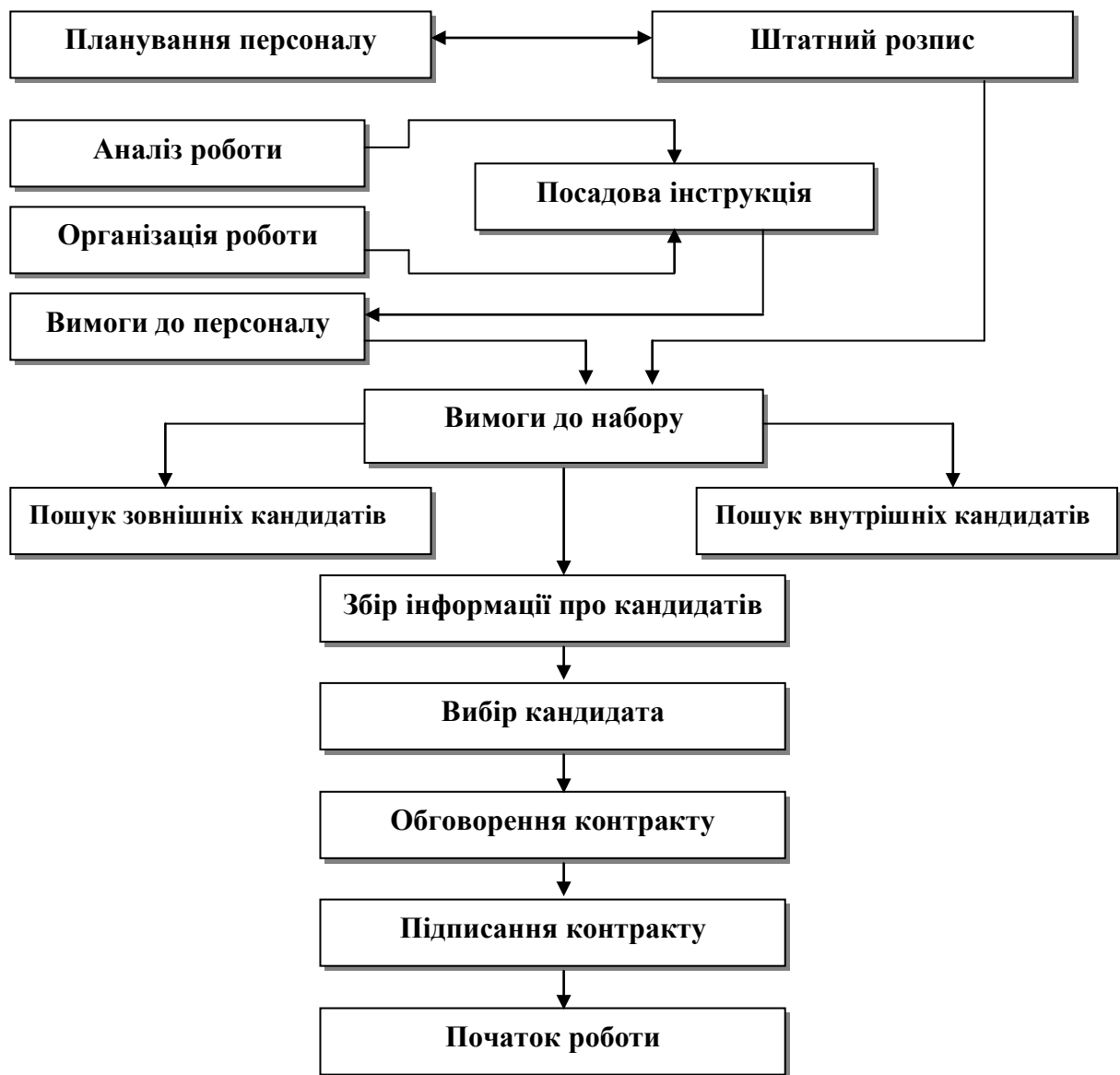
Роботодавці при підборі персоналу мають справу з особами, які бажають реалізувати свої цілі, обираючи ту чи іншу організацію. В свою чергу, менеджери бажають реалізувати свої цілі, обираючи кандидата. Тому невірний вибір кандидата на посаду може мати небажані наслідки як для працівника, кадрового менеджера, так і для організації в цілому.

Для того, щоб обрати бажану кандидатуру на посаду, необхідно мати повне уявлення про характер самої роботи, кваліфікацію і якості претендента, які необхідні для її виконання. Збір такої інформації проводиться за напрямками: аналіз змісту роботи, опис характеру роботи (посадові інструкції), вимоги до претендента на посаду (вимоги, які пред'являються самою роботою). Організацію задовольнятимуть лише ті претенденти, які відповідатимуть визначеним вимогам.

Вимоги до претендентів на посаду, які забезпечують потреби організації:

*1. Ефективність.* Якщо кандидати на посаду не володіють потрібними здібностями, то в майбутньому важко очікувати від них плідної роботи. Попередня перевірка повинна відсіювати небажаних кандидатів на посаду, а не тоді, коли вони вже зайняли посаду.

*2. Витратність набору персоналу.* Загальні витрати прийому на роботу управлінських кадрів, за підрахунком зарубіжних експертів, складають 40–70% їх річного фонду [2, с. 142]. Меншими є витрати на приймання на роботу робітників, але й вони є відчутними для організації, тому необхідно до мінімуму зводити всі затрати, пов'язані з прийманням кадрів.



**Рис 6.5. Процес відбору кадрів**

3. *Юридична особливість найму.* Додержання вимог закону про рівність прав кандидатів є незаперечним під час приймання на роботу. Але на практиці часто проявляється упередженість роботодавців до окремих претендентів на посаду.

Механізм наймання працівників потрібної кваліфікації охоплює ряд методів, які враховують особливості зовнішнього та внутрішнього ринків праці. До методів зовнішнього ринку праці відносяться: опитування на основі анкетування, інтерв'ювання, співбесіда, тестування, документальний і графічний методи та ін.

*Опитування.* Більшість спеціалістів, які займаються проблемами управління персоналом, вважають, що опитування є слабким засобом виявлення необхідних кадрів, так як формується оцінка по першому враженню. Основною ціллю відбірного опитування є виявлення зацікавленості претендента в даній роботі та здатності її виконання. При цьому виникає необхідність порівняння декількох кандидатів. В ході відбірного опитування

повинні бути здобуті відповідні на наступні три запитання: Чи здатний кандидат виконувати дану роботу? Буде він виконувати цю роботу? Підходить кандидат для даної роботи?

Крім того, необхідно визначити наступне. Наприклад: що свідчить про здатність кандидата впоратися з даною роботою? Якими навичками та здібностями кандидат володіє? Рівень знань та кваліфікація претендента на посаду. Набутий досвід, інтелект та інші характеристики претендента. У зв'язку із тим, що важко відповісти на поставлені запитання, рекомендується у план проведення співбесіди включити перелік критеріїв, які дозволяють визначити можливість претендента на посаду виконати запропоновану роботу.

Основна мета проведення опитування – здобути повну інформацію про претендента на посаду, примусити його «розмовляти» [1, с. 284]. На практиці це означає, що 70% часу при опитуванні повинен розмовляти кандидат і 30% – керівник або кадровий менеджер, який проводить опитування. Це вимагає вміння формулювати і задавати запитання, контролювати хід співбесіди, а також вміння слухати, запам'ятовувати, аналізувати і приймати обґрунтовані рішення.

Завершується співбесіда підведенням підсумку, в якому керівник повинен повідомити з яких питань досягнуто згоди та взаєморозуміння. Необхідно чітко вказати, на що може розраховувати претендент, коли буде прийняте рішення і коли він про це буде повідомлений. Таким чином співбесіди в організації мають відібрати, обмежити та сформувати резерв на заміщення вакантних робочих місць.

*Обговорення контракту.* Обговорення контракту – це частина процесу найму, проходить до і після прийняття рішення про прийом на роботу. Тому пропозиції, зроблені під час співбесіди, навіть в усній формі, є частиною контракту. Особа, яка проводить обговорення, повинна чітко знати і мати повноваження що запропонувати. В іншому випадку можна поставити організацію в скрутне становище.

**Оформлення контракту.** Контракт є юридично оформленим договором між двома сторонами. Співробітником організації є особа, яка заключила з нею контракт про найм на роботу.

Контракт включає наступні основні відомості: імена роботодавця і робітника, найменування посади, дата початку і закінчення контракту, посадовий оклад, періодичність оплати праці, строк повідомлення працівника про завершення контракту. Контракт може мати посилання на юридичні документи, які регулюють питання, пов'язані з прийомом або звільненням з роботи.

В ході відбору й набору кадрів в організації важливо розрізняти функції спеціалістів з кадрового менеджменту й лінійних менеджерів. Кадрові менеджери добре знають, які працівники потрібні організації. Вони володіють організаційними питаннями (складання об'яв про прийом на роботу, проведення співбесід та ін.), можуть надати необхідну методичну допомогу. Лінійні працівники до тонкощів розуміють зміст роботи вільної вакансії, добре знають посадові інструкції, краще знають колектив, до якого має надійти новий працівник, володіють технікою відбору майбутніх робітників. Лінійному менеджеру відводиться вирішальна роль у прийманні на роботу нових співробітників, оскільки саме він несе всю відповідальність за результативність їх майбутньої роботи.

## Запитання для самоконтролю

1. Визначте ціль планування персоналу.
2. Охарактеризуйте основну задачу кадрового планування.
3. Опишіть чинники впливу на кадрове забезпечення організації.
4. Опишіть головну мету і завдання аналізу персоналу.
5. Перелічіть переваги та недоліки внутрішніх джерел залучення персоналу.
6. Визначте переваги та недоліки зовнішніх джерел залучення персоналу.
7. Охарактеризуйте зміст маркетингу персоналу та його принципи.
8. Визначте методи розрахунку потреби в кадрах.
9. Визначте методи розрахунку чисельності працюючих в організації.
10. Визначте особливості визначення чисельності персоналу навчальних заходів.
11. Визначте законодавчу базу розрахунку кількості учителів.
12. Охарактеризуйте підхід до визначення кількості педагогічно-наукового персоналу у навчальних закладах.
13. Охарактеризуйте методи професійного відбору кадрів.
14. Визначте послідовність процедури відбору претендентів на заміщення вакантних посад.

## Література

1. Управление персоналом организации : [учебник] / под ред. А. Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА, 1997. – 512 с.
2. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. –2-е вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
3. Постанови Кабінету Міністрів України «Питання штатного розпису дошкільних навчальних закладів» від 5.10.2009 р. № 1122 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1122-2009-п>.
4. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів» від 0.12.2010 р. № 1205 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/RE18603.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE18603.html).
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Питання типових штатних нормативів загальноосвітніх навчальних закладів» від 27.08. 2010 р. – № 1716–р [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1716-2010-p>.
6. Розрахунок кількості учителів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://103fm.com.ua/planeta/19210-2011-05-18-08-04-24.html>.
7. Закон України «Про професійно-технічну освіту» від 10.02.1998 р. № 103/98-ВР (із змінами) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/103/98-вр>.

8. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типових штатних нормативів професійно-технічних навчальних закладів» від 06.12.2010 р. № 1204 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/RE18852.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE18852.html).

9. Закон України «Про вищу освіту» 01.07.2014 р. № 1556-VII [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/paran504#n504>.

10. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів» від 07.08.002 р – № 450 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0698-02>.

11. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типових штатних нормативів вищих навчальних закладів I–II рівнів акредитації.» від 23.01.14 р. № 60 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : [http://osvita.ua/legislation/Vishya\\_osvita/39436/](http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/39436/)

12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження нормативів чисельності студентів (курсантів), аспірантів (ад'юнктів), докторантів, здобувачів наукового ступеня кандидата наук, слухачів, інтернів, клінічних ординаторів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у вищих навчальних закладах III і IV рівня акредитації та вищих навчальних закладах післядипломної освіти державної форми власності» від 17.08.2002 р. № 1134 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1134-2002-p>.

13. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типових нормативів для розробки штатів (штатних розписів) вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів вищих навчальних закладів та військових ліцеїв» від 26.07.2013 р. № 521/1041 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1406-13>

14. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Типової структури та Типових штатних нормативів бібліотек вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації» від 27.09.2012 р. № 1058 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://nra.iplex.com.ua/doc.php?code=z1729-12>.

15. Денищук П. М. Математичне моделювання та інформаційні технології в економіці / П. М. Денищук // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2014. – Вип. 26. – С. 131–137.

16. Ломоносов А. Методичні засади управління чисельністю науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів / А. Ломоносов // Економіст. 2010. – № 7. – С. 56–60.

17. Рульєв В. Управління персоналом [навчальний посібник] / Рульєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. – К. : Кондор, 2011. – 310 с.

## ТЕМА 7. РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ І РЕГУЛЮВАННЯ ЙОГО ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### План лекції

- 7.1. Використання персоналу.
- 7.2. Регулювання трудової діяльності персоналу.
- 7.3. Управління розвитком персоналу.
- 7.4. Чинники підвищення ефективності діяльності персоналу організації.

#### 7.1. Використання персоналу

*Використання персоналу* являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників організації. Ця діяльність повинна відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись законів про працю.

Раціональне використання персоналу має забезпечити: оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця); відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади; періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва; максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп м'язів людини.

Збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників досягається правильним їх розміщенням і внутрішньо-організаційною мобільністю працівників.

*Розміщення персоналу* – це раціональний розподіл складу кадрів у структурних підрозділах, що проводиться з врахуванням специфіки виробництва, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваної роботи. При цьому вирішується два основних завдання: формування активно діючих трудових колективів в межах структурних підрозділів; перспективність розміщення кадрів, що сприятиме їх росту.

При розміщенні персоналу потрібно дотримуватися принципів відповідності, перспективності, змінності.

*Принцип відповідності* – це відповідність моральних і ділових якостей претендентів вимогам робочих місць, посад.

*Принцип перспективності* вимагає врахування: встановлення вікового цензу для різних категорій посад; визначення тривалості періоду роботи на одній посаді, на одному робочому місці; можливість зміни професії або спеціальності та підвищення кваліфікації; стан здоров'я.

*Принцип змінності* передбачає постійне оновлення кадрового складу, оскільки застій кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на одній і тій же посаді, має негативні наслідки для організації.

Виділяють декілька підходів до організації раціонального використання персоналу, суть яких зводиться до пошуку оптимальної мотивації працівників через формування: моделей гнучкого управління балансом робочих місць і кількістю працівників, оплати і стимулювання праці, а також стабільних виробничих колективів.

Ці два основних і взаємодоповнюючих напрямів організації раціонального використання персоналу реалізуються різними формами. Так, формування моделей гнучкого управління передбачає різні форми трудового переміщення, а саме:

1. *Внутрішньо-організаційні* трудові переміщення викликані потребами організації під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, тому вона повинна встановлювати відповідності між вимогами робочого місця і якістю робочої сили та задоволення потреб працівників. Трудове переміщення сприяє освоєнню суміжних спеціальностей; задоволенню працівників своєю роботою, а також нагромадженню досвіду з метою професійного чи службового росту. Переміщення можуть бути міжпрофесійними, міжпосадовими, із однієї категорії в іншу (робітника в службовці).

2. *Кількісна гнучкість* – зміна кількості працівників або тривалості робочого часу відповідно до стану попиту на ринку праці і потреб виробництва. В організаціях широко застосовуються нестандартні форми зайнятості: часткова, тимчасова, робота на дому, а також використання короткотермінових трудових договорів. Масштаби застосування цієї форми гнучкості залежать від норм трудового права, наявності обмежень при підписанні трудових договорів, процедур звільнення та ротації кадрів.

3. *Функціональна гнучкість* – це здатність організації вносити певні зміни в характер використання персоналу, а також в зміст його трудової діяльності у зв'язку із зміною умов виробництва. Це досягається шляхом виконання працівником більше 2-3 функцій, оволодіння багатoproфільними спеціальностями, що дає змогу забезпечити взаємозамінність у «піковий» період, в час відпусток, а також зменшує монотонність праці, що сприяє підвищенню інтересу до праці. Результатами функціональної гнучкості є підвищення продуктивності праці й оплати.

Основним завданням формування стабільних виробничих колективів є попередження плинності кадрів, оптимізація внутрішньої мобільності (ротації) кадрів, зміцнення виробничої і виконавчої дисципліни, створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

*Колектив* – це цілісний організм, від структури якого залежить поведінка кожного працівника. Ефективність роботи колективу визначається якістю й обсягом взаємовпливу, взаємовідносин членів колективу і служби інформації. На роботу колективу впливають такі фактори: єдина мета, що об'єднує людей для вирішення поставлених завдань; мотивація членів групи, їх взаємовідносини; структура влади в колективі (групи), вплив та авторитет членів групи і підгруп; чітко виражена групова належність; якість комунікації і жорстка відповідальність за результати; свобода діяльності як умова успішної роботи.



Організаційна атмосфера і методи управління повинні сприяти пріоритетності груп, а керівники повинні сприймати своїх підлеглих як групу і підтримувати спілкування з ними як з групою, та добре знати стадії розвитку групи і зробити все можливе для її створення.

Основні характеристики трудового потенціалу працівника: вік, здоров'я, (фізичний і психічний стан, режим і якість харчування, вживання алкоголю, паління тощо); особисті характеристики (тип темпераменту, риси характеру); підготовка (загальноосвітня, професійна, економічна, здатність до професійного росту, безперервного навчання); ставлення до праці (творча дисципліна, відповідальність, ініціативність); досвід (навички до праці, стаж роботи); сімейний стан (сімейний, наявність дітей, матеріальний стан сім'ї).

Оцінка реального працівника, його трудового потенціалу дозволяє диференційовано підходити до включення його в систему зайнятості, розміщення в певних підрозділах. Слід пам'ятати, що праця виконує основну функцію матеріального забезпечення життя людини, вона, як правило, є основним джерелом її доходу. З трудовою діяльністю пов'язаний не тільки дохід, а й можливість розвитку, самореалізації працівників. Праця формує соціальний статус людини. Регулювання спільної трудової діяльності персоналу сприяє гарантованому досягненню позитивного результату в роботі організації, а основою цього є системний підхід. Чим більша кількість людей залучена до спільної діяльності, тим складнішим і відповідальнішим є процес регулювання цієї діяльності.

## 7.2. Регулювання трудової діяльності персоналу

*Регулювання трудової діяльності персоналу* – це чітко організований процес високоефективної праці кожного окремого працівника, всіх виробничих підрозділів й організації в цілому.

Основними завданнями регулювання трудової діяльності персоналу є: забезпечення високопродуктивної праці всіх категорій персоналу; підтримання високої якості продукції та послуг; створення безпечних умов праці; створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [1,с.205–206]. В регулюванні трудової діяльності персоналу є чітка відповідальність лінійних керівників, функціональних підрозділів і допоміжних служб за організацію виробництва.

В результаті прийому на роботу та звільнення персонал організації знаходиться у постійному русі. Процес оновлення колективу називається змінюваністю (оборотом) кадрів. Вибуття може бути зумовлене як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Ці причини можуть бути біологічними, виробничими, соціальними, особистісні, державні. Високі показники обороту кадрів погіршують ситуацію в організації за рахунок погіршення психологічного клімату, неукомплектованості штатів, недостатнього рівня, знижують ефективність роботи організації в цілому. Тому підприємство орієнтоване на зменшення обороту кадрів.

Персонал характеризується мобільністю. *Мобільність* – це здатність і

готовність персоналу до професійних і територіальних переміщень. *Професійна мобільність* передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову професію. На рівні організації розрізняється внутрішня і зовнішня мобільність.

*Внутрішня мобільність* характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі тощо), вона полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

*Зовнішня мобільність* означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Вона забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями. Проте надто висока зовнішня мобільність є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства.

Прямими адміністративними заходами зменшити рух персоналу неможливо. Чинники, що викликають рух персоналу, різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і важко піддається кількісній оцінці [2]. Проте для здійснення управління всі чинники, які зумовлюють рух персоналу, поділяють на внутрішні підприємства; особистісні чинники, які викликають рух персоналу; зовнішні чинники.

*Рух персоналу* характеризується абсолютними і відносними показниками обороту і плинності. Абсолютними показниками є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період. Вони відображають рух персоналу в абсолютному виразі і характеризують кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень (табл.7.1).

Таблиця 7.1

### Характеристика абсолютних показників руху персоналу

Назва показника	Характеристика
Оборот із прийняття	загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період
Оборот зі звільнення	загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення.
Необхідний оборот зі звільнення	загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за об'єктивними причинами
Надлишковий оборот зі звільнення	загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за суб'єктивними причинами
Чисельність працівників, що змінилися	менша величина з чисельності прийнятих і звільнених
Чисельність працівників, що пропрацювали весь період	різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і кількістю звільнених з числа тих, що працювали на початок періоду. Характеризує сталість колективу за певний період
Коефіцієнт адаптації	Різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період

Оборот персоналу можна зобразити у вигляді схеми (рис. 7.1). При цьому оборот персоналу можна розглядати як необхідний, надлишковий та викликаний плинністю кадрів.

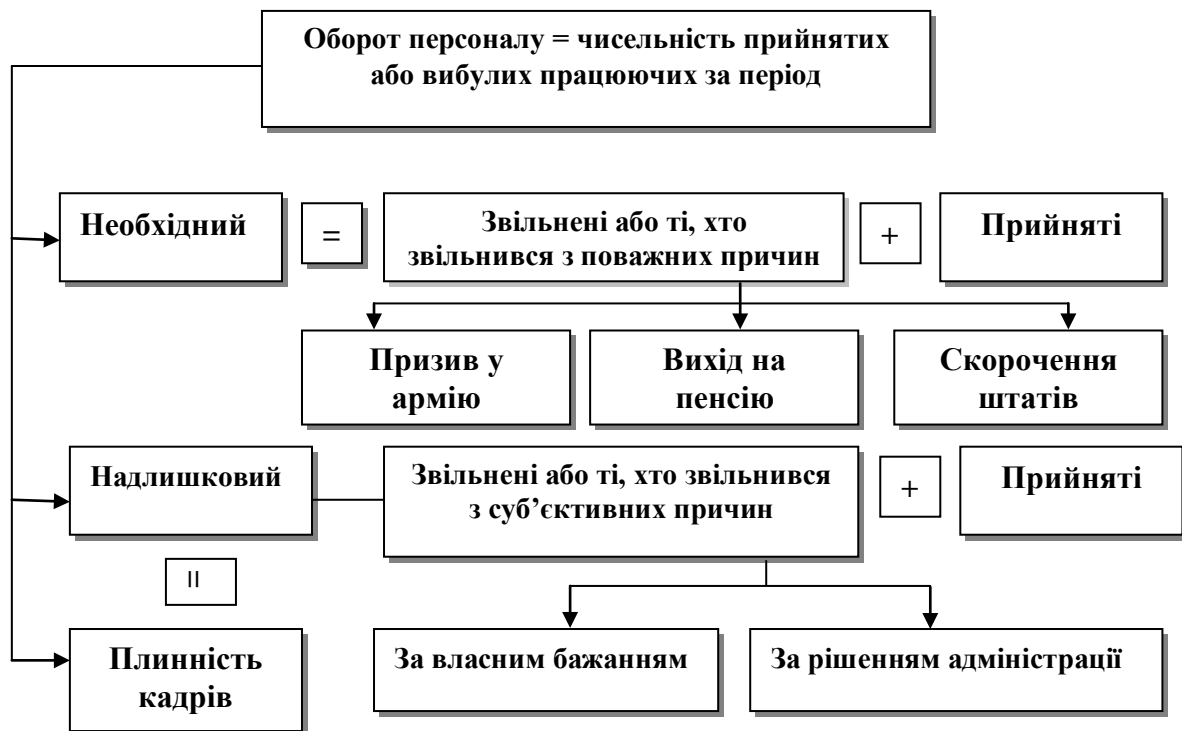


Рис. 7.1. Оборот кадрів [7, с. 110]

Проте абсолютні показники не дають можливості здійснювати порівняння з іншими підприємствами різними за масштабами діяльності і, відповідно, різними за кількістю працюючих.

Найбільшої мірою охарактеризувати рух персоналу можна за допомогою відносних показників, які дають можливість зробити більш обґрунтованими висновки та здійснити порівняння як руху персоналу на різних підприємствах, так і в динаміці на одному підприємстві (табл.7.2).

Таблиця 7.2

### Відносні показники руху персоналу

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Формула розрахунку
Рівень плинності кадрів	співвідношення чисельності працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни ( $Ч_{зв}$ ), та середньооблікової чисельності працівників ( $Ч_{co}$ ), у відсотках	$K_{пл} = Ч_{зв} / Ч_{co} \cdot 100\%$
Інтенсивність обороту із прийняття	співвідношення загальної чисельності працівників, прийнятих за певний період ( $Ч_{пр}$ ), та середньооблікової чисельності працівників за цей період ( $Ч_{co}$ )	$K_{ion} = Ч_{пр} / Ч_{co} \cdot 100\%$
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.	$K_{оз} = Ч_з / Ч_{co} \cdot 100\%$

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Формула розрахунку
Коефіцієнт загального обороту кадрів	відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{oz} = \frac{Ч_n + Ч_з}{Ч_{co}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період	$K_{cзп} = K_з / K_n$
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	співвідношення частки працівників 1-ої групи в чисельності вибутих з причин плинності до частки 1-ої групи у загальній кількості працівників	$K_{інк} = \frac{Ч_{зір}}{Ч_{пір}}$
Коефіцієнт закріпленості	співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{зк} = K_{зс} / Ч_{co} \cdot 100\%$
Коефіцієнт загальної трудової мобільності	співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{зтм} = \frac{(Ч_з + Ч_{ст} + Ч_n)}{Ч_{co}} \cdot 100\%$
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{зм} = \frac{Ч_{зрм}}{Ч_{co}}$
Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності	співвідношення кількості робочих місць охоплених мобільністю до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період	$K_{мрм} = \frac{Ч_{рмм}}{Ч_{зрм}}$

Узагальнено за [1; 3; 19].

Показники руху персоналу мають обов'язково бути безпосередньо пов'язані з процесами руху персоналу відобразити та оцінювати їх. Основою управління рухом персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів, мотивів звільнень працівників. Знання цих закономірностей допомагає визначити найефективніші напрямки управлінського впливу [2]. З огляду на це зменшенню плинності кадрів сприяє управління внутрішньо організаційним рухом персоналу, можливість правильної побудови кар'єри, розвиток персоналу.

### 7.3. Управління розвитком персоналу

*Розвиток персоналу* – це процес безперервного професійного навчання працівників з метою їх підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Задачі, які стоять перед організацією, у площині розвитку персоналу, охоплюють широке коло взаємозв'язаних психологічних, соціальних та економічних проблем.

Розвиток персоналу забезпечується заходами з: виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу, організації системи професійного навчання, виробничої адаптації персоналу, оцінювання персоналу, планування кар'єри, організації перепідготовки, формування кадрового резерву, кар'єрного росту. Результатом розвитку персоналу є одержання конкурентних переваг як організацією, так і самим працівником.

Завданнями розвитку персоналу організації є: забезпечення якісної професійної підготовки та системи навчання протягом життя; здійснення адаптації персоналу до досягнення цілей стратегічного розвитку організації; забезпечення більш ефективного розвитку особистості та її потенціалу; справедливе оцінювання персоналу для забезпечення єдності розвитку персоналу зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації; формування позитивного сприйняття персоналом організації, відданості її організаційній культурі; визначення відповідності витрат праці заходам мотивації персоналу.

Основною метою розвитку персоналу є досягнення максимальної віддачі персоналу відповідно до здібностей та навичок для досягнення цілей організації. Досягти цього можна за допомогою побудови кар'єри персоналу. Кар'єра будується людиною особисто. При цьому враховуються бажання, можливості людини, внутрішні можливості організації. Трудову кар'єру можна розглядати як послідовні зміни у змісті праці та її наповненості. Розрізняють два види трудової кар'єри: професійну та внутрішньо-організаційну [1].

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

Дана кар'єра характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Вона може йти за напрямками: спеціалізація (поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, сфері діяльності); транспрофесіоналізація (оволодіння іншими сферами діяльності).

*Внутрішньо-організаційна кар'єра* – це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Внутрішньо організаційна кар'єра реалізується у чотирьох основних напрямках, згідно до чого виділяють такі її види: вертикальна кар'єра (переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії): висхідна кар'єра (просування працівника вгору за службовою драбиною), низхідна кар'єра (переміщення працівника вниз за службовою драбиною); горизонтальна кар'єра (переміщення в іншу функціональну площину діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді);

східчаста кар'єра (поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри; просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним); доцентрова кар'єра (наближення працівника до керівництва підприємства).

Кар'єру можна розглядати як рух у межах підприємства від однієї посади до іншої, більш високої, так і як ступінь оволодіння певною професією та одержання особливого визнання керівництва.

Чинники, що впливають на розвиток кар'єри, визначають як прогнозовані і не прогнозовані. До прогнозованих відносяться обрання спеціальності (фаху), планування, професійне зростання та поглиблення знань. До не прогнозованих належить випадок.

Виділяють такі мотиви кар'єри: незалежність, функціональна компетентність, безпека та стабільність, управлінська компетентність, креативність, стиль життя, покращення добробуту, потреба в першості [3]. Але чи ненайбільшою рушійною силою для розвитку кар'єри є потреба у самореалізації, самовизнанні та визнання інших.

Оцінити кар'єру можна за допомогою показників: вища точка кар'єри (найвища посада, яка існує в організації); довжина кар'єри (кількість кар'єрних точок (посад), які необхідно пройти від першої посади в організації, яка є у працюючого, до вищої крапки); рівень позиції (співвідношення кількості працівників, які зайняті на наступному ієрархічному рівні, до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться працюючий у даний момент своєї кар'єри); показник потенційної мобільності (відношення у певний момент часу кількості вакансій на наступному ієрархічному рівні до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де зараз знаходиться співробітник) [1].

Залежно від можливостей кар'єрного росту розрізняють перспективну або тупикову кар'єру. Це залежить від організаційної структури управління та перспектив розвитку самої організації.

Кар'єра виступає об'єктом управління. *Управління кар'єрою персоналу* – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства [1]. Розвиток персоналу стає запорукою надбання організацією конкурентних переваг.

#### **7.4. Управління процесом вивільнення персоналу**

Потреба організації у співробітниках в організації протягом її розвитку змінюються. Це відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників та залежать від стану організації на ринку, етапу життєвого циклу організації, стану економіки країни, стану ринку праці, рівня безробіття в країні, стану виробничих процесів, стану попиту на товари або послуги, що виробляються підприємством, впровадження прогресивних технологій, виведення з ринку

товару тощо. Ці зміни можуть призводити до скорочення попиту на окремі категорії працюючих та на робочу силу в цілому. Витрати на персонал займають високу питому вагу у структурі витрат на виробництво та реалізацію продукції, тому будь-які зміни ринкової кон'юнктури у бік погіршення вимагають зменшення витрат на персонал, і відповідно, скорочення чисельності працюючих, тобто виникає проблема вивільнення персоналу.

Таким чином, питання про вивільнення персоналу виникає тоді, коли підприємству необхідно або скорочувати, або перебудувувати свою діяльність і веде до усунення зайвої чисельності, невідповідності працівників вимогам, зниженню додаткових витрат через низьку продуктивність праці і якості, а тому воно є економічною необхідністю.

*Вивільнення персоналу* – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства [1].

*Звільнення* – припинення трудової угоди (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) та співробітником. Звільнення можна розглядати як інструмент регулювання структури, кількості та якісного складу персоналу в організації.

В організаціях вивільнення персоналу відбувається за рахунок: припинення найму на роботу, переміщення на інші вільні робочі місця, скорочення тривалості робочого часу, введення скороченого тижня та ін. В процесі звільнення персоналу необхідно дотримуватись об'єктивності та виробничої доцільності, дотримання трудового законодавства, мінімізації витрат, відкритості, допомоги у працевлаштуванні.

Для збереження позитивного соціально-психологічного клімату в колективі необхідно уникати невинуватих звільнень, а у разі звільнення – забезпечувати пом'якшення негативних наслідків для звільненого та колективу.

Роботу по вивільненню будують таким чином, щоб звільнення проводились у разі неможливості використання співробітників на інших посадах. Забезпечення гнучкої політики зайнятості в організації можливе за рахунок використання наступних інструментів:

1) припинення наймання, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники. При цьому скорочується лише загальна чисельність, а не конкретні робочі місця;

2) скорочення робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт.

3) припинення видачі замовлень на сторону;

4) направлення на навчання з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток;

5) використання внутрішніх венчурів (англ. «venture» – ризиковане підприємство) – груп ентузіастів, що мають свої ідеї, що бажають працювати в якості їхніх розробників, збутовиків або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів;

6) стимулювання звільнень за власним бажанням, використовуючи: пропозицію грошових компенсацій, стимулювання дострокового виходу на

пенсію (принцип «зелених вікон»), у тому числі і за додаткову винагороду («золоте рукостискання»);

7) аутплейсмент – сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби здійснюють зацікавленим особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах;

8) звільнення окремих працівників за різні порушення;

9) масові звільнення (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів);

10) локаут – масове звільнення в результаті банкрутства або з метою попередження чи уникнення страйку;

11) не продовження термінів дії контрактів, трудових угод.

Послідовність і процедура звільнення повинні відповідати вимогам трудового законодавства, колективному договору, посадовим інструкціям та трудовій угоді або контракту співробітника, що звільнюється.

Розрізняють три види звільнення: за бажанням (за ініціативи) працюючого, за ініціативою роботодавця (адміністрації), вихід на пенсію.

При звільненні з ініціативи адміністрації в наслідок скорочення персоналу виникає низка проблем професійного, соціального, особистісного змісту, наслідком чого є виникнення страху, стресів, розгубленості, втрата соціальних взаємозв'язків, статусу для людини, яку звільняють. Найбільші проблеми при звільненні персоналу виникають у разі ліквідації або реорганізації організації.

Для ефективного управління процесом вивільнення будується як індивідуальна, так і групова робота з персоналом, яка передбачає реалізацію заходів з метою вирішення низки задач як для організації, так і для співробітників.

Для організації: оптимізація витрат, які виникають при вивільненні персоналу, з'ясування вузьких місць, наочність процесу вивільнення для персоналу, що залишається в організації. Для персоналу, що залишається, поведінка керівництва при управлінні вивільненням виступає або мотивуючим, або демотивуючим чинником, оскільки тут можливе порівняння задекларованих цінностей організації з реальним відношенням до співробітників. Тому завдячуючи професійним діям в процесі вивільнення персоналу адміністрація повинна максимально ув'язати інтереси кадрової політики з інтересами персоналу.

Для співробітників такі задачі поділяють на монетарні, соціально-психологічні та кар'єрні.

Вивільнення може бути умовним. *Умовне вивільнення* – це економія робочої сили як результат росту продуктивності праці, удосконалення системи управління, підвищення продуктивності обладнання. Умовне вивільнення визначається за допомогою розрахункової величини, як потенційної економії робочого часу на виготовлення (реалізацію) одиниці продукції.

Способи оцінювання економічної ефективності заходів з боротьби з надлишковим переміщенням персоналу або його звільненням будуються на



порівнянні витрат, пов'язаних зі створенням стабільного, згуртованого колективу з економією, яка отримується як результат зниження витрат, пов'язаних із падінням продуктивності праці при вивільненні працюючих. Ці втрати складаються за рахунок: падіння продуктивності праці в період від прийняття рішення про звільнення до власне звільнення; втрат, пов'язаних із недостатньо високим рівнем продуктивності праці в період адаптації нового співробітника – нові умови праці, нове обладнання, нові технології, новий колектив; втрат як результату розриву у робочому стажі між звільненням та наймом; втрат, які пов'язані із навчанням та адаптацією.

Вивільнення – це одна із кадрових технологій. Від якості проведення робіт з вивільнення персоналу залежить продуктивність персоналу, використання його потенціалу, мікроклімат в колективі, взаємини керівник-підлеглий та ін.

Для забезпечення ефективності управління вивільнення доцільно розробити програму робіт з управління вивільненням, яка являє собою комплексну програму заходів, що проводяться при переведенні або звільненні співробітників за ініціативою адміністрації. Методами реалізації такої програми виступають: юридичні консультації, допомога у працевлаштуванні, психологічні консультації та психологічна підтримка, формування нової системи цільових установок, нових схем професійного та кар'єрного росту.

Особливої уваги вимагає звільнення, пов'язане із виходом на пенсію. В економічно розвинутих країнах це питання знаходиться у центрі уваги менеджменту з персоналу. Оскільки процес виходу людини на пенсію супроводжується зміною соціальної ролі, соціального статусу. В іноземних компаніях для пом'якшення такої зміни соціального статусу використовують курси з підготовки виходу на пенсію та ковзаюче пенсіонування (система заходів, яка передбачає поступовий перехід до неповної зайнятості і певні зміни в умовах оплати праці).

Процес вивільнення розглядається в системі управління персоналом як послідовний перебіг трьох етапів: підготовчого, інформаційного та консультаційного.

Підготовчий етап. На цьому етапі визначаються критерії відбору претендентів на вивільнення, приймається рішення про звільнення співробітників, визначається правове підґрунтя прийнятого рішення, розробляється система заходів з підтримки співробітників, що звільняються, залежно від причини звільнення.

Інформаційний етап – доведення до співробітника рішення щодо вивільнення (звільнення або зміни посади), тобто процес вивільнення набуває офіційного статусу.

Консультаційний етап – комплекс заходів, спрямованих на юридичне, психологічне консультування співробітників, на формування нових цільових установок та професійної придатності. Для звільнених співробітників адміністрація сприяє пошуку нових місць роботи, що передбачає: консультування (аналіз невдач на попередніх посадах та встановлення нових професійних та особистих цілей); розроблення заходів щодо забезпечення

новими робочими місцями (створення мережі контактів, проведення тренінгу для проходження співбесіди тощо); пошук робочих місць (встановлення індивідуальних переваг, допомога у виборі).

Вивільнення персоналу повинно бути економічно доцільним та соціально ефективним не залежно від причин, що його викликали. Тому принципами вибору співробітників, які звільняються мають бути: справедливість, розумне інформування, обґрунтованість рішень.

Передувати вивільненню персоналу повинне проведення аналізу з метою з'ясування резервів підвищення продуктивності праці, виявлення дублювання функцій, можливостей оптимального перерозподілу робіт, коригування внутрішнього регламенту організації.

#### **7.4. Створення умов для ефективної діяльності персоналу**

Основними передумовами підвищення ефективності використання персоналу є: ефективне використання інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов і раціональних режимів праці та відпочинку; визначення потенціалу працівника, чітко встановлення його характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Ефективність трудової діяльності персоналу залежить від багатьох чинників (рис.7.2). Перша група чинників охоплює підготовчі заходи, які сприяють нормальній роботі персоналу (мета та планування діяльності, кадрове та нормативно-правове забезпечення, організаційно-економічне та техніко-технологічне забезпечення). Друга група чинників забезпечує встановлений ритм виробництва, виконання у визначений строк поставок продукції замовникам, забезпечення руху транспортних засобів і включає такі заходи: ресурсне забезпечення, поточне обслуговування виробництва, оперативне регулювання виробничих і трудових процесів та облік, контроль та оцінювання результатів діяльності. Ефективна діяльність персоналу залежить від створення належних умов праці.

Основними факторами санітарно-гігієнічних умов є: температура, загазованість, освітлення, виробничий шум і вібрація, оснащеність робочих місць. Науково-дослідними установами розроблені санітарні норми й оцінка умов праці залежно від параметрів цих показників. Недотримання норм є аморальним стосовно працівників. Забезпечення безпеки на робочому місці є посадовим і моральним обов'язком кожного керівника. Правовий захист від нещасних випадків на виробництві і професійних захворювань, а також профілактичні заходи щодо охорони здоров'я чітко відображені в трудовому законодавстві України, в Положенні про державне страхування, в системі стандартів безпеки праці. Відповідальність за стан техніки безпеки несуть керівники організації, а в обов'язки управління персоналом входить організація навчання працівників з правил техніки безпеки.



**Рис. 7.2. Основні чинники ефективності діяльності персоналу організації**

Ефективність праці визначається психофізіологічними факторами, тобто фізичними змінами функцій організму людини під час трудової діяльності. Організація праці має ґрунтуватись на знанні умов і процесів, що проходять в організмі людини, враховувати її можливості та формувати і підтримувати робочий стан організму. При цьому велике значення має зміна працездатності людини, перехід з періоду входження в роботу, до періоду максимальної роботи і втомленості. В умовах високої автоматизації виробництва зростає темп роботи, який відповідає режиму машин, вимагаються чіткі і точні рухи з управління механізмами, швидка реакція. Все це може призвести до швидкого стомлення всього організму, загальної апатії працюючого. Щоб запобігти негативному впливу цих факторів потрібно: удосконалювати трудові рухи, знизити монотонність роботи, організувати її за часовим графіком.

Ефективність праці залежить не тільки від таких об'єктивних факторів, як технічна оснащеність робочих місць, їх організація, кваліфікація працівників і

їх навиків, але й від суб'єктивних факторів – настрою працівників, їх інтересів, стану здоров'я і тощо.

Вивчення механізму дії психологічних факторів і створення умов їх пом'якшення є одним із головних завдань управління персоналом. Вирішення даної проблеми передбачає раціональне пристосування техніки до можливостей людини; етичне відношення керівників до підлеглих при видачі розпоряджень і завдань; прояву турботи до особистих потреб працівників. Позитивний вплив на настрій працівників має своєчасна підготовка робочого інструменту, раціонально обладнане робоче місце, організація побутового обслуговування, харчування, видачі спецодягу, а також виробнича естетика.

Виробнича естетика передбачає створення комфорту на робочому місці, який складається із раціонально запланованого розміщення знарядь і предметів праці, чистоти і порядку в робочій зоні, раціонально підібраних кольорового інтер'єру і музичного супроводу, благоустрою території виробничих ділянок, місць внутрішньо-змінного відпочинку.

Між санітарно-гігієнічними, психофізичними та естетичними умовами праці існує тісний органічний зв'язок. Шум і вібрації на робочому місці, загазованість і забрудненість, невідповідні стандартам норми температури і вологості оточуючого повітря, недостатнє або нерівномірне освітлення робочих місць викликає у працівників втомленість і роздратованість, причини і джерела яких вони не усвідомлюють. Такий стан негативно впливає на працю, знижує сприйняття до естетичних заходів. Забезпечення умов праці згідно з вимогами законодавства і цілей організації можливе при скоординованій дії лінійних керівників, спеціалістів служби управління персоналом і безпосередніх працівників. Для цього необхідно визначити мету і забезпечити планування діяльності, а також професійний підбір кадрів. Забезпеченню умов праці сприяє внутрішнє нормативно-правове, організаційно-економічне та техніко-технологічне забезпечення [1, с. 208–209].

*Визначення мети діяльності.* Створення умов для ефективної діяльності персоналу має починатися з визначення її мети. Це має бути принципове, ретельно обґрунтоване рішення вищого керівництва організації, яке базується на дослідженні ринку, вивченні наявних і потенційних конкурентів та власних можливостей. Правильно обрана, усебічно обґрунтована мета діяльності організації є необхідною передумовою її поступального розвитку.

*Планування діяльності* – це комплекс розрахунків і обґрунтувань направлений на повну інформацію про кількісні та якісні показники виробництва, строки поставок продукції замовникам, необхідні ресурси, їхню вартість, фінансові джерела тощо.

*Кадрове забезпечення* – охоплює заходи з професійного добору, розстановки кадрів, виробничої та соціальної адаптації, професійного навчання й підвищення кваліфікації, навчання безпечним методам праці, створення й підтримання в трудових колективах сприятливого соціально-психологічного клімату.

*Нормативно-правове забезпечення* – включає комплекс внутрішніх нормативних документів, які широко використовуються в управлінні

персоналом для регулювання трудової діяльності: (колективний договір організації; правила внутрішнього трудового розпорядку; положення про структурні підрозділи; посадові інструкції; правила експлуатації технологічного та іншого устаткування; норми й правила з охорони праці та техніки безпеки).

*Організаційно-економічне забезпечення* охоплює: розроблення штатного розпису організації; формування трудових колективів (ланок, бригад, виробничих ділянок, цехів, відділів, секторів, бюро, лабораторій і т. ін.); складання графіків змінності; установлення норм і лімітів витрачання всіх видів ресурсів; розроблення календарних графіків виробництва продукції, відвантаження її замовникам; складання графіків і регламентів обслуговування робочих місць та підготовки ліній; складання графіків планово-попереджувального ремонту устаткування; розроблення ефективних систем матеріального й морального заохочення працівників.

*Техніко-технологічне забезпечення* охоплює: проектування та конструювання виробів, технологічного оснащення; розроблення технологічного процесу виготовлення продукції; проектування та вдосконалення трудових процесів; створення й оснащення робочих місць усім необхідним для продуктивної роботи; забезпечення працівників індивідуальними й колективними засобами захисту здоров'я.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Розкрити сутність раціонального використання персоналу.
2. Визначте сутність принципів відповідності, перспективності та змінності при розміщенні персоналу.
3. Розкрийте сутність різних форм трудового переміщення персоналу.
4. Визначте основні передумови підвищення ефективності використання персоналу.
5. Перелічіть основні характеристики трудового потенціалу працівника.
6. Охарактеризуйте засади регулювання трудової діяльності персоналу.
7. Розкрийте основні завдання, які вирішує регулювання трудової діяльності персоналу.
8. Охарактеризуйте чинники впливу на ефективність трудової діяльності персоналу.
9. Визначте основні причини і мотиви плинності кадрів.
10. Розкрийте роль нормальних умов праці для ефективної діяльності персоналу.
11. Розкрийте зміст планування діяльності трудового колективу?
12. Охарактеризуйте роль ресурсного забезпечення трудової діяльності персоналу.

## Література

1. Менеджмент персоналу : [навч. посібник] / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – 2-ге вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
2. Теорія і практика управління персоналом : [навч.-метод. посібник] / Авт.-уклад. Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1998. – 256 с.
3. Кредісов А. І Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. – К. : Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
4. Посадові інструкції (професіонали). З можливістю копіювання. – К. : С.В.Д.ТРЕЙДИКГ, 2001. – 8 с.
5. Каляпіна Є. Кадрова робота «з чистої сторінки»: посадові інструкції / Є.Каляпіна // Кадровик України. – 2009. – № 6. – С. 86–96.
6. Павленко Н. Организация труда и заработная плата : [практическое пособие] / Н. Павленко – Харьков : ФАКТОР, 2002. – 276 с.
7. Веснин В. Р. Управление персоналом : [учебное пособие] / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби. Изд-во Проспект, 2008 – 240 с.
8. Рудьєв В. Управління персоналом [навчальний посібник] / Рудьєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. – К. : Кондор, 2011. – 310 с.

## ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ

### План лекції

- 8.1. Робочий час та його структура. Режим праці та відпочинку.
- 8.2. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток.
- 8.3. Особливості планування робочого часу у навчальних закладах.

#### 8.1. Робочий час та його структура. Режим праці та відпочинку

Трудовий процес працівника можна поділити на час роботи та час перерв. В основі визначення режиму праці та відпочинку лежить черговість витрат часу на роботу та передбачені перерви. Класифікація витрат робочого часу дозволяє вивчити режим праці та з'ясувати стан організації праці на підприємствах.

*Робочий час* – це законодавчо встановлений період часу, протягом якого працівник повинен виконувати доручену йому роботу в організації. Витрати робочого часу підрозділяються залежно від їх ролі та призначення на час роботи та час перерв (рис. 7.1).

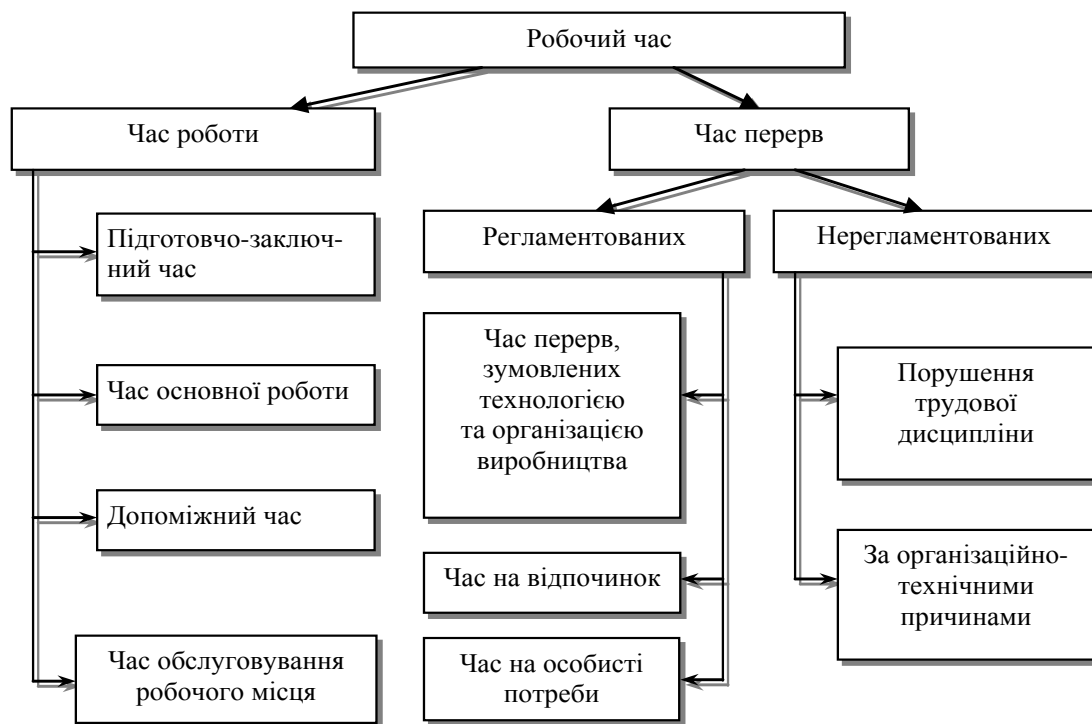


Рис. 8.1. Класифікація робочого часу виконавця трудового процесу

*Час роботи має наступні складові, які визначаються основними напрямками використання: підготовчо-заклучний час, час основної роботи, допоміжний час та час обслуговування робочого місця.*

*Час перерв – це час, на який за різних причин процес праці припиняється. Цей час поділяється на час регламентованих та нерегламентованих перерв.*

До складу регламентованих перерв входить час на відпочинок та особисті потреби, час перерв, передбачений технологічним процесом та організацією виробництва.

Час перерв залежить від напруженості праці, умов праці, особливостей технологічного процесу. В нього не включають час на обідню перерву.

*Нерегламентовані перерви* – це результат порушень трудової дисципліни та недостатнього рівня організації виробничих процесів. Ці перерви призводять до втрат робочого часу, тому одним із завдань менеджменту на підприємствах є розробка заходів, спрямованих на ліквідацію нерегламентованих перерв.

## **8.2. Законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток**

Кодексом законів про працю України (ст. 50) встановлена верхня межа тривалості робочого часу: для нормальних умов праці – 40 годин на тиждень; для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, – не більше 36 годин на тиждень (ст. 51).

Ця норма реалізується у відповідному режимі робочого часу. На безперервно діючих підприємствах, а також на деяких видах робіт, де за умовами виробництва не може бути додержано встановленої щоденної або щотижневої тривалості робочого часу, допускається за погодженням з профспілковим комітетом запровадження підсумкового обліку робочого часу з тим, щоб тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормальної кількості робочих годин (ст. 61).

Для працівників здебільшого встановлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. За п'ятиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує власник або вповноважений ним орган за погодженням з профспілковим комітетом організації з додержанням встановленої законодавством тривалості робочого тижня.

На тих підприємствах і організаціях, з шестиденним робочим тижнем тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин за тижневої норми 40 годин, 6 годин за тижневої норми 36 годин і 4 години – при тижневій нормі 24 години. П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється власником або вповноваженим ним органом спільно з профспілковим комітетом з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу та за погодженням з місцевою Радою народних депутатів (ст. 52).

Скорочена тривалість робочого часу встановлюється для працівників віком від 16 до 18 років – 36 годин на тиждень, а для осіб віком 15-16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють у період канікул) – 24 години на тиждень. Якщо учні працюють протягом навчального року у вільний від навчання час, тривалість їхнього робочого часу не може перевищувати 12 годин на тиждень. Для учителів, лікарів, викладачів вищої школи та деяких інших категорій працівників встановлюється 36-годинний робочий тиждень.



Скорочена тривалість робочого часу встановлюється законодавством у розрахунку на тиждень.

Роботи понад установлену тривалість робочого дня вважаються надурочними. Але надурочна робота – це перевищення не лише встановленої нормальної чи скороченої тривалості робочого часу, а й установленої тривалості щоденної роботи.

Надурочні роботи законом допускаються лише у виняткових випадках, але вони мають не перевищувати для кожного працівника 4-х годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік (ст. 62,65). До надурочних робіт забороняється залучати: вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років; осіб, молодших вісімнадцяти років; працівників, які навчаються в загальноосвітніх школах і професійно-технічних училищах без відриву від виробництва, у дні занять.

Законодавством передбачені інші категорії працівників, яких заборонено залучати до надурочних робіт. Жінки, які мають дітей віком від 3 до 14 років або дитину-інваліда, можуть залучатись до цих робіт лише за їхньою згодою. Залучення інвалідів до надурочних робіт можливе лише за їхньою згодою та за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям (ст. 63).

Надурочні роботи проводяться лише з дозволу профспілкового комітету. За письмовим проханням власника, в якому потрібно зазначити фактичні обставини, види та тривалість цих робіт, категорія та кількість працівників, залучених до їхнього виконання. Залучення працівників до надурочних робіт оформляється наказом, який необхідний для врегулювання обов'язку працівників виконувати надурочну роботу й обов'язку власника щодо праці в підвищеному розмірі. Не допускається робота у вихідні та святкові дні, однак якщо це обумовлене характером виробництва, аварійними ситуаціями, стихійним лихом, то робота у вихідні та святкові дні компенсується наданням іншого дня відпочинку або в грошовій формі в подвійному розмірі (ст. 72).

Напередодні святкових, неробочих і вихідних днів тривалість роботи працівників скорочується на одну годину. Це не стосується працівників, для яких установлено скорочену тривалість робочого часу. Напередодні вихідних днів тривалість роботи за шестиденного робочого тижня не може перевищувати 5 годин (ст. 53).

У безперервних виробництвах, в окремих галузях, де неможливе скорочення робочого дня напередодні вихідних і святкових днів, працівникам передбачено надання додаткового дня відпочинку в міру накопичення робочих годин переробітку. На окремих сезонних роботах дозволяється надавати компенсацію у вигляді додаткових днів відпочинку за підсумками сезону.

В нічний час (з 22 до 06 години) установлена тривалість зміни скорочується на одну годину, але це не поширюється на працівників, для яких уже передбачено скорочення робочого часу. Робота в нічний час оплачується в підвищеному розмірі, встановленому тарифною угодою та колективним договором, але не нижче 20 відсотків тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в нічний час (ст. 108). Забороняється залучати до роботи в нічний час вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до трьох років (ст. 176). Робота

інваліда у нічний час допускається лише за їхньою згодою та за умови, що це не суперечить медичним рекомендаціям. Залучення жінок до робіт у нічний час не допускається, за винятком тих галузей, де це викликається особливою необхідністю та дозволяється як тимчасовий захід (ст.175). До нічних робіт і робіт у вихідні дні забороняється залучати неповнолітніх працівників.

Закон також регулює тривалість щорічних і додаткових відпусток. Право на відпустку мають усі працівники, що виконують роботу на підставі трудового договору на підприємствах незалежно від форм власності, а також працюють за трудовим договором у громадян, що займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи.

Час відпустки зараховується працівникові до стажу роботи, що дає право на трудову пенсію, до загального стажу, що впливає у відповідних випадках на величину допомоги з державного соціального страхування, до спеціального стажу, що обчислюється відповідно до спеціального законодавства, та до стажу роботи, що дає право на щорічні відпустки. Відпустка надається зі збереженням на її період місця роботи, заробітної плати. Тривалість відпусток розраховується в календарних днях. Ст. 4 Закону України «Про відпустки» встановлює такі види відпусток:

- щорічні відпустки: основна й додаткова (за роботу в шкідливих і важких умовах праці, за особливий характер праці тощо);
- додаткові відпустки у зв'язку з навчанням;
- творчі відпустки;
- соціальні відпустки (у зв'язку з вагітністю і пологами; для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку; додаткова відпустка працівникам, що мають дітей);
- відпустки без збереження заробітної плати;
- інші види відпусток, установлені законодавством, угодами, колективним і трудовим договорами.

Основна відпустка надається працівникам тривалістю не менш як на 24 календарних дні, а неповнолітнім особам – на 31 календарний день (ст.75). Для окремих категорій працівників встановлюється інша тривалість відпусток. Робітникам вугільної, металургійної, електроенергетичної промисловості та деяким іншим щорічна основна відпустка надається тривалістю 24 календарних дні, і за кожні два відпрацьовані роки вона збільшується на два дні. Працівники зайняті на підземних гірничих роботах завглибшки 15 метрів і нижче, мають право на щорічну основну відпустку тривалістю 28 календарних днів, керівні педагогічні та науково-педагогічні працівники освіти й наукові працівники – до 56 календарних днів. Інваліди I і II груп мають право на щорічну відпустку тривалістю 30 календарних днів, а інваліди III групи – 26 календарних днів.

Щорічну відпустку на вимогу працівника потрібно переносити на інший період у разі:

- порушення власником терміну письмового повідомлення працівника про час надання відпустки;
- несвоєчасної виплати власником або вповноваженим ним органом заробітної плати працівнику за час щорічної відпустки;

– тимчасової непрацездатності працівника, засвідченої у встановленому порядку;

– виконання працівником державних або громадських зв'язків, якщо згідно з законодавством він підлягає звільненню на цей час від основної роботи зі збереженням заробітної плати;

– настання строку відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами;

– збігу щорічної відпустки з відпусткою у зв'язку з навчанням.

Щорічні додаткові відпустки надаються: працівникам, зайнятим на роботах зі шкідливими умовами праці; працівникам окремих галузей, які мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві; працівникам з ненормованим робочим днем тощо.

Відпустка за перший рік роботи надається працівникам після шести місяців безперервної роботи на даному підприємстві, а в наступні роки – в будь-який час відповідного робочого року. Графік надання відпусток устанавлюється власником або вповноваженим ним органом за погодженням з профспілковим комітетом підприємства. Поділ відпустки на частини допускається на прохання працівника за умови, що основна безперервна її частина становитиме не менше 14 календарних днів. Невикористана частина щорічної відпустки має бути надана працівнику, як правило, до кінця робочого року, але не пізніше 12 місяців після закінчення робочого року, за який надається відпустка.

Забороняється не надавання щорічних відпусток повної тривалості протягом двох років підряд, а також ненадання їх упродовж робочого року особам віком до вісімнадцяти років та працівникам, які мають право на щорічні додаткові відпустки за роботу в шкідливих і важких умовах чи працюю особливого характеру.

### **8.3. Особливості планування робочого часу у навчальних закладах**

Планування робочого часу у навчальних закладах I–II рівнів.

Кодексом законів України Про працю (Затвердженого Законом України № 322–VIII від 10.12.71) [2]. Ст. 50. Норма тривалості робочого часу визначає нормальну тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень.

Ст. 51 передбачено скорочену тривалість робочого часу для окремих категорій працівників (учителів, лікарів та інших).

Відповідно до Закону України Про загальну середню освіту [3] Ст. 25. Педагогічне навантаження. Педагогічне навантаження вчителя загальноосвітнього навчального закладу незалежно від підпорядкування, типу і форми власності – час, призначений для здійснення навчально-виховного процесу.

Педагогічне навантаження вчителя включає 18 навчальних годин протягом навчального тижня, що становлять тарифну ставку, а також інші види педагогічної діяльності в такому співвідношенні до тарифної ставки: класне керівництво – 20-25 відсотків; перевірка зошитів – 10-20 відсотків; завідування:

майстернями – 15-20 відсотків; навчальними кабінетами – 10-15 відсотків; навчально-дослідними ділянками – 10-15 відсотків.

Педагогічне навантаження вихователя загальноосвітнього навчального закладу становить 30 годин, вихователя загальноосвітньої спеціальної школи (школи-інтернату) та асистента вчителя інклюзивних класів загальноосвітніх навчальних закладів – 25 годин на тиждень, що становить тарифну ставку.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Інструкції про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти» № 102 від 15.04.93 (зі змінами та доповненнями) [4]: короткі перерви, передбачені між уроками, заняттями, лекціями, є робочим часом педагогічного працівника (п. 64); тривалість уроків і перерв встановлюється відповідно до положення про навчальний заклад (п. 64).

В навчальних планах шкіл усіх типів і найменувань, педучилищ, професійно-технічних навчальних закладів час на навчальні дисципліни визначається в академічних годинах (45 хвилин), крім перших класів шкіл, де навчаються діти шестирічного віку (35 хвилин).

Скорочення тривалості уроку не є підставою для зменшення норми часу, що передбачається на вивчення предмета, і не є підставою для зменшення норми часу для оплати в розрізі чверті, півріччя, року (п. 64); Збільшення кількості уроків в зв'язку із зменшенням її тривалості не означає збільшення навчального навантаження, встановленого при тарифікації (п. 64).

Керівні працівники закладів освіти, керівники фізичного виховання центрів допризовної підготовки можуть вести викладацьку роботу чи заняття з гуртками в цьому закладі, але не більше 9 годин та тиждень (360 годин на рік), якщо вони по основній посаді отримують повний посадовий оклад (ставку) (п. 91); у сільській місцевості директори і їх заступники при відсутності вчителів або викладачів з відповідних предметів можуть вести викладацьку роботу в обсязі не більше 12 годин на тиждень (480 годин на рік) з дозволу відповідного органу управління освіти (п. 91); інші працівники закладів освіти можуть вести викладацьку роботу або заняття з гуртківцями у цьому ж закладі освіти, але в середньому не більше 2 годин (12 годин на тиждень, 480 годин на рік), якщо вони по основній роботі отримують повний посадовий оклад (ставку) (п. 91).

Відповідно до Типових правил внутрішнього розпорядку для працівників державних навчально-виховних закладів України, затверджених наказом Міністерства освіти України від 20.12.1993 № 455 (із змінами) [5]: власник або уповноважений ним орган (керівник) закладу освіти зобов'язаний доводити до відома педагогічних працівників у кінці навчального року (до надання відпустки) педагогічне навантаження в наступному навчальному році (пп. «е» п. 20); в межах робочого дня педагогічні працівники закладу освіти повинні вести всі види навчально-методичної та науково-дослідницької роботи відповідно до посади, навчального плану і плану науково-дослідної роботи (п. 21); під час канікул, що не збігаються з черговою відпусткою, керівник закладу освіти залучає педагогічних працівників до педагогічної та організаційної роботи в межах часу, що не перевищує їх навчального навантаження до початку канікул (п. 25).

Відповідно до наказу «Положення про індивідуальну форму навчання в загальноосвітніх навчальних закладах», затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України № 8 від 12 січня 2016 року: кількість годин для організації індивідуального навчання відповідно до кількості предметів інваріантної частини навчального плану визначається наказом директора та затверджується відповідним органом управління освітою:

- 1-4-ті класи – 5 годин на тиждень на кожного учня;
- 5-9-ті класи – 8 годин на тиждень на кожного учня;
- 10-12-ті класи – 12 годин на тиждень на кожного учня за умови виконання вимог Державного стандарту початкової загальної освіти, Державного стандарту базової та повної загальної середньої освіти;

Кількість навчальних годин для організації індивідуальної форми навчання осіб з особливими освітніми потребами, у тому числі з інвалідністю, відповідно до кількості предметів інваріантної складової навчального плану за умови виконання вимог Державного стандарту початкової загальної освіти для дітей з особливими освітніми потребами, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2013 року № 607, визначається наказом керівника навчального закладу, затверджується відповідним органом управління освітою і становить:

- 1-4-ті класи – 10 год. на тиждень на кожного учня;
- 5-9-ті класи – 14 год. на тиждень на кожного учня;
- 10-11(12) – ті класи – 16 год. на тиждень на кожного учня.

*Особливості планування робочого часу у вищих навчальних закладах.*

Відповідно до Закону Про вищу освіту [6] ст. 56 робочий час науково-педагогічних, наукових і педагогічних працівників

1. Робочий час науково-педагогічних працівників становить 36 годин на тиждень (скорочена тривалість робочого часу).

2. Робочий час науково-педагогічного працівника включає час виконання ним навчальної, методичної, наукової, організаційної роботи та інших трудових обов'язків. Робочий час наукового працівника включає час виконання ним наукової, дослідницької, консультативної, експертної, організаційної роботи та інших трудових обов'язків. Робочий час педагогічного працівника включає час виконання ним навчальної, методичної, організаційної роботи та інших трудових обов'язків.

Норми часу навчальної роботи у вищих навчальних закладах державної та комунальної форми власності (крім вищих навчальних закладів, що мають статус національного або дослідницького) визначаються центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки за погодженням із заінтересованими державними органами. Норми часу методичної, наукової, організаційної роботи визначаються вищим навчальним закладом.

Максимальне навчальне навантаження на одну ставку науково-педагогічного працівника не може перевищувати 600 годин на навчальний рік.

З втратою чинності «Положення про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах», затвердженого Наказом МОН України №161 від 02.06.1993 р., загальна тривалість робочого часу викладача за повним обсягом обов'язків (не більше 1548 годин на рік) не встановлена. Тому при плануванні навантаження викладача необхідно виходити із того, що обсяг годин за іншими

видами робіт, є різницею між загальною тривалістю робочого часу на рік, обчисленою з норми 36 годин на тиждень і кількості робочих тижнів, та кількістю годин річного навчального навантаження. Всі види робіт фіксуються в індивідуальному плані викладача.

### Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення часу роботи та робочому часу.
2. Наведіть класифікацію робочого часу виконавців робочого процесу.
3. Охарактеризуйте законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток.
4. Визначте, для яких працівників встановлюється скорочена тривалість робочого часу.
5. Законодавче регулювання тривалості відпустки.
6. Охарактеризуйте особливості планування робочого часу у навчальних закладах I–II рівнів.
7. Особливості планування робочого часу у вищих навчальних закладах.

### Література

1. Мостенська Т. Л. Організація виробництва на підприємствах харчової промисловості : [підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. Т.Л., Мостенська]. – К. : Кондор, 2012. – 723 с.
2. Кодекс Законів України «Про працю» від 10.12.1971 р. № 322-VIII (із змінами) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08/page>.
3. Закон України «Про загальну середню освіту» від 13.05.1999 р. № 651-XIV (із змінами) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/main/651-14>.
4. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Інструкції про порядок обчислення заробітної плати працівників освіти» (зі змінами та доповненнями) від 15.04.1993 р. № 102 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0056-93>.
5. Наказ Міністерства освіти і науки України «Типові правила внутрішнього розпорядку для працівників державних навчально-виховних закладів України» від 20.12.1993 р. № 455 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/REG330.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG330.html).
6. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про індивідуальну форму навчання в загальноосвітніх навчальних закладах» від 12.01.2016 р. № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://osvita.ua/legislation/Ser\\_osv/50829/](http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/50829/).
7. Рудьєв В. Управління персоналом [навчальний посібник] / Рудьєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. – К. : Кондор, 2011. – 310 с.

## ТЕМА 9. ФОРМУВАННЯ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

### План лекції

9.1. Формування колективу організації.

9.2. Згуртованість та соціальний розвиток колективу.

#### 9.1. Формування колективу організації

Колектив можна розглядати як особливу форму взаємин між його членами, що забезпечує принцип розвитку особистості не всупереч, а разом з розвитком колективу. Існує декілька моделей розвитку колективу, кожна із яких характеризується особливими стадіями в цьому русі. Але при цьому в будь-якому колективі існують визначені рівні групової структури.

В психології розглядають наступні рівні групової структури: центральною ланкою групової структури виступає сама предметна діяльність групи, при чому це обов'язково соціально – позитивна діяльність. Рівень розвитку групи визначається трьома критеріями: оцінка виконання групою основної суспільної функції; оцінка відповідності групи соціальним нормам; оцінка здатності групи забезпечити кожному її члену можливість для повноцінного (або соціально задовільного) розвитку особистості.

Другий рівень групової структури представляє собою визначення відносин кожного члена групи до групової діяльності, її цілей та завдань. Цей рівень характеризується не тільки спільністю цінностей, що стосуються спільної діяльності, а й розвитком певної мотивації членів групи, емоційної ідентифікації з групою.

Третій рівень характеризується власне міжособистісними відносинами в середині групи.

Четвертий рівень групової структури визначається безпосередньо емоційними контактами між членами групи, опосередкованими колективними цілями діяльності, встановленими нормами поведінки.

Міжособистісні стосунки є базою формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Соціально - психологічний клімат* колективу представляє собою переваги і відносно стійкі психологічні установки колективу, які знаходять різноманітні форми прояву у всій його життєдіяльності [1, с. 11].

На формування колективу суттєвий вплив здійснює вибір розміру, складу колективу, форм та способів взаємодії. Найпростішими будуть взаємини у невеликих колективах. По мірі розвитку колективу, зростання його чисельно спілкування між членами колективу ускладнюється, що впливає на можливість узгодження дій та прийняття спільних рішень з проблем, що виникають.

Психологічні особливості в колективах різного розміру явно виражені. Для малих колективів конфлікти носять більш гостру форму, а відносини можуть будуватись в умовах психологічної несумісності. У великих колективах відсутнє постійне спілкування і контакти між працюючими, виникають неформальні групи, що може стати причиною втрати цілісності та

згуртованості колективів. Проте у невеликих колективах часто приймаються більш адекватні рішення, члени таких колективів відчують більшу задоволеність роботою, здійснення контролю та взаємодії в таких колективах полегшена.

Для забезпечення ефективності управління колективом використовують норми керованості. Ці норми будуть різнитись залежно від рівня ієрархії в організації та напрямів роботи.

Велике значення має формування складу колективу. Для значної частини колективів оптимальним буде різномірний склад за віком, статтю, рівнем кваліфікації, освіти. Але інколи доцільно створювати більш однорідні колективи.

Створення первинного колективу повинно орієнтуватись на психологічні характеристики членів колективу: темперамент, характер та ін. Це дозволить створити стійкі групи, виокремити лідерів, підібрати для керівництва людей, які будуть користуватися повагою і здатних формувати здоровий моральний клімат. Такий підхід дозволить забезпечити неформальне підкріплення статусу керівника.

Формування колективу відбувається послідовно при проходженні певних етапів. Перший етап – підбір персоналу (вирішуються проблеми, пов'язані із забезпеченням колективу необхідними фахівцями у достатній кількості). Це етап створення первинного трудового колективу – мікросередовища, в якому формуються трудові та соціальні якості співробітників (організаційне оточення), групові цінності та норми поведінки. На цьому етапі члени колективу спостерігають за оточенням та демонструють власні можливості, більшість займає позицію очікування, уникаючи ворожості, спостерігають, аналізують.

Другий етап – адаптація персоналу. *Адаптація* – процес засвоєння людиною умов діяльності. Адаптація може відноситись як до колективу (освоєння реальних умов, в яких колектив буде працювати), так і до окремої людини, яка приходить в колектив (первинна адаптація). *Первинна адаптація* передбачає подолання різноманітних проблем, до яких належать проблеми, пов'язані з пристосуванням до нового оточення, визначенням культури взаємодії, корекцією поведінки, модифікацією організації. *Організаційне оточення* – це та частина організації, з якою співробітник контактує під час роботи, тобто це його робоче місце та безпосереднє оточення.

Вторинна адаптація передбачає встановлення контакту з членами колективу та визначення норм поведінки при кар'єрному зростанні.

Умовно виділяють чотири види адаптації: професійну (пристосування до роботи, що виконується); соціально-психологічну (пристосування до колективу); суспільно-організаційну (пристосування до організаційної структури колективу, системи управління, обслуговування виробництва, режиму праці та відпочинку); культурно-побутову (пристосування до організаційної культури, традицій, поведінки, корпоративної етики).

Процес адаптації має бути спрямованим на забезпечення співпадіння очікувань та уявлень людини про організаційне оточення та свого місця ньому з



очікуваннями організації по відношенню до людини, її ролі та місця в ній [2, с. 424]. При слабкій або відсутності зацікавленості співробітника у організації він не буде намагатись адаптуватись до її вимог. Він або залишить організацію, або залишаючись в ній, буде породжувати деструктивні конфлікти між собою та організаційним оточенням.

Наступний етап – створення системи цінностей в організації шляхом розроблення системи мотивації, системи контролю, формування психологічно комфортного мікроклімату. На цьому етапі формуються спільні цілі та норми, налагоджується надійне співробітництво, яке дозволяє одержувати гарантовані результати. Формується організаційна культура.

У подальшому, на етапі зрілості, колектив ефективно вирішує поставлені завдання, зростає довіра між членами колективу, розвивається самоуправління.

На етапі старіння колектив або розпадається, якщо відбувається відтік декількох ключових фігур, або реорганізується.

Для трудового колективу характерні певні ознаки, найважливішими із яких є: загальні цілі, які дозволяють узагальнити інтереси особистості, колективу та суспільства, наявність організаційної структури, бажання працювати разом, дисципліна, спрямованість на виконання певних соціальних функцій (виробництво товарів, надання послуг тощо).

Кожному трудовому колективу притаманна власна структура, тобто внутрішня побудова, під якою розуміють сукупність елементів та відносини між ними. Елементом структури трудового колективу є соціальна група. *Соціальна група* – це сукупність людей, які володіють будь-якою загальною ознакою.

В процесі формування та розвитку трудового колективу відбувається спілкування між людьми, яке реалізується через певне ставлення членів трудового колективу один до одного. В колективі формуються соціально-демографічні та соціально-психологічні структури. Це проявляється через зацікавленість, симпатію, антипатію.

Оскільки колектив – це соціальне утворення, то якість його функціонування буде залежати від згуртованості та соціального розвитку [2; 3].

## **9.2. Згуртованість та соціальний розвиток колективу**

Силу будь-якого колективу складає його згуртованість. Формально або неформально сформований колектив може бути дуже різним з точки зору згуртованості його членів. Остання може бути дуже високою, коли люди тісно пов'язані один з одним і спільно відповідають за досягнення цілей, що стоять не тільки безпосередньо перед ними, а й перед організацією в цілому, а тому роблять все для їх успішного досягнення. Вона може бути і дуже низькою, коли колектив не отримує навіть чіткого організаційного оформлення, відсутня загальна мета і кожен діє сам по собі, на свій страх і ризик, намагаючись продемонструвати індивідуальні результати навіть на шкоду іншим [4].

Соціальна психологія розглядає *колектив* як особливу якість групи, яка пов'язана із загальною діяльністю. Однією із ознак колективу є його цілісність.

*Цілісність колективу* – це система діяльності, якій притаманна певна організація, розподіл функцій, певна структура керівництва та управління.

Основними соціально-психологічними характеристиками колективу можна вважати його інформованість, дисциплінованість, активність, організованість і згуртованість.

1. *Інформованість* – основна умова свідомої поведінки людини відповідно до її цілей і стану колективу.

2. *Дисципліна* – це встановлений порядок поведінки людей, що відповідає існуючим в колективі нормам моралі і права. Вона дозволяє регулювати поведінку в колективі і забезпечувати узгодженість дій всередині нього. Можна розглядати дисципліну колективу та дисциплінованість конкретного члену колективу. При цьому дисциплінованість особистості в колективі – це, перш за все, показник соціального розвитку та відповідальності людини, її ставлення до роботи.

3. *Активність* – це діяльність, яка здійснюється особистістю не стільки в силу необхідності виконання службово-посадових обов'язків, скільки для вільного самовираження. В цьому разі активність особистості можна розглядати як прагнення до задоволення потреби у праці та пізнанні.

Ставлення людей до праці, їх виробнича і громадська активність знаходяться в прямій залежності від характеру взаємовідносин керівника і колективу і всередині колективу.

4. *Організованість* – це чітке визначення і упорядкування функцій, прав і відповідальності членів колективу. Вона проявляється в характері реакцій колективу на зміни зовнішнього середовища.

5. *Згуртованість* – це психічний стан, який об'єднує всіх членів колективу в їх спільній діяльності і створює цілісну єдність колективу.

У згуртованому колективі менше проблем у спілкуванні, менше напруженості і недовіри.

На стан згуртованості колективу суттєво впливає психічна сумісність його членів. Під сумісністю розуміють ступінь поєднання в колективі особистих якостей його членів.

Потенційним негативним наслідком високої згуртованості може бути ситуація, коли через почуття солідарності знижується активність діяльності окремих членів колективу.

Забезпечення психологічної сумісності досягається, в першу чергу, за рахунок правильного підбору кадрів.

На ступінь згуртованості значно впливає керівник колективу.

Кожний колектив у процесі свого розвитку проходить послідовно ряд стадій. Рівень згуртованості колективу залежить від тієї стадії розвитку, на якій він знаходиться. В управлінні персоналом виокремлюють п'ять стадій. Перша – притирання. На цій стадії люди ще придивляються один до одного, взаємодія відбувається у звичних формах при відсутності колективної творчості. Вирішальну роль у згуртуванні групи на цій стадії відіграє формальний лідер - керівник.

Друга стадія розвитку колективу – конфліктна, яка характеризується

утворенням кланів і угруповань, відкритим вираженням розбіжностей, демонстрацією сильних та слабких сторін окремих членів колективу. Все більшого значення набувають особисті взаємини, починається силова боротьба за лідерство і пошуки компромісів між ворогуючими сторонами. На цій стадії можливе виникнення протидії між керівником і окремими підлеглими.

Третя стадія – стадія експериментування. Це стадія, для якої характерне зростання потенціалу колективу. Проте колектив часто працює ривками. Це стає причиною виникнення бажання працювати краще, іншими методами і засобами.

На четвертій стадії в колективі з'являється досвід успішного вирішення проблем, до яких підходять, з одного боку, реалістично, а з іншого – творчо. В залежності від ситуації функції лідера в такому колективі переходять від одного його члена до іншого, кожен з яких пишається своєю приналежністю до колективу.

На п'ятій стадії всередині колективу формуються міцні зв'язки. Людей приймають і оцінюють гідно, а особисті розбіжності між ними швидко усуваються. Відносини складаються в основному неформально, що дозволяє демонструвати високі результати роботи і стандарти поведінки [4].

Для успішного розвитку організації, виконанні покладених на неї завдань колектив використовують як інструмент реалізації функцій управління. Згуртований та соціально здоровий колектив дозволяє відмовитися від тотального контролю і розвивати більш ефективний самоконтроль, розширювати межі повноважень в процесі виконання людьми своїх обов'язків, відмовитися від силового вирішення питань зверху, коли в цьому немає великої потреби.

Будь-які соціальні процеси повинні бути керовані. Це досягається за допомогою соціального планування або планування соціального розвитку трудового колективу. Проте цим питанням в сучасних організаціях України приділяється недостатня увага. Соціальний розвиток колективу має на увазі його планування та управління.

Одним із основних етапів управління розвитком колективу є комплексне соціологічне дослідження трудового колективу, метою якого є вивчення соціальної структури працюючих, з'ясування слабких та сильних її сторін, визначення напрямів удосконалення.

Об'єктом дослідження можуть стати фактори привабливості праці, відносини між членами трудового колективу тощо.

Вивчаючи фактори, що формують привабливість праці, необхідно увагу приділити питанням змістовності праці, мотивованості праці, умов праці та її безпеки, плинності кадрів та ін. При вивченні відносин між членами трудового колективу необхідно вивчити ціннісні орієнтири в колективі, відданість настановам організації та її культурі.

Результатом проведених досліджень мають стати науково обґрунтовані рекомендації зміни соціальних параметрів трудового колективу, а також конкретні пропозиції по різних напрямках роботи в колективі. Саме ці пропозиції виступають підґрунтям соціальних планів розвитку колективу.

В організаціях, де соціальному розвитку колективу приділяється значна увага, створюються соціальні паспорти організації. *Соціальний паспорт організації* – це сукупність показників, які характеризують її стан та перспективи соціального розвитку (соціальна структура колективу організації, функції колективу підприємства, умови праці, забезпеченість співробітників житлом, дитячими дошкільними установами, підрозділами соціальної інфраструктури тощо).

При визначенні напрямів розвитку колективу необхідно визначитись із його існуючим станом за допомогою діагностики соціально-психологічного клімату колективу.

При діагностиці згуртованості колективу аналізуються такі показники як: групова згуртованість, задоволеність працею, відповідність вимогам соціального розвитку, потенціал соціально-психологічного клімату.

Показниками групової згуртованості є індекс групової згуртованості, частота і міцність комунікативних зв'язків, узгодженість та ціннісно-орієнтаційна єдність.

*Індекс групової згуртованості* визначається як відношення загального числа взаємних позитивних виборів до числа можливих виборів. Індекс групової згуртованості – це формальна характеристика групи.

*Частота і міцність комунікативних зв'язків* покладена в основу дослідження згуртованості. Вона визначається як сума всіх сил, які діють на членів групи, щоб утримати їх у ній. Сили ці інтерпретуються або як привабливість групи для індивіда, або як задоволеність членством в групі.

*Узгодженість* – це один із критеріїв згуртованості, який вказує на існування схожих орієнтирів членів групи по відношенню до певних значущих для них цінностей, які регулюються емоційними реакціями окремих індивідів і всієї групи в цілому.

*Ціннісно-орієнтаційна єдність* – один із основних показників згуртованості групи, що фіксує ступінь збігу позицій та оцінок її членів по відношенню до цілей діяльності і цінностей, найбільш значущих для групи в цілому. Показником ціннісно-орієнтаційної єдності виступає частота збігів позицій членів групи щодо значущих для неї об'єктів оцінювання. Високий ступінь ціннісно-орієнтаційної єдності виступає джерелом підвищення ефективності діяльності групи.

*Задоволеність.* Це обмежений критерій у визначенні стану соціально-психологічного клімату. Встановлено, що почуття задоволеності людини своїм статусом або відносинами з оточуючими людьми в колективі може зовсім не відповідати його реальному стану в групі.

В якості критерію діагностики соціально-психологічного клімату виступає відповідність соціально-психологічного клімату вимогам соціального розвитку, потребам і орієнтації особистості в колективі. Найбільша відповідність соціально-психологічного клімату вимогам соціального розвитку забезпечує максимальну включеність людини в діяльність, що розглядається умовою соціальної та економічної ефективності діяльності людини [1; 2; 4; 5].

## Запитання для самоконтролю

1. Формування колективу організації.
2. Рівні групової структури.
3. Соціально - психологічний клімат колективу.
4. Етапи формування колективу.
5. Адаптація персоналу.
6. Соціальна група.
7. Згуртованість та соціальний розвиток колективу.
8. Соціально-психологічні чинники колективу.
9. Соціальний паспорт колективу.
10. Показники групової згуртованості.

## Література

1. Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории / Б. Д. Парыгин. – М. : Наука, 1971. – 186 с.
2. Фальцман В. К. Интенсивный курс МВА: [учеб. пособие] / под ред. В. К. Фальцмана, Э. Н. Крылатых. – М. : ИНФРА–М, 2011. – 544 с. – (Учебники для программы МВА).
3. Попов Л. А. Экономика и социология труда: [Электронный учебник] / Л. А. Попов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://portal.rea.ru/e/Stat.nsf>.
4. Скопылатов И. А. Управление персоналом: [учеб. пособие для студентов вузов] / И. А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб. : Изд-во Смольного ун-та, 2000. – 399 с.
5. Кличановский В. В. Кадровое планирование в организации / В. В. Кличановский // Справочник кадровика [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kadrovik.kiev.ua/article/read/pk2.htm>.
6. Рудьєв В. Управління персоналом [навчальний посібник] / Рудьєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. – К. : Кондор, 2011. – 310 с.

## ТЕМА 10. КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### План лекції

10.1. Визначення та класифікація конфліктів.

10.2. Управління конфліктами.

#### 10.1. Визначення та класифікація конфліктів

Колектив за своїм складом завжди неоднорідний за статтю, віком, рівнем освіти та культури кожного члену, світосприйняттям тощо. Навіть така різноманітність членів організації може сприяти створенню та розвитку конфліктних ситуацій. Виникнення конфліктної ситуації в основному визначається об'єктивними факторами, конкретними обставинами, а також окремими особливостями характеру людини. Найбільш небезпечні – конфлікти, пов'язані із неефективним управлінням, які можуть стати причиною розбалансування складових організаційного управління та обмеження позитивної динаміки розвитку організації, проте найбільш важкі у розв'язанні – міжособистісні конфлікти. Управління персоналом висуває певні вимоги до здатності керівника вирішувати конфліктні ситуації.

За теорією конфліктів *конфлікт* – це зіткнення сторін, думок, сил, або відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, що можуть бути конкретними особами або групами [1].

Узагальнивши існуючі точки зору на класифікацію конфліктів класифікаційні ознаки конфліктів можна представити у вигляді рис. 10.1.

Для будь-якої організації характерні прояви всіх трьох видів конфліктів. Але залежно від розмірів організації, рівня якості корпоративної культури та сприйняття її членами колективу, особистісних характеристик керівників та членів колективу будуть переважати ті чи інші їх види. Варто зазначити, що в організаціях найбільш часто зустрічаються соціально-психологічні конфлікти.

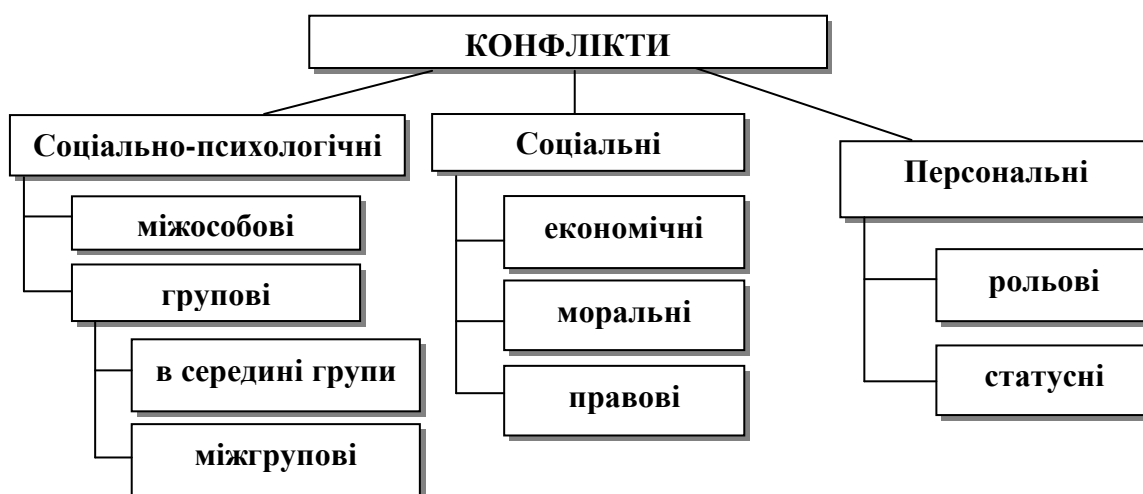


Рис. 10.1. Класифікація конфліктів

Крім наведеної укрупненої класифікації, більш детально соціально-психологічні конфлікти, які виникають при управлінні персоналом, можна класифікувати за наступними ознаками:

1. *За формою прояву* (приховані, явні, згладжені, гострі).
2. *За сферою, якої торкаються конфлікти* (ділові, неофіційні, міжособові відносини).
3. *За сторонами учасників* (внутрішньо-особистісні, між окремими членами колективу, між групами, між групою і окремими її членами, між групою і будь-ким поза групою).
4. *За змістом* (розходження оцінок і думок, взаємна антипатія, ображена гідність, образа, заздрість або ревності).
5. *За тривалістю* (короточасні, тривалі, безнадійно затяжні).
6. *За масштабами* розповсюдження (глобальні, приватні).
7. *За розбіжністю інтересів* (справжній – істинний, хибний – викликаний викривленням інформації або хибне розуміння інтересів, намірів, цінностей іншої сторони, зміщені – явний конфлікт приховує інший невидимий конфлікт, що зумовлює явний).
8. *За наслідками і функцією, що реалізується конфліктом* (конструктивні та деструктивні).
9. *За характером перебігу* (гострі, хронічні, латентні, відкриті).
10. *За характером виникнення* (стихійні, заплановані – розпочаті навмисно).
11. *За характером затухання* (ті, що припиняються спонтанно, ті, що припиняються під дією засобів, які знайдені конфліктуючими сторонами; ті, що вирішуються завдяки втручанню зовнішніх сил).
12. *За рівнем регулювання* (керовані, слабо керовані, некеровані).
13. *За рангом опонентів* (горизонтальні – між працівниками одного рангу, вертикальні – між керівником та підлеглим або між керівником і групою підлеглих).

## 10.2. Управління конфліктами

Вважається, що найбільш суттєвою помилкою при розгортанні конфлікту є його ігнорування керівником. Така поведінка керівниками викладає загострення конфліктної ситуації та викликає іще більше протистояння конфліктуючих сторін. Поведінка керівника повинна бути сконцентрована на конфліктуючих сторонах, їх цілях, проблемах, які можуть призвести до загострення конфліктної ситуації. Конфлікт проходить у своєму розвитку декілька послідовних стадій:

*Передконфліктна ситуація* – фіксує виникнення реальних протиріч в інтересах, потребах і цілях сторін. Існуюча ситуація – це потенційний конфлікт.

*Усвідомлення передконфліктної ситуації* пов'язане з сприйняттям реальності як конфліктної, з розумінням необхідності ухвалення рішення на дії. На цій стадії в поведінці людини в більшій мірі виявляється дратівливість, ворожість, агресивність, а часом і неврівноваженість. Усвідомлення об'єктивної

конфліктної ситуації є поштовхом до конфліктної поведінки.

*Конфліктна взаємодія* – найбільш гостра й емоційно напружена стадія конфлікту (інцидент). Конфліктна поведінка проявляється у блокуванні досягнення цілі іншою стороною перекручування інформації, апеляція у вищі органи тощо. Можуть спостерігатися явні погрози, склоки, моральні образи і навіть фізичне насильство.

*Вирішення конфлікту.* Бажано, щоб початок цієї стадії відбувався, минаючи конфліктну взаємодію.

*Післяконфліктна ситуація* характеризується глибокими переживаннями сторін, падінням напруги. На цій стадії відбувається корекція самооцінки конфліктуючих сторін, їх прагнень і відносин.

Управління конфліктами може бути спрямоване або на попередження конфлікту або на мінімізацію негативних наслідків конфлікту. Конфлікту можна уникнути, якщо його розвиток припинити на передконфліктній стадії, тому найбільш ефективними є превентивні засоби, які спрямовані на усунення причини конфлікту, тобто спрямування управлінських дій на попередження конфлікту. Велике значення для профілактики конфлікту має чітка організація праці, безперервний режим роботи, моральне задоволення працівників, що забезпечує їхній гарний настрій, впевненість у собі і робочій групі.

Передумовами попередження негативних явищ в трудових колективах виступають: правильне використання і розвиток керівниками колективів критики і самоаналізу поведінки серед членів трудового колективу; проведення постійної індивідуальної роботи з підлеглими, особливо з тими, хто має конфліктну спрямованість; створення і підтримка сприятливих міжособових відносин між окремими індивідами; постійна робота щодо поліпшення умов праці, удосконалення її оплати, поліпшення організації виробництва, поліпшення побутових умов працівників; суворе підпорядкування трудовому законодавству; дотримання службової етики; врахування очікувань підлеглих.

У разі, якщо конфліктна ситуація почала розгортатись, знаючи сутність, особливості перебігу та можливі наслідки конфліктів конфліктами можна і необхідно управляти. При цьому необхідно розуміти, що головним об'єктом управління при розгортанні конфліктної ситуації є не конфлікт, а суперечність, що його викликала. З огляду на це головні зусилля мають бути спрямовані на виявлення суперечностей, через які виник конфлікт. Це дозволить уникнути розвитку конфліктної ситуації у майбутньому.

Якщо головна мета при управлінні конфліктом – зупинка конфлікту, то цього можна досягти і не розв'язавши суперечності. Проте в цій ситуації виникає ілюзія розв'язання конфлікту, який може виникнути через певний період часу, але вже на новому рівні. Управляти розвитком такого конфлікту вже буде важче.

При управлінні конфліктом особливу роль відіграє консультант, роль якого може на себе взяти керівник підрозділу або спеціаліст служби управління персоналом. Дії з управління конфліктом залежать від типу конфлікту, які фахівцями розділені на чотири групи: перша – між роботодавцем та



персоналом; друга – між підрозділами в організації; третя – міжособистісні; четверта – міжетнічні.

Підходи до вирішення конфліктів можна реалізувати за наступними сценаріями: з'ясування сутності проблеми; створення сприятливих умов для здійснення спроби подолати та вирішити спірні питання; покращання комунікації; формулювання різних правил управління конфліктом; надання допомоги у пошуку альтернативних рішень; надання допомоги у «продажу» рішення.

Управління конфліктами буде ефективним, якщо дотримуватись певної послідовності дій:

1. Встановлення гарних взаємин із конфліктуючими сторонами (завоювання авторитету).

2. Визначення взаємовідносин сторін (офіційне, неофіційне лідерство, кількість людей, втягнутих у конфлікт, інтенсивність конфлікту, природа конфлікту тощо).

3. Підтримка рівного ставлення до кожної із сторін.

4. Підтримка оптимального рівня інтенсивності протікання конфлікту.

5. Диференціація втручання залежно від видів конфліктів.

6. Деталізація змісту конфлікту.

7. Визначення процедури досягнення компромісу для кожної із конфліктуючих сторін.

8. Розв'язання конфлікту.

Зменшенню конфліктних ситуацій в організації буде сприяти створення організаційної культури, спрямованої на розвиток організації через розвиток особистості.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення конфліктів.

2. Наведіть класифікаційні ознаки видів конфліктів.

3. Визначте необхідність управління конфліктами.

4. Охарактеризуйте послідовність стадій протікання конфліктів.

5. Формалізація процедури управління конфліктами.

### **Література**

1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. под общ. ред. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.

2. Шепель В. М. Управленческая психология. / В. М. Шепель. – М. : Экономика, 1984. – 248 с.

3. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : [навч. посіб.] / Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. ; під ред. В. Г. Воронкової. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.

4. Рудьєв В. Управління персоналом [навчальний посібник] / Рудьєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. – К. : Кондор, 2011. – 310 с.

# ТЕМА 11. МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

## План лекції

- 11.1. Сучасні підходи до мотивації праці в організаціях.
- 11.2. Мотивуючі нефінансові винагороди.
- 11.3. Методи мотивації.
- 11.4. Внутрішні та зовнішні чинники мотивації. Ефективна система мотивації.

### 11.1. Сучасні підходи до мотивації праці на підприємствах

Основною ідеєю сучасних теорій мотивації є те, що *система мотивації має бути спрямована*:

- на підтримку продуктивності праці, на тому рівні, який необхідний організації,
- на удосконалення організації праці.
- Мотиваційні умови в середині організації повинні сприяти:
  - культивуванню професійно-функціонального духу працюючих;
  - розумінню працюючими вбудованості власної частини завдання у загальну задачу (мету) організації;
  - створенню рівних умов моральних та матеріальних можливостей для виконавців різних функцій, з метою уникнення професійної дискримінації;
  - впорядкуванню міжфункціональної взаємодії.

Залежно від основних груп потреб розрізняють матеріальну, трудову та статусну мотивацію. За способом, що використовується, – нормативну, стимулюючу та примушуючу. За джерелами виникнення – внутрішню та зовнішню, а за спрямованістю на досягнення цілей – позитивну та негативну (рис. 11.1).



Рис. 11.1. Класифікація мотивації

При виконанні роботи співробітники орієнтовані на досягнення певних інтересів. *Інтереси* виявляють переваги (схильність) суб'єктів по відношенню до

виробничої діяльності та базуються на системі цінностей особистості. Виходячи з характеру та аналізу інтересів членів організації, необхідно побудувати таку систему стимулювання, яка б викликала конструктивну поведінку, могла забезпечити ефективні комунікації та досягнення сукупного результату діяльності колективу.

*Мотивація* – це внутрішня складова характеру людини, яка пов'язана із її інтересами, та визначає поведінку людини в організації. *Стимул* – це певний вплив на людину, метою якого є спрямування її діяльності та корегування її поведінки в організації. Існує два класи мотивації: уникаюча та досягаюча.

*Уникаюча мотивація* – це клас мотивації, при якому людина намагається уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки. *Досягаюча мотивація* спрямована на досягнення певних цілей, які перед собою ставить людина.

*Для ефективної мотивації* членів організації необхідно:

- визначити рівень винагороди, який би задовольняв працюючих;
- визначити бажаний рівень його продуктивності, який повинен бути досяжним;
- визначити справедливе співвідношення: результати-винагорода;
- окреслити справедливе використання штрафних санкцій та заохочення;
- створити належні умови для самореалізації співробітників;
- формувати ясні та досяжні цілі організації, досягнення яких дозволить зробити працю більш мотивованою;
- створити умови збалансованого використання внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації праці членів організації.

Зовнішні, по відношенню до співробітників, системи мотивації можуть працювати з більшою або меншою ефективністю в організації, але жодний мотиваційний захід не буде успішним, якщо у людини відсутня *внутрішня мотивація*.

*Внутрішня мотивація* – це психологічний стан людини, який визначається позитивними емоціями, викликаними ставленням до роботи, що виконується, до колективу, в якому працює людина, та до оточуючого середовища. Особливістю внутрішньої мотивації є те, що вплив на неї з боку організації в позитивну сторону дуже ускладнений, тоді як *демотивація*, з вини організації зустрічається дуже часто. *Демотивація* – часткова або повна втрата людиною внутрішньої мотивації до виконання своїх посадових обов'язків.

Коли людина приходить на нове місце роботи (навчання) у неї дуже сильно працює внутрішня мотивація, оскільки з'являються нові завдання, нові перспективи, нові горизонти.

Оскільки, на думку фахівців, організація не може вплинути на внутрішню мотивацію в позитивному напрямку, тому необхідно докласти всіх зусиль для того, щоб пом'якшити можливі фактори демотивації.

*Основними факторами демотивації* співробітників виступають:

- порушення домовленостей, які були досягнуті при наймі на роботу або зміні посади;
- невиконання будь-яких навичок співробітника, які він сам цінує;
- ігнорування ідей та ініціативи;

- відсутність почуття причетності до організації;
- відсутність відчуття досягнень, що проявляється у відсутності власного та професійного росту, відсутності видимих результатів;
- відсутність визнання досягнень і результатів з боку керівництва та колег;
- Відсутність змін у статусі співробітника.

Врахування можливих чинників демотивації при визначенні кола завдань співробітника, залученні його до різноманітних проектів та створення атмосфери причетності до життя організації дозволить утримувати високий рівень внутрішньої мотивації людини, що сприятиме ефективному використанню її потенціалу.

Організації можуть обирати одну із двох *кадрових стратегій*, використовуючи відомі мотиваційні сили, спираючись на знання внутрішньої мотивації.

*Стратегія використання ситуативних вигід.* Ця стратегія базується на використанні ситуації надлишку дешевої робочої сили. При цьому мінімізують матеріально-стимулюючу базу для співробітників шляхом: встановлення загального низького рівня оплати праці; встановлення низького рівня оплати праці для так званого випробувального терміну, коли людина намагається працювати із максимальною віддачею, для того, щоб закріпитись на робочому місці; постійна ротація кадрів тощо.

*Стратегія внутрішньої мотивації* – це стратегія, яка будується на постійному вдосконаленні внутрішньої мотивації, із використанням тактики залучення та утримання висококваліфікованих робітників.

## 11.2. Мотивуючі нефінансові винагороди

На великих підприємствах часто використовують як мотивуючі *нефінансові винагороди*. Нефінансові винагороди останнім часом суттєво впливають на вибір місця роботи. Під *нефінансовою винагородою* маються на увазі всі методи, які безпосередньо не стосуються оплати праці, які компанія використовує для винагороди своїх співробітників за хорошу роботу, підвищення їх мотивованості та причетності до компанії.

Нематеріальні винагороди являють собою наступні способи винагороди співробітників:

*Пільги, пов'язані із графіком роботи* виплачуються за роботу в святкові дні, обідню перерву; виплати, які пов'язані із відпустками, непрацездатністю, декретною відпусткою. Варіантом пільг, пов'язаних із графіком роботи, може бути надання співробітнику гнучкого графіку роботи. Також як пільга, пов'язана із графіком роботи, може розглядатись «банк неробочих днів». Співробітнику надається певна кількість днів на рік, в які він може не працювати (норма відпустки + кількість відгулів), співробітник може використовувати неробочі дні на свій розсуд.

*Матеріальні нефінансові винагороди.* До них відносяться всі матеріальні стимули, які використовуються організацією: подарунки, що організація

робить власним співробітникам, оплата медичного страхування, позички за пільговою програмою, знижки на придбання продукції організації, в якій працює людина, тощо.

*Участь у проведенні загально-організаційних заходів.* Заходи, на яких присутні співробітники і на які вони мають право запрошувати власні родини, екскурсії та поїздки, обіди та вечери, які оплачує організація тощо.

*Винагороди вдячності.* Тип винагород, який пропагує власних співробітників, що роблять суттєвий внесок у функціонування організації, шляхом інформації в засобах масової інформації та місцях, доступних для громадськості.

*Винагороди, які пов'язані зі зміною статусу співробітника.* Навчання співробітника за рахунок організації, запрошення до співпраці у якості наставника для підлеглих, участь у матеріально вигідному проекті, можливість користування обладнанням організації для вирішення власних проблем.

*Винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця.* Надання атрибутів іншого статусу: персональний кабінет, службове авто, робота з секретарем, надання додаткового офісного обладнання тощо.

*Використання системи «пакета послуг».* Вибір співробітником із певної кількості різноманітних винагород тієї, в якій він максимально зацікавлений зараз.

Одним із найбільш потужних елементів системи мотивації є використання системи делегування повноважень. Це процес, який передбачає передачу частини обов'язків та повноважень з прийняття рішень на нижчий рівень організаційної структури. По відношенню до делегування повноважень використовуються такі показники, які його характеризують: *обсяг повноважень* – коло питань, по відношенню до яких використовують делегування; *повнота повноважень* – ступінь, в якому виконавцю передається право виконання певних функцій.

Делегування повноважень виступає потужним стимулом для підвищення мотивованості співробітників, ефективний спосіб підвищення потенціалу співробітників організації та підтримки ефективного функціонування організаційної структури. Роль керівника в цій ситуації зводиться до координування процесів.

Ефективному впровадженню делегування повноважень заважають традиції організації, недовіра менеджера до можливостей виконавців, низьке завантаження власне менеджера, відсутність чіткого уявлення менеджера щодо подальших дій та можливих наслідків.

### **11.3. Методи мотивації**

Не дивлячись на все розмаїття методів мотивації, можна говорити про те, що сучасний менеджмент використовує, здебільшого, примушення, винагороду, солідарність (ототожнення) та пристосування.

*Примушення* ґрунтується на можливості втрати працюючим існуючого соціального статусу або можливості настання матеріальних втрат. *Матеріальні*

*втрати* – це штрафні санкції, переведення на роботу, що має менший рівень оплати.

Соціальні втрати ж пов'язані зі звільненням, втратою авторитету або його підризом, стресами та приниженням.

Примушення неспрямоване на вирішення проблем, а будується на страху.

Методи примушення застосовуються в роботі організації, але їх використання має бути коректним та обмеженим, тобто носити граничний характер. Таке застосування примушення повинно мати певну межу, за яку не можна заступати. Людина має бути впевнена, що доти, доки вона не порушує певних норм поведінки (організаційної, групової), до неї не можуть бути застосовані методи примушення.

Окремі керівники вважають, що найлегший та найпростіший засіб мобілізації трудових зусиль – *покарання*. І досі у більшості керівників не існує розуміння того, що цей тип мотивації є найбільш складним, оскільки основа застосування покарання – конфліктна ситуація. Покарання можна використовувати, лише враховуючи індивідуальні особливості підлеглих (психічні особливості людини, рівень культури, знань, причини вчинків тощо). Використовуючи покарання, необхідно розуміти, що головною вимогою при застосуванні покарання є вияв поваги до підлеглого.

*Вагомість покарання* залежить від взаємовідносин підлеглого та керівника. М'який докір із вуст людини, яку цінують і поважають, сприймається із розумінням, в той час як покарання, навіть заслужене, з боку людини, яка не користується повагою, сприймається як несправедливе. Постійне використання однієї й тієї ж форми покарання притупляє його силу, тоді як неочікуване покарання, як правило, діє краще, ніж суворе, але звичне.

Ще одним правилом при використанні покарання має бути дотримання положення: при винесенні покарання необхідно робити конкретні зауваження з конкретного приводу.

*Винагорода*, як один із методів мотивації, також може використовуватись у вигляді матеріальних та моральних заохочень.

*Матеріальна винагорода* може здійснюватись у вигляді підвищення заробітної плати, виплати разових грошових винагород (премій, доплат). Але функція корисності грошей зазначає, що зі збільшенням суми грошей, які є в наявності у людини, зростання корисності грошової одиниці зменшується.

*Моральним заохоченням* може виступати можливість кар'єрного росту, наявність службового авто, персонального кабінету, розширення відповідальності. Це дуже ефективний метод мотивування. М.І. Мурашко наводить способи винагороди в ефективному менеджменті [1]: грошова винагорода; схвалення; дія; винагорода вільним часом; взаєморозуміння і виявлення зацікавленості працівником; просування по службових східцях, можливість особистого зростання; надання самостійності та можливість працювати над улюбленою проблемою; призова винагорода.

*Солідарність* – метод, який побудований на можливості мотивування працюючих через виховання, ототожнення, навчання. Використання цього

методу супроводжується створенням відповідного морально-психологічного клімату.

Часто говорять, що в основі застосування цього методу лежать знання соціології, психології, створення атмосфери єдиної команди, родинного стилю менеджменту тощо [2; 3].

В основі цього методу лежить як внутрішня мотивація людини, так і зовнішня. Створена атмосфера сприяє підвищенню ефективності організації через взаємоповагу, схильність до взаємовиручки, розуміння загальних проблем та спрямування цілей в єдиному напрямі. Цілі організації в цьому разі сприймаються як власні.

*Пристосування*, як метод мотивації, більшою мірою використовується керівниками нижчої та середньої управлінської ланки. Цей метод супроводжується широким делегуванням повноважень. Він дозволяє співробітникам впливати на цілі та задачі організації, пристосовуючи їх частково до своїх цілей.

#### **11.4. Внутрішні та зовнішні чинники мотивації. Ефективна система мотивації**

Всі чинники, які впливають на мотивованість працівників, можна поділити на *внутрішні та зовнішні*. Інколи до цих груп додають соціо-страхові [4]. На думку автора, перераховані чинники, можна віднести до зовнішніх, які за своєю специфікою забезпечують соціальні гарантії працюючим.

Постійний пошук мотиваційних сил, які б забезпечували ефективну працю членів організації і, в той же час, не призводили до надмірної витрати організаційних ресурсів, дозволяє організації орієнтувати свої дії на сучасні досягнення науки і, в той же час, ретельно вивчати можливі мотиви кожного працюючого для покращення результатів діяльності.

*Використання зовнішніх*, по відношенню до працюючого, факторів мотивації базується на ставленні до працівників як до робочої сили. Особисті інтереси працюючого знаходяться поза межами організації, задоволення інтересів при цьому можливе за рахунок здійснення акту купівлі-продажу праці. При цьому закономірно виникає конфлікт інтересів: робітник – організація з точки зору розміру оплати праці. В такій ситуації працюючі завжди вважають, що вони мають зменшену винагороду за свою працю. Використовуючи методи примушення та винагороди, організація намагається підвищити ефективність членів організації, спрямовувати свої дії у бік пошуку напрямів, коли цілі працюючого співпадають із цілями організації. *До зовнішніх чинників мотивації* слід віднести: стабільність роботи, безпечні та комфортні умови праці, можливість просування по службових східцях, розмір заробітної плати, тобто можливості організації щодо використання ефективних методів мотивації.

Таким чином, все більшої ваги в мотивації працівників набувають зовнішні фактори, які забезпечують соціальну стабільність працюючих. Це оплата лікарняних, разові допомоги при настанні особливих подій в родині

(навчання дітей, весілля, поховання тощо), забезпечення пристойного розміру пенсії.

Хоча слід зазначити, що зовнішні чинники є меншою мотиваційною силою, ніж внутрішні.

*Внутрішні чинники мотивації* побудовані на внутрішній потребі робітника до праці, на внутрішній мотивації працюючого до існування та життя в організації. В цьому разі основними чинниками мотивації праці виступають: можливість до самореалізації, лідерство, робота в команді, оцінка керівництва та колег, внутрішнє задоволення результатами праці. Ця група чинників має більшу ступінь мотивованості та формує ефективніші результати праці.

Як правило, спочатку сильний вплив здійснюють зовнішні чинники, але їх дія обмежена в часі. Тривалішими за терміном дії та глибокими мотиваторами вважаються внутрішні фактори, але вони вимагають індивідуального підходу до кожного члена організації і створення відповідних умов для праці, спілкування поза роботою, зміни психології взаємовідносин керівник-підлеглий, зміни філософії управління організацією, розуміння, що найвища цінність організації ініціативний, творчий, високомотивований персонал.

Водночас необхідно розуміти, що внутрішні та зовнішні чинники не виступають антагоністами – вони є взаємодоповнюючими, а поведінка людини визначається одночасною дією багатьох мотивів.

Для ефективної роботи керівників доцільно матеріальну винагороду за працю поділити також на дві складові: фіксовану – оклад та гнучку – участь у прибутках. При цьому питома вага другої складової із переходом на вищі щаблі управління в організації повинна зростати від 5-15% для керівників нижчої ланки та до 30-35% для вищого керівництва.

Пошук оптимального співвідношення між цими елементами дуже складний процес, який вирішується індивідуально кожною організацією, але із дотриманням загальних принципів.

Принципи, на яких має бути побудована система заохочення для керівників, можна визначити наступним чином:

- форми матеріального заохочення повинні бути конкурентоспроможними відносно інших організацій;
- механізм стимулювання керівників має бути орієнтованим на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і у роботі підрозділів і компанії в цілому;
- змінна частина доходу повинна гнучко реагувати на результати ділової активності та якість управління.

Дуже розповсюдженою помилкою *при визначенні ефективності існуючої системи мотивації* керівниками є впевненість у тому, що проблем в організації не існує. Узагальнити основні ознаки неефективної системи матеріальної мотивації можна наступним чином:

- середня продуктивність співробітника нижча, ніж у цілому по галузі;
- між оплатою праці вискоєфективного та низькоєфективного співробітника суттєвої різниці немає;



- загальні витрати на персонал перевищують оптимальні значення;
- оплата праці не збалансована відносно ринку праці (галузевого, раціонального);
- у системі мотивації не збережено баланс заохочення та покарання;
- існує практика загальних надбавок до посадових окладів (всім, незалежно від якості праці);
- система оплати будується на свавіллі керівників;
- спостерігається висока плинність кадрів.

Можна визначити *основні бар'єри, які виникають на шляху впровадження ефективної системи мотивації*. Серед них можна визначити ті, що відіграють першочергову роль і пояснюються:

- розмитістю кінцевих результатів діяльності підприємства;
- відсутністю чітких критеріїв оцінки результатів праці;
- закритістю інформації щодо оплати праці різних виконавців в організації;
- помилковістю думки щодо необхідності обов'язкового підвищення фонду оплати праці.

*Головною проблемою матеріального стимулювання на підприємствах* науковці визначають слабкий зв'язок оплати праці із результатами діяльності організації: обсягами виробництва, продаж, іншими економічними показниками.

*Головною метою мотивації* має стати орієнтація персоналу організації на покращення всієї сукупності показників, від яких залежить її конкурентоспроможність, жорстко зв'язавши таким чином заробітну плату із результатами діяльності.

Часто виплата премій здійснюється 1-2 рази на рік, тобто відбувається розрив між часом здійснення трудових витрат та одержаною винагородою. Ефективність матеріальної мотивації праці повинна будуватись на узгодженості економічних інтересів власників та найманих робітників, коли кожному члену організації вигідно працювати краще та більше.

### **Питання для самоконтролю**

1. Визначте сучасні підходи до мотивації праці в організаціях.
2. Дайте визначення мотивації та її класифікації.
3. Охарактеризуйте відмінності зникаючої та досягаючої мотивації.
4. Визначте основні риси внутрішньої та зовнішньої мотивації.
5. Дайте визначення де мотивації і чинників впливу на неї.
6. Охарактеризуйте мотивуючі нефінансові винагороди.
7. Дайте визначення методів мотивації.
8. Охарактеризуйте примушення, винагороду, солідарність (ототожнення) та пристосування як методи мотивації.
9. Наведіть характеристики внутрішніх чинників мотивації.
10. Наведіть характеристики зовнішніх чинників мотивації.
11. Охарактеризуйте ефективну систему мотивації.

## Література

1. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [навч.-практ. посіб.] / М. І. Мурашко. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311 с.
2. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : ТРТУ, 1995. – 435 с.
3. Производственный менеджмент : [учебник для вузов.] / Р. А. Фатхутдинов. – [4-е изд.]. – СПб. : Питер, 2003. – 491 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: [підручник.] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : «Академвидав», 2003. – 416 с.
5. Рудьєв В. Управління персоналом [навчальний посібник] / Рудьєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. – К. : Кондор, 2011. – 310 с.

## ТЕМА 12. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

### План лекції

- 12.1. Сутність соціального партнерства.
- 12.2. Принципи соціального партнерства.

#### 12.1. Сутність соціального партнерства

*Соціальне партнерство* – це система відносин у соціально-трудовій сфері, яка спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників і роботодавців [1, с. 341]. Соціальне партнерство – це система інститутів і механізмів узгодження інтересів учасників виробничого процесу: працівників і роботодавців, яка заснована на рівному ставленні та співпраці.

Соціальне партнерство виступає усвідомленим бажанням сторін дійти взаєморозуміння, погоджуватися на компроміси, співробітничати заради соціального миру, що є важливою передумовою поступального розвитку економіки, воно передбачає постійний діалог між суб'єктами у сфері праці, переговорний, договірний процеси узгодження інтересів. Принципово важливим для розуміння ролі соціального партнерства в економічній системі є врахування наступних обставин [1, с. 346-347]:

1. Наймані працівники й роботодавці та інші представницькі органи мають не тільки спільні, а іноді навіть протилежні соціально економічні інтереси, що є об'єктивною реальністю, яка може проявитися в суперечках і конфліктах.

2. Соціальне партнерство є важливим чинником формування інститутів громадянського суспільства (об'єднань роботодавців, найманих працівників; розвитку постійного діалогу між суб'єктами соціально-трудових відносин).

3. Соціальне партнерство є об'єктивною вимогою, яка характерна ринковій економіці в погодженні інтересів суб'єктів трудових відносин, а також результатом об'єктивних причин, які впливають з нової ролі та статусу суб'єктів ринку праці (роботодавців, найманих працівників та органів що їх представляють).

4. Соціальне партнерство передбачає постійний діалог між суб'єктами соціально-трудових відносин і має на меті забезпечення оптимального балансу інтересів і створення сприятливих умов для стабільного розвитку організації.

5. Соціальне партнерство передбачає застосування цивілізованих методів погодження інтересів (проведення переговорів, досягнення компромісу, згоди), але не має нічого спільного із соціальним підлабузництвом, безпринципністю однієї із сторін, зневажанням інтересів іншої сторони.

6. Відносини між соціальними партнерами, залежно від установок, якими керуються сторони соціального діалогу, можуть бути прогресивними, деструктивними або регресивними.

Соціальне партнерство розглядається як система правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані

на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади в регулюванні соціально-трудових відносин на національному, галузевому, регіональному рівнях та на рівні підприємств (організацій).

Основними формами соціального партнерства на підприємстві виступають: спільні консультації; колективні переговори і укладення колективних договорів; спільне опрацювання політики доходів та зайнятості; спільне розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання їм; участь найманих працівників в управлінні виробництвом; участь працівників сторін у роботі органів соціального партнерства; участь найманих працівників у розподілі прибутку, доходів на умовах, що визначені колективним договором; обміну необхідною інформацією; контроль за виконанням спільних домовленостей.

## 12.2. Принципи соціального партнерства

*Принципи соціального партнерства*, які діють на рівні організації [1, с. 349]:

1. Урахування інтересів учасників трудового процесу.
2. Повноважність соціальних партнерів та їхніх представників.
3. Повнота представництва сторін.
4. Рівноправність сторін і довіри у відносинах.
5. Невтручання в справи один одного.
6. Свобода вибору у обговоренні питань, що входять до предмету соціального партнерства.
7. Соціальна справедливість.
8. Добровільність прийняття зобов'язань на базі взаємного погодження.
9. Пріоритетність методів примирення і процедур погодження інтересів.
10. Регулярність проведення консультацій і переговорів з питань соціального партнерства.
11. Реальність забезпечення зобов'язань, які прийняті соціальними партнерами.
12. Обов'язковість виконання досягнутих домовленостей.
13. Систематичність контролю за виконанням прийнятих рішень.
14. Відповідальність сторін, представників сторін за невиконання з їхньої вини прийнятих зобов'язань.

Таким чином, соціальне партнерство виконує три основні 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.

В системі соціального партнерства інтереси працівників представлені, як правило, профспілками, інтереси роботодавців – спілками підприємців. У трипартистському варіанті соціального партнерства третім безпосереднім учасником процесу узгодження інтересів між роботодавцем (адміністрацією) та

працюючими виступає держава, яка одночасно є і гарантом виконання прийнятих угод. Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями з участю держави називається трипаратизмом [2].

До переваг соціального партнерства відносять наступні:

1) участь в соціальному партнерстві економить час на вирішення проблем, пов'язаних з незадоволеністю працівників умовами праці, підвищенням продуктивності праці, якості продукції і як наслідок збільшення прибутку,

2) зацікавленість у конструктивній та взаємовигідній співпраці з роботодавцем;

3) найбільш оптимальний спосіб досягнення стабільності розвитку організації.

### **Питання для самоконтролю**

1. Дайте визначення соціального партнерства.
2. Охарактеризуйте основні форми соціального партнерства.
3. Наведіть принципи соціального партнерства.

### **Література**

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ЦУЛ, 2006. – 512 с.

2. Виноградський М.Д. Управління персоналом. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: ЦУЛ, 2009. – 502 с.

3. Попов Л.А. Экономика и социология труда: [Электронный учебник] / Л. А. Попов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://portal.rea.ru/e/Stat.nsf>.

4. Рудьєв В. Управління персоналом [навчальний посібник] / Рудьєв В., Гуткевич С., Мостенська Т. – К. : Кондор, 2011. – 310 с.

## Тести для проведення контролю знань

### **1. Яке визначення характеризує управління персоналом:**

- а) системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі;
- б) процес підбору кадрів;
- в) процес забезпечення найвищої продуктивності організації;
- г) метод цільового впливу на персонал.

### **2. Які функції управління персоналом належать до загальних:**

- а) функції, визначені станом зовнішнього середовища;
- б) функції, визначені функціональним поділом праці;
- в) планування, організація, координація, контроль та мотивація;
- г) функції, визначені станом внутрішнього середовища.

### **3. Які із визначених методів належать до управління персоналом:**

- а) адміністративні, економічні та соціально-психологічні
- б) персональні, колективні;
- в) лінійні, функціональні;
- г) прогресивні, регресивні.

### **4. Яке із наведених визначень характеризує кадрову політику:**

- а) сукупність правил, норм, цілей та уявлень, які визначають напрямок та зміст роботи з персоналом;
- б) сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання;
- в) систему норм, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом;
- г) правильна відповідь а), б) і в).

### **5. Які типи кадрової політики визначають безпосередній вплив управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації:**

- а) пасивна, реактивна, превентивна, активна;
- б) цільова, системна, мотиваційна;
- в) цільова, системна, реактивна, мотиваційна;
- г) пасивна, реактивна, превентивна, цільова.

### **6. При яких типах кадрової політики комплектування штатів орієнтовано на власний персонал або на ринок праці:**

- а) відкрити та закрити кадрову політику;
- б) цільову та системну;
- в) відкрити та системну;
- г) цільову та відкрити.

**7. На що орієнтоване планування персоналу:**

- а) мотивацію праці, задоволення роботою;
- б) виконання стратегічних планів;
- в) врахування інтересів усіх працюючих;
- г) правильні відповіді а), б) і в).

**8. Які задачі кадрового планування:**

- а) врахування інтересів усіх працюючих в організації, та дії чинників, які впливають на організацію;
- б) прив'язка потреби у робочій силі до перспектив розвитку організації;
- в) розрахунок кількості робітників для виконання робочої програми;
- г) визначення кількості керівників по рівнях управління.

**9. Яким вимогам відповідає організація набору та відбору персоналу при врахуванні відповідності кандидатів на посаду за:**

- а) професійними, діловими та особистісними якостями, що відповідають вимогам організації та її організаційній культурі;
- б) професійними та діловими якостями без врахування особистісних характеристик людини;
- в) особистісними характеристиками;
- г) професійними якостями, рівнем освіти, відповідністю посаді.

**10. Яке із наведених визначень відповідає профілю посади – це:**

- а) документ, який описує основні функції працівника, що займає дане робоче місце;
- б) це набір кваліфікаційних характеристик;
- в) інструмент, який полегшує процес відбору кандидатів, і дає можливість здійснення структурованої оцінки кандидатів і порівняння їх між собою;
- г) правильні відповіді а), б), в).

**11. Яке із наведених визначень відповідає визначенню аутсорсингу:**

- а) використання тимчасового трудового ресурсу, який надається кадровою агенцією на тривалий термін для виконання виробничих задач організації;
- б) передача сторонній організації певних бізнес-процесів, які є для організації непрофільними;
- в) оформлення у штат спеціалізованої агенції співробітників, які працюють в організації, яка з будь-яких причин не хоче більше утримувати цей персонал у себе;
- г) дистанційна форма організації праці, при якій співробітник виконує роботу на відстані в межах віртуального офісу.

**12. Яке із наведених визначень відповідає визначенню лізингу персоналу:**

- а) використання тимчасового трудового ресурсу, який надається кадровою агенцією на тривалий термін для виконання виробничих задач організації;
- б) передача сторонній організації певних бізнес-процесів, які є для організації непрофільними;
- в) оформлення у штат спеціалізованої агенції співробітників, які працюють в організації, яка з будь-яких причин не хоче більше утримувати цей персонал у себе;
- г) дистанційна форма організації праці, при якій співробітник виконує роботу на відстані в межах віртуального офісу.

**13. Яке із наведених визначень характеризує аутстаффінг:**

- а) використання тимчасового трудового ресурсу, який надається кадровою агенцією на тривалий термін для виконання виробничих задач організації;
- б) передача сторонній організації певних бізнес-процесів, які є для організації непрофільними;
- в) оформлення у штат спеціалізованої агенції співробітників, які працюють в організації, яка з будь-яких причин не хоче більше утримувати цей персонал у себе;
- г) дистанційна форма організації праці, при якій співробітник виконує роботу на відстані в межах віртуального офісу.

**14. З якою метою здійснюється оцінювання персоналу:**

- а) визначення перспектив розвитку персоналу, основних завдань по підборі та відборі кадрів в межах кадрової стратегії підприємства;
- б) одержання адекватної уяви про можливості персоналу організації;
- в) визначення навичок та рівня компетентності кожного співробітника, які дозволять йому із найбільшою віддачею самореалізуватися в організації;
- г) правильні відповіді а), б), в).

**15. Яке із наведених визначень відповідає визначенню оцінювання персоналу:**

- а) функція управління персоналом, яка направлена на визначення рівня ефективності виконання роботи працюючими в організації; б) процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, результатів його трудової діяльності і поведінки певним вимогам організації;
- в) порівняння певних характеристик працюючих в організації (ділових та особистих якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, коментарями, які охоплюють поточну та перспективну діяльність працівника;
- г) правильні відповіді а), б), в).



**16. Які цілі досягаються при оцінюванні персоналу:**

- а) інформативну, стратегічну, адміністративну;
- б) забезпечуючи, контрольну, мотивуючу;
- в) інформативну, мотиваційну, адміністративну;
- г) правильна відповідь а), б), в).

**17. Чим характеризується процес оновлення колективу:**

- а) змінюваністю (оборотом) кадрів;
- б) стратегічним плануванням кадрів;
- в) поточним плануванням кадрів;
- г) кадровою політикою.

**18. Якою може бути мобільність персоналу:**

- а) професійною;
- б) внутрішньою та зовнішньою;
- в) професійною, внутрішньою та зовнішньою;
- г) професійною та зовнішньою.

**19. Який із алгоритмів визначає показник обороту зі звільнення:**

- а) загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення;
- б) загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за об'єктивними причинами;
- в) загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за суб'єктивними причинами;
- г) різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період.

**20. Як розраховується надлишковий оборот зі звільнення:**

- а) загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення;
- б) загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за об'єктивними причинами;
- в) загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за суб'єктивними причинами;
- г) різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період.

**21. Як визначається необхідний оборот зі звільнення:**

- а) загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення;
- б) загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за об'єктивними причинами;
- в) різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і кількістю звільнених з числа тих, що працювали на початок;
- г) різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період.

**22. Як визначається чисельність працівників, що змінилася:**

- а) загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення;
- б) загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за об'єктивними причинами;
- в) менша величина з чисельності прийнятих і звільнених;
- г) різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період.

**23. Як розраховується коефіцієнт адаптації персоналу:**

- а) загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період;
- б) загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за об'єктивними причинами;
- в) менша величина з чисельності прийнятих і звільнених;
- г) різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період.

**24. Яке із визначень характеризує розвиток персоналу:**

- а) процедура визначення напрямів підвищення кваліфікації персоналу;
- б) процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву;
- в) підвищення кваліфікації шляхом одержання другої вищої освіти;
- г) проходження тренінгу або стажування у визначений термін.

**25. Яка із відповідей визначає вид трудової кар'єри:**

- а) професійна;
- б) внутрішньо-організаційна;
- в) професійна та внутрішньо-організаційна;
- г) правильної відповіді немає.

**26. Яка із відповідей характеризує вертикальну кар'єру:**

- а) переміщення в іншу функціональну площину діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді;
- б) переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії;
- в) просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним;
- г) наближення працівника до керівництва підприємства.

**27. Яка із відповідей характеризує доцентрову кар'єру:**

- а) переміщення в іншу функціональну площину діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді;
- б) переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії;

- в) просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним;
- г) наближення працівника до керівництва підприємства.

**28. Яка із відповідей характеризує східчасту кар'єру:**

- а) переміщення в іншу функціональну площину діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді;
- б) переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії;
- в) просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним;
- г) наближення працівника до керівництва підприємства.

**29. Яка із відповідей характеризує горизонтальну кар'єру:**

- а) переміщення в іншу функціональну площину діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді;
- б) переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії;
- в) просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним;
- г) наближення працівника до керівництва підприємства.

**30. Як називається показник кількості кар'єрних точок (посад), які необхідно пройти від першої посади в організації, яка є у працюючого, до вищої точки кар'єрного росту:**

- а) крапка кар'єри;
- б) довжина кар'єри;
- в) рівень позиції;
- г) показник потенційної мобільності.

**31. Як називається показник співвідношення кількості працівників, які зайняті на наступному ієрархічному рівні, до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться працюючий у даний момент своєї кар'єри:**

- а) крапка кар'єри;
- б) довжина кар'єри;
- в) рівень позиції;
- г) показник потенційної мобільності.

**32. Як називається показник відношення у певний момент часу кількості вакансій на наступному ієрархічному рівні до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де зараз знаходиться співробітник – це:**

- а) крапка кар'єри;
- б) довжина кар'єри;

- в) рівень позиції;
- г) показник потенційної мобільності.

**33. Яке із визначень характеризує вивільнення персоналу:**

- а) звільнення працівників підприємства;
- б) припинення трудової угоди (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) та співробітником;
- в) вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства;
- г) припинення найму на роботу, переміщення на інші вільні робочі місця.

**34. Яке із визначень характеризує аутплейсмент:**

- а) сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби здійснюють зацікавленим особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах;
- б) звільнення окремих працівників за різні порушення;
- в) масові звільнення (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів);
- г) стимулювання звільнень за власним бажанням.

**35. Яке із визначень характеризує локаут:**

- а) звільнення окремих працівників за різні порушення;
- б) масове звільнення в результаті банкрутства або з метою попередження чи уникнення страйку;
- в) масові звільнення (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів);
- г) не продовження термінів дії контрактів, трудових угод.

**35. Яке із визначень характеризує вивільнення:**

- а) економія робочої сили як результат росту продуктивності праці, удосконалення системи управління, підвищення продуктивності обладнання;
- б) потенційна економія робочого часу на виготовлення (реалізацію) одиниці продукції;
- в) звільнення персоналу підприємства за власним бажанням;
- г) не продовження термінів дії контрактів, трудових угод.

**36. Що буде робити співробітник при відсутності або слабкій зацікавленості у організації:**

- а) залишаючись в організації, буде породжувати деструктивні конфлікти між собою та організаційним оточенням;
- б) не буде намагатись адаптуватись до вимог організації;
- в) залишить організацію;
- г) правильні відповіді а), б), в).

**37. Яке із визначень відповідає індексу групової згуртованості:**

- а) ступінь збігу позицій та оцінок її членів по відношенню до цілей діяльності і цінностей, найбільш значущих для групи в цілому;
- б) існування схожих орієнтирів членів групи по відношенню до певних значущих для них цінностей, які регулюються емоційними реакціями окремих індивідів і всієї групи в цілому;
- в) сума всіх сил, які діють на членів групи, щоб утримати їх у ній;
- г) відношення загального числа взаємних позитивних виборів до числа можливих виборів.

**38. Як можна визначити ціннісно-орієнтаційну єдність:**

- а) ступінь збігу позицій та оцінок її членів по відношенню до цілей діяльності і цінностей, найбільш значущих для групи в цілому;
- б) існування схожих орієнтирів членів групи по відношенню до певних значущих для них цінностей, які регулюються емоційними реакціями окремих індивідів і всієї групи в цілому;
- в) сума всіх сил, які діють на членів групи, щоб утримати їх у ній;
- г) відношення загального числа взаємних позитивних виборів до числа можливих виборів.

**39. Як можна визначити узгодженість:**

- а) ступінь збігу позицій та оцінок її членів по відношенню до цілей діяльності і цінностей, найбільш значущих для групи в цілому;
- б) існування схожих орієнтирів членів групи по відношенню до певних значущих для них цінностей, які регулюються емоційними реакціями окремих індивідів і всієї групи в цілому;
- в) сума всіх сил, які діють на членів групи, щоб утримати їх у ній;
- г) відношення загального числа взаємних позитивних виборів до числа можливих виборів.

**40. Яке із наведених визначень відповідає визначенню частоту і міцність комунікативних зв'язків:**

- а) ступінь збігу позицій та оцінок її членів по відношенню до цілей діяльності і цінностей, найбільш значущих для групи в цілому;
- б) існування схожих орієнтирів членів групи по відношенню до певних значущих для них цінностей, які регулюються емоційними реакціями окремих індивідів і всієї групи в цілому;
- в) сума всіх сил, які діють на членів групи, щоб утримати їх у ній;
- г) відношення загального числа взаємних позитивних виборів до числа можливих виборів.

## ГЛОСАРІЙ

*Адаптація* – це взаємне пристосування робітника й організації, яке засноване на поступовому входженні співробітника в нові професійні, соціальні й організаційно-економічні умови праці.

*Адміністративні методи управління* – це засоби впливу на колектив і окремих працівників через систему регламентованих організаційних правил шляхом доведення та виконання адміністративних рішень, які не обговорюються, і ґрунтуються на вертикальних ієрархічних зв'язках організації.

*Активна політика управління персоналом* – це тип політики, при якій у керівництва є не тільки прогноз кадрового забезпечення, але й засоби впливу на нього.

*Активність* – це діяльність, яка здійснюється особистістю не стільки в силу необхідності виконання службово-посадових обов'язків, скільки для вільного самовираження.

*Аутплейсмент* – сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби здійснюють зацікавленим особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і при найбільш сприятливих умовах.

*Аутсорсинг* – передача сторонній організації певних бізнес-процесів, які є для організації непрофільними.

*Аутстафінг* – оформлення у штат спеціалізованої агенції співробітників, які працюють в організації, яка з будь-яких причин не хоче більше утримувати цей персонал у себе.

*Бакалавр* – це освітній ступінь, що здобувається на першому рівні вищої освіти та присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми, обсяг якої становить 180-240 кредитів ЄКТС.

*Вивільнення персоналу* – це звільнення або відсторонення від роботи на тривалий період одного або більше працівників з причин економічного, структурного або технологічного характеру з метою зменшення кількості зайнятих або зміни їх професійно-кваліфікаційного складу.

*Вища освіта* – сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у вищому навчальному закладі (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти.

*Відкрита кадрова політика* характеризується орієнтацією при наборі кадрів на ринок праці.

*Делегування* – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.

*Дисципліна* – це встановлений порядок поведінки людей, що відповідає існуючим в колективі нормам моралі і права.

*Економічні методи управління персоналом* – це методи управління персоналом, які спрямовані на виконання управлінського рішення через систему умов, що робить його економічно вигідним для організації в цілому та кожного працівника.

*Закрита кадрова політика управління персоналом* – це політика, орієнтована, переважно на внутрішні можливості та розвиток персоналу самої організації.

*Звільнення* – припинення трудової угоди (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) та співробітником. Звільнення можна розглядати як інструмент регулювання структури, кількості та якісного складу персоналу в організації.

*Згуртованість колективу* – це психічний стан, який об'єднує всіх членів колективу в їх спільній діяльності і створює цілісну єдність колективу.

*Індекс групової згуртованості колективу* – це показник, який визначається як відношення загального числа взаємних позитивних виборів до числа можливих виборів.

*Інструктаж* – роз'яснення, демонстрація методів роботи безпосередньо на робочому місці, досвідченими працівниками, який орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків.

*Інформованість персоналу* – основна умова свідомої поведінки людини відповідно до її цілей і стану колективу.

*Кадрова політика організації* – це стратегія роботи з персоналом, яка об'єднує його різні елементи і форми, а основною ціллю є створення високопрофесійного, високопродуктивного і згуртованого колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

*Кадрове забезпечення* – охоплює заходи з професійного добору, розстановки кадрів, виробничої та соціальної адаптації, професійного навчання й підвищення кваліфікації, навчання безпечним методам праці, створення й підтримання в трудових колективах сприятливого соціально-психологічного клімату.

*Кадрове планування* – це аналіз і вивчення потреби в персоналі для забезпечення досягнення цілей організації.

*Конфлікт* – це зіткнення сторін, думок, сил, або відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, що можуть бути конкретними особами або групами.

*Конфліктна взаємодія* – найбільш гостра й емоційно напружена стадія конфлікту (інцидент).

*Копіювання* – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, творчо копіюючи його дії.

*Лізинг персоналу* – це використання тимчасового трудового ресурсу, який надається кадровою агенцією на тривалий термін для виконання виробничих задач організації.

*Локаут* – масове звільнення в результаті банкрутства або з метою попередження чи уникнення страйку.

*Магістр* – це освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується вищим навчальним закладом (науковою установою) у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми.

*Маркетинг персоналу* – вид управлінської діяльності, направлений на визначення потреб організації в персоналі. В існуючих підходах до визначення складу і змісту задач маркетингу персоналу виділяють два основних принципи.

*Метод ускладнюючих завдань* – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.

*Методи управління персоналом* – це засоби впливу на колективи і окремих працівників в цілях здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення конкретного результату.

*Методи управління персоналом* – це засоби впливу на колективи і окремих працівників в цілях здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення конкретного результату.

*Механізм управління персоналом* – це система планів, норм і нормативів, правил, традицій, процедур та комплекс організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих безпосередньо на підбір кадрів, їхнє розміщення, використання, професійне навчання, мотивацію, просуванню по службі тощо.

*Мобільність персоналу* – це здатність і готовність персоналу до професійних і територіальних переміщень.

*Молодший бакалавр* – це освітньо-професійний ступінь, що здобувається на початковому рівні (короткому циклі) вищої освіти і присуджується вищим



навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми, обсяг якої становить 90-120 кредитів ЄКТС.

*Наставництво (коучинг)* – заняття менеджера зі своїм персоналом або кваліфікованого робітника з підлеглим під час щоденної роботи, допомога підказками, консультаціями, співбесідами, порадами, і методом ускладнюючих завдань.

*Нормативно-правове забезпечення* – включає комплекс внутрішніх нормативних документів, які широко використовуються в управлінні персоналом для регулювання трудової діяльності: (колективний договір організації; правила внутрішнього трудового розпорядку; положення про структурні підрозділи; посадові інструкції; правила експлуатації технологічного та іншого устаткування; норми й правила з охорони праці та техніки безпеки).

*Організаційне оточення* – це та частина організації, з якою співробітник контактує під час роботи, тобто це його робоче місце та безпосереднє оточення.

*Організованість колективу* – це чітке визначення і упорядкування функцій, прав і відповідальності членів колективу.

*Оцінювання персоналу* – вивчення ступеня підготовки робітника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також з'ясування рівня його потенційних можливостей з метою оцінювання перспектив росту, а також розроблення кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики.

*Оцінювання праці* – співставлення реального змісту, якості, обсягів та інтенсивності праці персоналу із запланованими показниками.

*Пасивна політика управління персоналом* – це тип політики, при якій керівництво не має обґрунтованої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків.

*Підвищення кваліфікації* – це професійне навчання, направлене на підтримку удосконалення, розширення і поглиблення професійного рівня знань, навичок і умінь персоналу, пов'язаних з вимогами виробництва або сфери послуг. Для цього організовуються виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці.

*Первинна адаптація* в колективі – це подолання різноманітних проблем, до яких належать проблеми, пов'язані з пристосуванням до нового оточення, визначенням культури взаємодії, корекцією поведінки, модифікацією організації.

*Передконфліктна ситуація* – виникнення реальних протиріч в інтересах, потребах і цілях сторін-учасників конфлікту.

*Персонал* – це сукупність трудових ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства і необхідні для виконання певних визначених функцій, досягнення цілей поточних цілей діяльності та забезпечують перспективний розвиток підприємства, визначений стратегічними цілями.

*Планування діяльності* – це комплекс розрахунків і обґрунтувань направлений на повну інформацію про кількісні та якісні показники виробництва, строки поставок продукції замовникам, необхідні ресурси, їхню вартість, фінансові джерела тощо.

*Політика управління трудовими ресурсами* – це комплекс концептуальних засад роботи з персоналом, послідовне дотримання яких сприяє забезпеченню організації конкурентоспроможним персоналом, а також враховує інтереси роботодавця та найманих працівників.

*Превентивна політика управління персоналом* – це тип політики, при якій керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, але не має засобів для впливу на неї. Кадрова служба має всі засоби діагностики персоналу, прогнозування кадрової ситуації в середньостроковому періоді.

*Прийом на роботу* – це дії, що починаються організацією для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією.

*Принцип демократизму* – це принцип, який вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ в організації або підрозділі, яким він керує, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання кадрів, прийняття стратегічних і оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва, формуванні демократичного стилю керівництва.

*Принцип економічної ефективності* – це принцип, який передбачає ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальних витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших витрат, які характеризують віддачу кадрів та їх окупність.

*Принцип економічної зацікавленості* – це принцип, який включає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал організації працювати з повною віддачею, для досягнення поставленої цілі.

*Принцип єдиноначальності* – це принцип, який передбачає чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові.

*Принцип плановірності* – це здійснення усіх операцій та дій в організації по відтворенню та використанню персоналу, який відбувається на плановірній основі, скоординовано й злагоджено.

*Принцип системності* – це реалізація системного підходу в управлінні організацією, як цілісним організмом, структурними підрозділами й виконавцями.

*Принцип соціального партнерства* – це принцип, який направлений на досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнення балансу інтересів між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

*Принцип соціальної доцільності* – це принцип, який означає, що різні заходи в організації, будь-які дії керівництва, умови праці персоналу повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими.

*Принципи управління персоналом* – це правила, основні керівні ідеї та орієнтири діяльності, якими керуються в стратегічному управлінні персоналом організації для досягнення поставленої цілі.

*Принципи управління трудовими ресурсами* – це сукупність фундаментальних правил керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей організацією.

*Професійна інформація* – система заходів по ознайомленню випускників навчальних закладів, які шукають роботу з ситуацією в галузі попиту і пропозиції на ринку праці, перспективами розвитку видів діяльності, з характером роботи по основним професіям і спеціальностям, умовами і оплатою праці, професійними учбовими закладами й центрами підготовки персоналу.

*Професійна кар'єра* – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя. Професійна кар'єра характеризується проходження конкретним працівником на протязі своєї професійної діяльності різних стадій розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка професійних навичок, відхід на пенсію.

*Професійна консультація* – це надання допомоги зацікавленим особам у виборі професії й місця роботи шляхом вивчення особистості, яка з'явилась за консультацією людини в цілях виявлення стану його здоров'я, здібностей, інтересів та інших факторів, які впливають на вибір професії або напрямок перенавчання.

*Професійна орієнтація* – це комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, направлених на

формування професійного покликання, виявлення здібностей, зацікавленості, придатності та інших факторів, які впливають на професії або зміну роду діяльності.

*Професійна освіта* – це початкова професійна підготовка школярів, яка здійснюється за допомогою навчання з основ різної професійної діяльності.

*Професійне навчання персоналу* – це цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому

*Реактивна політика управління персоналом* – це тип політики, при якій керівництво контролює симптоми стану в роботі з персоналом, причини і ситуації розвитку кризи: конфліктів, недостатня кваліфікація працюючих для вирішення виникнення поставлених задач, відсутність мотивації до високопродуктивної праці.

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

*Розвиток персоналу* – це процес безперервного професійного навчання працівників з метою їх підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

*Розміщення персоналу* – це раціональний розподіл складу кадрів у структурних підрозділах, що проводиться з врахуванням специфіки виробництва, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваної роботи.

*Ротація* – працівник послідовно переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до місяців.

*Рух персоналу* – це зміна працівником територіального розміщення або робочого місця для постійної роботи.

*Соціальна група* – це сукупність людей, які володіють будь-якою загальною ознакою.

*Соціальна політика підприємства* – це заходи, пов'язані із наданням власним працівникам додаткових пільг та виплат соціального характеру.

*Соціальне партнерство* – це система інститутів і механізмів узгодження інтересів учасників виробничого процесу: працівників і роботодавців, яка заснована на рівному ставленні та співпраці.

*Соціальний паспорт організації* – це сукупність показників, які характеризують її стан та перспективи соціального розвитку (соціальна структура колективу організації, функції колективу підприємства, умови праці, забезпеченість співробітників житлом, дитячими дошкільними установами, підрозділами соціальної інфраструктури тощо).

*Соціально-психологічний клімат* колективу – це переваги і відносно стійкі психологічні установки колективу, які знаходять різноманітні форми прояву у всій його життєдіяльності.

*Соціально-психологічні методи управління персоналом* – це методи впливу на персонал через задоволення соціальних та психологічних потреб працюючого.

*Спеціальна орієнтація* проводиться керівниками підрозділів, яка включає: цілі, технологію й особливості роботи підрозділу; внутрішні зв'язки й зовнішні відносини; обов'язки й відповідальність працівника; тривалість і розпорядок робочого дня; взаємозв'язки з підрозділами організації та колегами по роботі; правила техніки безпеки та охороною праці; порядок особистих телефонних розмов; розміщення спеціальних служб й контрольних органів; знайомство з колегами по роботі.

*Стратегічне управління* – це управління, яке спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни на підприємстві, які дозволяють досягти конкурентних переваг.

*Стратегія* – це набір правил для прийняття стратегічних рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

*Стратегія диференціації* спрямована на досягнення переваг над конкурентами за рахунок концентрації технічного, фінансового і кадрового потенціалу на конкретних напрямках діяльності.

*Стратегія зростання* характеризується високими темпами зростання об'ємів виробництва, а за рахунок впровадження інновацій, завоювання нових ринків збуту, перепрофілювання виробництва вдається досягти конкурентних переваг.

*Стратегія лідерства в низьких витратах* орієнтує організацію на досягнення додаткового прибутку за рахунок економії постійних витрат, за рахунок максимізації продажу товарів і захоплення нових ринків за рахунок зниження цін.

*Стратегія ліквідації* реалізується, коли всі основні напрями діяльності знаходяться у занепаді з точки зору одержання прибутку, положення на ринку, якості продукції.

*Стратегія помірною зростання* передбачає зростання в багатьох напрямках, але повільними темпами, тому що швидке зростання вже непотрібне та небезпечне.

*Стратегія скорочення* виникає в період перебудови діяльності організації, коли потрібно позбутися всього застарілого в організації виробництва.

*Стратегія управління персоналом* – довгостроковий, якісно визначений напрямок застосування зусиль з формування трудового потенціалу підприємства.

*Стратегія управління трудовими ресурсами* передбачає перспективний план забезпечення потреб організації у висококваліфікованому персоналі, який спроможний забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції та стійкий розвиток підприємства в ринковому середовищі.

*Стратегія фокусування* спрямовується на вибір організацією певного сегменту ринку та реалізацію на ньому однієї з двох стратегій: стратегії диференціації або стратегії лідерства.

*Структура персоналу* – це співвідношення чисельності різних категорій працівників (керівників, спеціалістів і рядових виконавців, робітників зайнятих ручною та механізованою працею, працюючих за професіями тощо).

*Телеробота* – дистанційна форма організації праці, при якій співробітник виконує роботу на відстані в межах віртуального офісу.

*Трудова кар'єра* – це індивідуальна послідовність важливих змін праці, що пов'язані зі зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальній дробині робочих місць, посад [7, с. 198].

*Умовне вивільнення* – це економія робочої сили як результат росту продуктивності праці, удосконалення системи управління, підвищення продуктивності обладнання.

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

*Управління персоналом* – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх трудових ресурсів організації, направлений на досягнення поставленої цілі.

*Управління трудовими ресурсами* – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі.

## Додаток А

Таблиця А.1

### Типові штатні нормативи загальноосвітніх навчальних закладів

Найменування посади	Нормативна чисельність максимальна	Умови введення
Директор школи	1	Посада директора вводиться у школах I ступеня за наявності 20 і більше учнів, а також у всіх інших школах незалежно від кількості учнів і класів у них:
Заступник директора школи з навчальної, навчально-виховної роботи у школах I, I-II, I-III, II-III та III ступенів	0,5	при кількості 6–9 класів
	1	при кількості 10–20 класів
	1,5	при кількості 21–29 класів
	2	при кількості 30 і більше класів
Крім того: у школах I–III ступенів, які мають один-чотири 9–11 класи, кількість посад заступників директора збільшується на 0,5 штатної одиниці, п'ять і більше 9–11 класів – на 1 штатну одиницю; у спеціалізованих середніх школах I–III ступенів з поглибленим вивченням іноземної мови, ліцеях, гімназіях та колегіумах вводиться додатково посада заступника директора. У межах вказаних норм за наявності двадцяти одного і більше класів має бути введено не менше 0,5 штатної одиниці посади заступника директора з виховної роботи		
Заступник директора з господарської роботи	1	Вводиться в міських школах та школах селищ міського типу з кількістю учнів понад 600 та в сільських – з кількістю учнів понад 400 осіб
Завідувач господарства	1	Вводиться в міських та селищних школах з кількістю учнів від 100 до 600 та в сільських – з кількістю учнів від 80 до 400 осіб за наявності восьми і більше класів. У школах I ступеня така посада вводиться при кількості шести і більше класів
Педагог-організатор	0,5	при кількості 5–7 класів (з 1 по 9 клас)
	1	при кількості 8–37 класів (з 1 по 9 клас)
	2	при кількості 38 і більше класів (з 1 по 9 клас)
Вихователь	0,5 (на один автобус)	У школах, що мають групи продовженого дня, вводиться посада вихователя для роботи групи продовженого дня залежно від загальної кількості годин роботи груп, виходячи з норми на ставку 30 годин на тиждень. Вводиться додатково за наявності у школі організованого підвезення учнів шкільним автобусом для супроводу дітей (незалежно від кількості шкіл, що обслуговує автобус). У школах, де запроваджується інклюзивне навчання, може вводиться посада вихователя (асистента вчителя) для роботи з учнями, які мають вади розумового (або) фізичного розвитку, з розрахунку 0,5 ставки на клас, у якому навчаються такі діти
Майстер виробничого навчання:		Вводиться у школах I–III ступеня, де організовано виробниче навчання з керування транспортними засобами, роботі на сільськогосподарських машинах, роботі на комп'ютері та іншій організаційній техніці:
з керування транспортними засобами	1 посада	на групу 35 учнів; за кількістю учнів менше 35 – пропорційно кількості учнів
на сільськогосподарських машинах	1 посада	на групу 35 учнів. Учні в групі для практичного навчання роботі на сільськогосподарських машинах можуть комплектуватися як з однієї, так і з кількох шкіл
по роботі із комп'ютером та іншою оргтехнікою	1 посада	вводиться з розрахунку на чотири групи

Найменування посади	Нормативна чисельність максимальна	Умови введення
Керівник гуртка, секції, студії	0,5	Вводиться в усіх школах: при кількості 5–15 класів
	1	при кількості 16 – 30 класів
	1,5	при кількості 31 і більше класів. Крім того, в школах I–III ступеня на гурткову роботу військово-патріотичного та спортивного напрямку передбачається додатково 0,5 посади керівника гуртка
Практичний психолог Соціальний педагог		Посади практичних психологів, соціальних педагогів вводяться в штати шкіл за умови наявності фахівців за нормативами чисельності практичних психологів та соціальних педагогів шкіл відповідно до Положення про психологічну службу системи освіти України, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 03.05.99 № 127, зареєстрованого в Міністерстві юстиції 30.12.99 за № 922/4215 (із змінами)
Бухгалтер (головний бухгалтер)	1	Вводиться у школах, які ведуть самостійний бухгалтерський облік
Секретар (секретар-друкарка)	0,5	при кількості 8–10 класів
	1	при кількості 11 і більше класів
Завідувач бібліотеки	1	Вводиться у школах, що мають 11 і більше класів
Бібліотекар	0,5	при кількості 5–10, або 25–29 класів
	1	при кількості 30 і більше класів
Лаборант	0,5	Вводиться за наявності обладнаних кабінетів фізики, хімії та біології на кожні п'ять 7–11 класів, але не більше 3 штатних одиниць. У школах з контингентом менше 100 учнів посада лаборанта не вводиться
Інженер-електронник	0,5	За наявності навчального комп'ютерного комплексу з кількістю комп'ютерів 6–10 одиниць
	1	За наявності навчальних комп'ютерних комплексів з кількістю комп'ютерів більше 10 одиниць
Фахівець з охорони праці		Вводяться в штати шкіл за нормативами, визначеними наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 15.11.2004 № 255 «Про затвердження Типового положення про службу охорони праці», зареєстрованого в Міністерстві юстиції 01.12.2004 за № 1526/10125.
Гардеробник	1	Вводиться за наявності обладнаного гардеробу на 200 окремих місць. За наявності другої зміни вводиться додаткова кількість гардеробників з розрахунку 1 штатна одиниця на 200 учнів, які навчаються в другу зміну і забезпечені місцями в гардеробі
Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будівель (або слюсар-сантехнік, столяр та інші)	0,5	при кількості до 7 класів включно
	1	при кількості 8–20 класів
	1,5	при кількості 21–37 класів
	2	при кількості 38 і більше класів. У школах, що мають санітарно-очисні споруди, робітник з комплексного обслуговування й ремонту будівель вводиться з розрахунку 1 штатна одиниця в зміну з урахуванням кількості робітників, передбачених цим пунктом



Найменування посади	Нормативна чисельність максимальна	Умови введення
Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	0,5	при кількості 9 класів
	1	при кількості 10 і більше класів
Машиніст (кочегар) котельні	2 штатні одиниці в зміну	Вводиться в школах, де опалення приміщень не передано в систему житлово-комунального господарства. За наявності центрального опалення: в котельнях, що опалюються твердими видами палива (торф, кам'яне вугілля), з поверхнею нагріву котлів понад 75 м <sup>2</sup>
	1 штатна одиниця в зміну	в котельнях з газовим опаленням
	2 штатні одиниці в зміну	в котельнях, що не обладнані автоматикою безпеки
Опалювач	0,5 штатної одиниці опалювача на кожні 5 печей (але не менше 0,5 штатної одиниці на школу)	За наявності пічного опалення
		У школах з централізованим теплопостачанням (ТЕЦ), що мають тепловий пункт або елеватор, додатково вводиться штатна одиниця робітника з комплексного обслуговування й ремонту будівель, а за наявності бойлерів, насосів – 1 посада такого робітника в зміну. Штатні одиниці кочегарів, опалювачів і робітників з обслуговування і поточного ремонту, передбачені цим пунктом, вводяться на опалювальний сезон. Із загальної кількості вказаних штатних одиниць машиністів (кочегарів) і робітників, передбачених цим пунктом, вводиться одна штатна одиниця (0,5 штатної одиниці опалювача) на рік
Водій автотранспортних засобів (автобуса)	1	За наявності автотранспортного засобу (автобуса) для організованого підвезення учнів на навчання і додому
Лікар-педіатр	1	Якщо медичне обслуговування школи не здійснюється закладами охорони здоров'я, посада вводиться за наявності 1000 і більше учнів
Сестра медична	0,5	Якщо медичне обслуговування школи не здійснюється закладами охорони здоров'я, посада вводиться з розрахунку: при кількості 100 і менше учнів
	1	при кількості 101 і більше учнів
Сестра медична з дієтичного харчування	0,5	При кількості від 60 до 200 учнів, які харчуються
	1	понад 200 учнів, які харчуються
Кухар	0,5	У школах, які самостійно організовують харчування учнів 1–4 класів та інших учнів, які згідно з чинним законодавством забезпечуються харчуванням: до 60 учнів, що харчуються
	1	60-100 учнів, що харчуються
	1,5	100–200 учнів, що харчуються
	2	понад 200 учнів, що харчуються

Найменування посади	Нормативна чисельність максимальна	Умови введення
Підсобний робітник	1	У школах, які організують харчування учнів самостійно
Комірник	1	У школах, які організують харчування учнів самостійно
Двірник (садівник)	–	Посада двірника вводиться у школах відповідно до встановлених законодавством норм площі, що прибирається. У школах, які мають фруктовий сад чи земельну ділянку з декоративними насадженнями площею не менше 1,5 га, додатково може вводиться штатна одиниця посади садівника
Сторож*	–	Штатна одиниця посади сторожа вводиться з метою забезпечення охорони приміщень та споруд загальноосвітніх навчальних закладів упродовж необхідного для цього часу, де немає можливості передати охорону приміщення на пульта позавідомчої охорони
Прибиральник службових приміщень	0,5	На кожні 250 м <sup>2</sup> площі, що прибирається, але не менше 0,5 посади на школу. У школах, де заняття проводиться в другу зміну або є групи продовженого дня, додатково вводиться штатна одиниця з розрахунку 0,5 штатної одиниці на 250 м <sup>2</sup> площі, що використовується учнями цієї зміни або групами продовженого дня. При розрахунку площі, що прибирається, не враховується площа стін, вікон, панелей. Крім того, може не враховуватися площа класних кімнат 8–11 класів, якщо вона прибирається учнями цих класів

*Примітка.* \* Відповідно до Міжгалузевих норм чисельності робітників, що обслуговують громадські будівлі, затверджених наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 11.05.2004 № 105, загальна чисельність сторожів розраховується за формулою:  $Ч_{зс} = Ч_{н} \times K_{н}$ , де:  $Ч_{н}$  – нормативна чисельність за таблицею, осіб;  $K_{н}$  – коефіцієнт, що враховує невиходи (щорічні відпустки, хвороби тощо). Прийнято  $K_{н} = 1,15$ .

Таблиця А.2

### Норма чисельності сторожів

№ з/п	Кількість постів, од.	Тривалість охорони об'єкта на добу, год.			
		8	12	16	24
Чисельність, осіб					
1	1	1,7	2,5	3,4	4,5
2	2	3,4	5,0	6,8	10,0
3	3	5,1	7,5	10,2	15,0

## Додаток Б

### Типові нормативи професійно-технічних навчальних закладів

Посада	Кількість штатних одиниць	Характеристики
Директор	1	На навчальний заклад
Заступник директора	1,5	При контингенті до 300 (включно) учнів
	2	При контингенті 301 – 400 учнів
	3	При контингенті 401 – 800 учнів
	4	При контингенті понад 800 учнів
	1	На кожне територіально відокремлене спеціалізоване відділення з контингентом понад 300 учнів
Директор (завідувач) філіалу	1	При контингенті не менше 150 учнів
Завідувач відділення	1	На територіально відокремлене спеціалізоване відділення
Старший майстер	1	При контингенті понад 200 учнів
	1	На територіально відокремлене спеціалізоване відділення або філіал з контингентом понад 200 учнів; за умови підготовки у навчальному закладі двох і більше професій для різних видів виробництв з контингентом не менше 200 учнів для кожної з них можуть вводитися додаткові посади старших майстрів за рахунок штатної чисельності майстрів виробничого навчання
Методист	1	При контингенті до 400 (включно) учнів
	2	При контингенті понад 400 учнів
Майстер виробничого навчання або педагог професійного навчання	1	На навчальну групу з контингентом не більше 23 учнів
	2	На навчальну групу з контингентом 24 і більше учнів
Майстер виробничого навчання водінню	0,5	При підготовці робітників автомобільного транспорту, сільськогосподарського транспорту з розрахунку 750 год. навчального навантаження на рік
Майстер виробничого навчання на навчально-виробничу майстерню, ділянку	1	На ділянку в майстерні з видів робіт при обсязі навчального навантаження 1500 год. на рік на кожного майстра за рахунок штатної чисельності майстрів виробничого навчання
Керівник фіз. виховання	1	На навчальний заклад
Керівник гуртка	1	На кожні 150 учнів
Перекладач-дактилолог	1	На кожну навчальну групу учнів, що мають вади слуху
Інженер з охорони праці	1	На навчальний заклад
Юрисконсульт	0,5	При контингенті до 300 (включно) учнів
	1	При контингенті понад 300 учнів
Головний бухгалтер	1	На навчальний заклад
Заступник головного бухгалтера	1	При контингенті понад 800 учнів
	1	На територіально відокремлене спеціалізоване відділення з контингентом понад 800 учнів
Економіст	1	При контингенті понад 500 учнів
Касир	1	При контингенті понад 600 учнів
Бухгалтер	1	При контингенті до 300 (включно) учнів
	2	При контингенті понад 300 учнів
	0,5	Додатково вводиться за наявності у навчальному закладі їдальні
Інженер-електронник	1	За наявності від 1 до 2 комп'ютерних класів або від 16 до 32 комплектів комп'ютерної та (чи) оргтехніки
	1	На кожні наступні 2 комп'ютерні класи або 32 комплекти комп'ютерної та (чи) оргтехніки
Завідувач господарства	1	На навчальний заклад
	1	На філіал (або територіально відокремлене спеціалізоване відділення)
Завідувач бібліотеки	1	При контингенті понад 400 учнів

Посада	Кількість штатних одиниць	Характеристики
Бібліотекар	1	При контингенті до 600 (включно) учнів
	2	При контингенті понад 600 учнів
Лаборант	0,5	За наявності обладнаних кабінетів фізики та хімії на кожні 5 навчальних груп з наданням загальної середньої освіти, але не більше 2,5 штатної одиниці на навчальний заклад
	0,5	В навчальних закладах, що мають обладнані лабораторії для виконання лабораторних та практичних робіт, передбачених навчальними планами із програмами з спеціальних, загально-технічних дисциплін з обсягом робіт не менше 360 годин на рік; при обсязі робіт не менше 720 годин на рік вводиться 1 штатна одиниця
Секретар-друкарка	1	На навчальний заклад
	1	На філіал
Секретар навчальної частини	1	При контингенті понад 400 учнів
Інспектор з кадрів	0,5	При контингенті 100 – 400 учнів
	1	При контингенті понад 400 учнів
Лікар	1	При контингенті понад 800 учнів, якщо медичне обслуговування навчального закладу не здійснюється закладами охорони здоров'я
Сестра медична або фельдшер	1	На навчальний заклад, якщо медичне обслуговування навчального закладу не здійснюється закладами охорони здоров'я
Завідувач гуртожитку	1	На навчальний заклад, що має гуртожиток з кількістю понад 250 учнів, що проживають у ньому
Комендант	1	На навчальний заклад, що має гуртожиток з кількістю до 250 учнів, що проживають у ньому
Паспортист	0,5	На навчальний заклад, що має гуртожиток з кількістю до 500 (включно) учнів, що проживають у ньому
	1	З кількістю понад 500 учнів, що проживають у гуртожитку
Начальник штабу цивільної оборони	0,5	При контингенті до 500 (включно) учнів
	1	При контингенті понад 500 учнів
Механік	1	За наявності навчально-виробничої майстерні з кількістю діючого обладнання (верстати, машини, трактори тощо) понад 20 одиниць
	2	За наявності такого обладнання понад 200 одиниць Такі самі умови розповсюджуються на філіал або територіально відокремлене спеціалізоване відділення. У навчальних закладах з підготовки кадрів для сільського господарства, автомобільного транспорту механік є одночасно і завідувачем гаражу
Комірник	1	При контингенті до 800 учнів
Комірник (інструментальної комори)	1	За наявності спеціально обладнаної інструментальної комори
Технік	1	На навчальний заклад
Токар	1	Для навчальних закладів з підготовки кадрів для сільського господарства за наявності навчально-виробничої майстерні з кількістю діючого обладнання (верстати, машини, трактори тощо) понад 100 одиниць
Електрогазозварник	1	Для навчальних закладів з підготовки кадрів для сільського господарства за наявності навчально-виробничої майстерні з кількістю одиниць діючого обладнання (верстати, машини, трактори тощо) понад 20 одиниць
	2	За наявності такого обладнання понад 200 одиниць
Слюсар-ремонтник	1	На кожні 20 одиниць діючого обладнання (верстатів, машин, тракторів тощо)

Посада	Кількість штатних одиниць	Характеристики
Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків (слюсар-сантехнік, електрик-ремонтник з обслуговування та ремонту електроустаткування, столяр та ін.)	3	При контингенті до 500 (включно) учнів
	4	При контингенті понад 500 учнів
Оператор заправних станцій	1	На навчальний заклад, який здійснює підготовку водіїв та механізаторів, за наявності понад 20 одиниць діючих комбайнів, тракторів, автомобілів
Завідувач складу	1	При контингенті понад 800 учнів
Гардеробник	1	Вводиться в осінньо-зимовий період при контингенті до 300 (включно) учнів
	1	На кожні наступні 300 учнів
Прибиральник службових приміщень	1	На кожні 600 кв. м площі, що прибирається, без урахування площ спальних кімнат гуртожитків і класних приміщень навчальних корпусів, але не менше 1 штатної одиниці на навчальний заклад
	0,5	На кожні наступні 300 кв. м площі
Вихователь	1	На кожні 75 учнів, що проживають у гуртожитку, а в гуртожитку секційного типу – на 50 учнів
Черговий по гуртожитку	1	На зміну при 40-годинному робочому тижні
Кастелянка	0,5	При контингенті до 100 (включно) учнів, що проживають у гуртожитку
	1	При контингенті понад 100 учнів, що проживають у гуртожитку
Завідувач камери схову (ручного багажу)	1	За наявності камери схову і понад 250 учнів, що проживають у гуртожитку; одночасно виконує обов'язки завідувача господарства у гуртожитку
Машиніст із прання та ремонту спецодягу (білизни)	1	За умови наявності пункту прання білизни на кожні 100 учнів, що проживають у гуртожитку; штатна одиниця вводиться також у навчальних закладах, де учні працюють із свинцевмісними припоями
Взуттєвик з ремонту взуття	0,5	За умови, що учні в навчальному закладі забезпечуються спецодягом та взуттям, при контингенті до 280 (включно) учнів
	1	При контингенті понад 280 учнів
Швейцар	1	У зміну на навчальний корпус
	1	У зміну на відокремлені навчально-виробничі майстерні, розміщені в різних будівлях
Ліфтер	1	У зміну на кожні 2 ліфти
Водій автотранспортного засобу	1	На кожний мото-, автотранспортний засіб, який не використовується у навчально-виробничому процесі, але не більше п'яти штатних одиниць на навчальний заклад
Конюх або возій	1	За наявності у навчальному закладі гужового транспорту

*Примітка.* Таблиця пункту 3 із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 02.07.2012 р. № 765.

4. У межах затверджених штатних нормативів введення посад заступників директора обов'язково вводиться посада заступника директора з виховної (навчально-виховної) роботи з розрахунку:

при контингенті до 300 (включно) учнів – 0,5 штатної одиниці;

при контингенті більше 300 учнів – 1 штатна одиниця.

5. Посади практичного психолога, соціального педагога вводяться в штатні розписи навчальних закладів за умови наявності спеціалістів з фаховою освітою відповідно до Положення про

психологічну службу системи освіти України, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 03.05.99 N 127, зареєстрованого в Міністерстві юстиції 30.12.99 за N 922/4215 (із змінами).

6. Посада двірника вводиться у штатні розписи навчальних закладів відповідно до встановлених законодавством норм площі, що прибирається.

7. Посада сторожа вводиться у штатні розписи навчальних закладів, де немає можливості передати охорону приміщення на пульт позавідомчої охорони. Кількість штатних одиниць посади сторожа визначається відповідно до Міжгалузевих норм чисельності робітників, що обслуговують громадські будівлі (будівлі управлінь, конструкторські і проектні організації), затверджених наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 11.05.2004 N 105.

8. Кількість штатних одиниць посади робітника з комплексного обслуговування й ремонту будівель визначається відповідно до Міжгалузевих норм чисельності робітників, що обслуговують громадські будівлі (будівлі управлінь, конструкторські і проектні організації), затверджених наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 11.05.2004 N 105.

У навчальних закладах, що мають санітарно-очисні споруди, вводиться посада робітника з комплексного обслуговування й ремонту будівель з розрахунку 1 штатна одиниця в зміну з урахуванням кількості, передбаченої цим пунктом.

Якщо опалення приміщень навчальних закладів не передано в систему житлово-комунального господарства, то на опалювальний сезон вводяться посади машиністів (кочегарів) котельні, операторів котельні газової, опалювачів, виходячи з таких умов:

за наявності центрального опалення:

2 штатні одиниці посади машиніста (кочегара) котельні в зміну – в котельнях, що опалюються твердими видами палива з поверхнею нагріву котлів понад 75 кв. м;

1 штатна одиниця посади оператора котельні в зміну – в котельнях з газовим опаленням;

2 штатні одиниці посади оператора котельні в зміну – в котельнях без автоматики безпеки;

за наявності пічного опалення:

0,5 штатної одиниці посади опалювача на кожні 5 печей, але не менше ніж 0,5 штатної одиниці на навчальний заклад.

У навчальних закладах з централізованим теплопостачанням (ТЕЦ), що мають тепловий пункт або елеватор, додатково вводиться штатна одиниця посади робітника з комплексного обслуговування й ремонту будівель, а за наявності бойлерів та насосів – 1 штатна одиниця в зміну.

Штатні одиниці посади робітника з комплексного обслуговування й ремонту будинків, передбачені цим пунктом, вводяться на опалювальний сезон.

У навчальних закладах, у яких протягом всього року забезпечуються гарячою водою їдальня, душова, пральня або гуртожиток, вводяться штатні одиниці машиністів (кочегарів) котельні, операторів котельні та робітників з комплексного обслуговування й ремонту будинків на рік, але не більше двох одиниць на навчальний заклад із загальної кількості штатних одиниць таких посад, передбачених цим пунктом.

9. За наявності у навчальному закладі їдальні з 3-разовим харчуванням:

Найменування посади	Нормативна чисельність (максимальна)	Умови введення
Шеф-кухар	1	На навчальний заклад
Кухар	1	З кількістю до 50 (включно) учнів, що харчуються
	2	З кількістю 51 – 200 учнів, що харчуються
	3	З кількістю 201 – 400 учнів, що харчуються
	4	З кількістю понад 400 учнів, що харчуються
Завідувач виробництва	1	З кількістю понад 300 учнів, що харчуються
Підсобний робітник	1	З кількістю до 50 (включно) учнів, що харчуються
	2	З кількістю 51 – 200 учнів, що харчуються
	3	З кількістю 201-400 учнів, що харчуються
	4	З кількістю понад 400 учнів, що харчуються
Сестра медична з дієтичного харчування	1	На навчальний заклад

10. За наявності у навчальному закладі їдальні з 1-разовим харчуванням:

Найменування посади	Нормативна чисельність (максимальна)	Умови введення
Шеф-кухар	1	На навчальний заклад
Кухар	1	З кількістю до 200 (включно) учнів, що харчуються
	2	З кількістю 201-500 учнів, що харчуються
	3	З кількістю від 500 учнів, що харчуються
Підсобний робітник	1	З кількістю до 200 (включно) учнів, що харчуються
	2	З кількістю 201-500 учнів, що харчуються
	3	З кількістю від 500 учнів, що харчуються
Сестра медична з дієтичного харчування	0,5	На навчальний заклад

11. За наявності у навчальному закладі вечірніх (змінних) та очно-заочних відділень:

Найменування посади	Нормативна чисельність (максимальна)	Умови введення
Заступник директора	1	У навчальному закладі, який здійснює теоретичне навчання робітників з підприємства, вечірню (змінну) підготовку і курсову підготовку з загальним контингентом понад 200 учнів
Майстер виробничого навчання або педагог професійного навчання	1	На 2 групи з тижневим завантаженням за навчальним планом не менше 24 годин в тиждень
Майстер виробничого навчання водінню	1	У навчальних закладах, що здійснюють підготовку водіїв або робітників, які поряд з основною професією отримують права водія, при обсязі навчального навантаження 1500 годин на рік на кожного майстра

Штатні одиниці працівників відділень з підготовки робітників, де учні навчаються за контрактом, вводяться за рахунок коштів спеціального фонду.

12. За наявності у навчальному закладі навчально-виробничих майстерень можуть вводиться такі посади: начальник (завідувач) майстерні (типографії), інженери всіх спеціальностей, економіст, бухгалтер, техніки всіх спеціальностей, старший майстер ділянки (типографії), майстер, контрольний майстер ділянки (типографії), технічні службовці, робітники.

За наявності у навчальному закладі навчальних господарств можуть вводиться такі посади: завідувач господарства навчального, агроном, зоотехнік, лікар ветеринарної медицини, інженери всіх спеціальностей, бухгалтер, техніки всіх спеціальностей, фельдшер ветеринарний, робітники.

При затвердженні штатного розпису навчально-виробничих майстерень і навчальних господарств, персонал яких утримується за рахунок доходів від їх виробничої діяльності (коштів спеціального фонду), слід керуватись штатними нормативами, схемами посадових окладів та умовами оплати праці аналогічних категорій працівників відповідних галузей економіки.

## Додаток В

### Норми часу

**для планування й обліку навчальної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів**

№ з/п	Назва виду навчальної роботи	Норма часу (у годинах)	Примітка
1	Проведення співбесіди з вступниками	0,25 години кожному членові комісії на одного вступника	Кількість членів комісії на потік (групу) вступників - не більше трьох осіб
2	Проведення випускних екзаменів доузівської підготовки та вступних екзаменів до вищих навчальних закладів:		
	- усних	0,25 години кожному членові комісії на одного слухача (вступника)	Кількість членів комісії на потік (групу) - не більше трьох осіб
	- письмових:		
	а) з мови та літератури:		
	- диктант	1 година для проведення екзамену на потік (групу) слухачів, вступників; 0,33 години на перевірку однієї роботи	Кількість членів комісії на потік (групу) - не більше двох осіб. Роботу перевіряє один член комісії
	- переказ	2 години для проведення екзамену на потік (групу) слухачів, вступників; 0,50 години на перевірку однієї роботи	Кількість членів комісії на потік (групу) - не більше двох осіб. Роботу перевіряє один член комісії
	- твір	4 години для проведення екзамену на потік (групу) слухачів, вступників; 0,50 години на перевірку однієї роботи	Кількість членів комісії на потік (групу) - не більше двох осіб. Роботу перевіряє один член комісії
	б) з інших предметів	3 години для проведення екзамену на потік (групу) слухачів, вступників; 0,50 години на перевірку однієї роботи	Кількість членів комісії на потік (групу) - не більше двох осіб. Роботу перевіряє один член комісії
	- тестових	до 3 годин для проведення тестування на потік (групу) слухачів, вступників. Час для проведення творчих випробувань за напрямками підготовки «Мистецтво» та «Архітектура» визначається програмами вступних випробувань, затверджених в установленому порядку	Кількість членів комісії на потік (групу) - не більше двох осіб. Роботу перевіряє один член комісії
3	Повторна перевірка письмових робіт на випускних екзаменах доузівської підготовки та вступних екзаменах до вищих навчальних закладів	0,15 години на кожну роботу, що перевіряється	Вибірковій перевірці підлягає до 10 відсотків робіт від їх загальної кількості
4	Читання лекцій	1 година за одну академічну годину	



№ з/п	Назва виду навчальної роботи	Норма часу (у годинах)	Примітка
5	Проведення практичних занять	1 година на академічну групу за одну академічну годину	З окремих навчальних дисциплін, що регламентуються відповідними нормативними документами, допускається поділ академічної групи на підгрупи з чисельністю до одного студента з урахуванням особливостей вивчення цих дисциплін та безпеки життєдіяльності
6	Проведення лабораторних занять	1 година на половину академічної групи за одну академічну годину	З окремих навчальних дисциплін, що регламентується відповідними нормативними документами, допускається поділ академічної групи на підгрупи з чисельністю до одного студента з урахуванням особливостей вивчення цих дисциплін та безпеки життєдіяльності
7	Проведення семінарських занять	1 година на академічну групу за одну академічну годину	
8	Проведення навчальних занять зі студентами в спортивно-оздоровчому таборі	до 6 годин на день на одну академічну групу	
9	Проведення індивідуальних занять	Від загального обсягу навчального часу, відведеного на вивчення навчальної дисципліни на академічну групу: - до 10 відсотків для освітньо-кваліфікаційних рівнів «молодший спеціаліст», «бакалавр»; - до 15 відсотків для освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст»; - до 20 відсотків для освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»	Час для проведення індивідуальних занять виділяється викладачам за наявності індивідуального графіка проведення навчальних занять, затвердженого в порядку, визначеному вищим навчальним закладом
10	Проведення консультацій з навчальних дисциплін протягом семестру	Від загального обсягу навчального часу, відведеного на вивчення навчальної дисципліни на академічну групу: - 6 відсотків для денної (очної) форми навчання; - 8 відсотків для вечірньої форми навчання; - 12 відсотків для заочної, дистанційної форми навчання	Для екстернатної форми навчання обсяг часу на проведення консультацій визначається індивідуальним навчальним планом екстерна, але не повинен перевищувати обсяг часу, що визначений для заочної, дистанційної форми навчання
11	Проведення екзаменаційних консультацій	- вступний екзамен - 2 години на потік (групу); - семестровий екзамен - 2 години на академічну групу; - державний екзамен - 2 години на академічну (екзаменаційну) групу з кожної навчальної дисципліни, що входить до програми державного екзамену	

№ з/п	Назва виду навчальної роботи	Норма часу (у годинах)	Примітка
12	Перевірка контрольних (модульних) робіт, передбачених навчальним планом, що виконуються під час аудиторних занять	0,25 години на одну роботу	Роботу перевіряє і приймає один викладач
13	Перевірка і приймання контрольних (модульних) робіт, передбачених навчальним планом, що виконуються під час самостійної роботи	0,33 години на одну роботу	Роботу перевіряє і приймає один викладач
14	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом:		
	- рефератів, аналітичних оглядів, перекладів тощо	0,25 годин на одну роботу	Роботу перевіряє і приймає один викладач
	- розрахункових, графічних та розрахунково-графічних робіт	0,50 години на одну роботу	Роботу перевіряє і приймає один викладач
	- курсових робіт із загальноосвітніх навчальних дисциплін	2 години на курсову роботу, у тому числі 0,25 години кожному членові комісії на проведення захисту	Кількість членів комісії - не більше трьох осіб
	- курсових робіт із фахових навчальних дисциплін	3 години на курсову роботу, у тому числі 0,33 години кожному членові комісії на проведення захисту	Кількість членів комісії - не більше трьох осіб
	- курсових проектів із загальноінженерних навчальних дисциплін	3 години на курсовий проект, у тому числі 0,33 години кожному членові комісії на проведення захисту	Кількість членів комісії - не більше трьох осіб
14	- курсових проектів із фахових навчальних дисциплін	4 години на курсовий проект, у тому числі 0,33 години кожному членові комісії на проведення захисту	Кількість членів комісії - не більше трьох осіб
	15	Проведення заліку	2 години на академічну групу
16	Проведення залікового туристського навчально-тренувального походу, передбаченого навчальним планом	6 годин для кожного викладача, який бере участь у поході	Планується викладачам фізичного виховання один раз за весь період навчання студента
17	Проведення семестрових екзаменів:		
	- в усній формі	0,33 години на одного студента	
17	- у письмовій формі	до 3 годин на академічну групу (диктант - 1 година); 0,50 години на перевірку однієї роботи	
	18	Керівництво навчальною і виробничою практикою	Норми часу визначаються нормативними документами з організації практики
19	Проведення державних екзаменів	0,50 години на одного студента голові та кожному членові державної екзаменаційної комісії	Не більше шести годин на день. Кількість членів комісії - не більше чотирьох осіб (в окремих випадках кількість членів комісії може бути збільшена до шести осіб)

№ з/п	Назва виду навчальної роботи	Норма часу (у годинах)	Примітка
20	Керівництво, консультування, рецензування та проведення захисту дипломних проектів (робіт):		
	- освітньо-кваліфікаційний рівень «молодший спеціаліст»	до 20 годин на одного студента, у тому числі: по 0,50 години голові та кожному членові державної екзаменаційної комісії; до 16 годин - керівнику і консультантам; до 2 годин рецензенту	Кількість членів комісії - не більше трьох осіб (в окремих випадках кількість членів комісії може бути збільшена до п'яти осіб). За одним керівником закріплюється до восьми дипломних проектів (робіт)
	- освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»	до 25 годин на одного студента, у тому числі: по 0,50 години голові та кожному членові державної екзаменаційної комісії; до 20,5 години керівнику і консультантам; до 2 годин рецензенту	Кількість членів комісії - не більше чотирьох осіб (в окремих випадках кількість членів комісії може бути збільшена до шести осіб). За одним керівником закріплюється до восьми дипломних проектів (робіт)
	- освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст»;	до 30 годин на одного студента, у тому числі: по 0,50 години голові та кожному членові державної екзаменаційної комісії; до 24,5 години керівнику і консультантам; до 3 годин рецензенту	Кількість членів комісії - не більше чотирьох осіб (в окремих випадках кількість членів комісії може бути збільшена до шести осіб). За одним керівником закріплюється до восьми дипломних проектів (робіт)
	- освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр»	до 40 годин на одного студента, у тому числі: по 0,50 години голові та кожному членові державної екзаменаційної комісії; до 33,5 години керівнику і консультантам; до 4 годин рецензентам	Кількість членів комісії - не більше чотирьох осіб (в окремих випадках кількість членів комісії може бути збільшена до шести осіб). За одним керівником закріплюється до п'яти дипломних проектів (робіт)
21	Рецензування рефератів при вступі до аспірантури та складанні кандидатських екзаменів	3 години за один реферат	
22	Проведення вступних екзаменів до аспірантури та кандидатських екзаменів	1 година кожному екзаменатору на одного вступника, аспіранта (здобувача)	Кількість членів комісії - не більше трьох осіб
23	Керівництво аспірантами	50 годин щороку на аспіранта	
24	Наукове консультування докторантів (до 3 років)	50 годин щороку на докторанта	
25	Керівництво здобувачами (до 5 років)	25 годин щороку на здобувача	
26	Керівництво стажуванням викладачів	8 годин на одного викладача-стажиста за один місяць, але не більше 30 годин на один рік	Для викладачів, які направлені на стажування в інші провідні вищі навчальні заклади терміном до трьох місяців; стажистів-викладачів і стажистів-дослідників, зарахованих на ці посади терміном до двох років
27	Проведення тематичних дискусій, науково-практичних конференцій слухачів вищих навчальних закладів післядипломної освіти та структурних підрозділів післядипломної освіти вищих навчальних закладів	1 година за одну академічну годину для кожного викладача	Кількість викладачів - не більше трьох осіб

№ з/п	Назва виду навчальної роботи	Норма часу (у годинах)	Примітка
28	Керівництво стажуванням слухачів вищих навчальних закладів післядипломної освіти та структурних підрозділів післядипломної освіти вищих навчальних закладів на підприємствах, в установах та організаціях	5 годин на тиждень на одного слухача	Стажування проводиться викладачами за місцезнаходженням навчального закладу
29	Рецензування рефератів слухачів вищих навчальних закладів післядипломної освіти та структурних підрозділів післядипломної освіти вищих навчальних закладів	3 години на реферат	
30	Керівництво, консультування, рецензування та проведення захисту випускних робіт слухачів вищих навчальних закладів післядипломної освіти та структурних підрозділів післядипломної освіти вищих навчальних закладів	до 10 годин на одного слухача, у тому числі: по 0,33 години голові та кожному членові комісії; до 2 годин рецензенту	Кількість членів комісії - не більше трьох осіб
31	Проведення випускних екзаменів слухачів вищих навчальних закладів післядипломної освіти та структурних підрозділів післядипломної освіти вищих навчальних закладів	0,50 години на одного слухача голові та кожному членові екзаменаційної комісії	Кількість членів комісії - не більше трьох осіб

## Додаток Д

### Типові штатні нормативи вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації

№ з/п	Найменування посади	Максимальна нормативна чисельність	Умови введення
1	Керівник (директор, начальник)	1	На навчальний заклад
2	Заступник керівника* (крім заступника керівника з адміністративно-господарської роботи)	1	За розрахунковим (приведеним) контингентом до 300 осіб включно
		2	За розрахунковим (приведеним) контингентом 301 - 800 осіб включно
		3	За розрахунковим (приведеним) контингентом понад 800 осіб
* Напря́м діяльності заступника керівника визначає керівник навчального закладу.			
3	Заступник директора з адміністративно-господарської роботи	1	На навчальний заклад
4	Завідувач філії	1	На кожний територіально-відокремлений структурний підрозділ (філію)
5	Помічник директора	1	За наявності контингенту іноземних студентів, курсантів, учнів
6	Секретар-друкарка	1	За розрахунковим (приведеним) контингентом осіб, що навчаються: до 400 осіб включно
		2	401 і більше осіб
7	Завідувач навчально-виробничої практики	0,5	За розрахунковим (приведеним) контингентом від 300 до 500 осіб включно, які навчаються за освітньо-кваліфікаційним рівнем молодшого спеціаліста та бакалавра
		1	За розрахунковим (приведеним) контингентом 501 і більше осіб, які навчаються за освітньо-кваліфікаційним рівнем молодшого спеціаліста та бакалавра
8	Керівник фізичного виховання	0,5	За наявності контингенту осіб, які навчаються за денною формою, до 300 осіб включно
		1	За наявності контингенту осіб, які навчаються за денною формою, понад 300 осіб
9	Юрисконсульт	1	На навчальний заклад
		0,5	Додатково за наявності контингенту осіб, що навчаються, понад 1000 осіб
10	Начальник штабу цивільної оборони	1	На навчальний заклад
11	Культурорганізатор	0,5	За наявності контингенту осіб, які навчаються за денною формою навчання, до 300 осіб включно
		1	За наявності контингенту осіб, які навчаються за денною формою навчання, понад 300 осіб
12	Практичний психолог	Вводяться відповідно до Положення про психологічну службу системи освіти України, затвердженого наказом Міністерства освіти України від 03 травня 1999 року № 127, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 30 грудня 1999 року за № 922/4215 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки України від 02 липня 2009 року № 616)	
13	Соціальний педагог		
14	Керівник гуртка, секції, студії, інших форм гурткової роботи *	Вводиться з розрахунку 0,5 посади на кожні 150 осіб, які навчаються за денною формою навчання	
* За рахунок коштів загального фонду кошторису закладу вводиться не більше однієї посади на навчальний заклад.			
15	Перекладач-дактилолог	1	На кожну навчальну групу студентів, які мають вади слуху

№ з/п	Найменування посади	Максимальна нормативна чисельність	Умови введення
16	Лікар	1	При контингенті понад 800 осіб, що навчаються, якщо медичне обслуговування навчального закладу не здійснюється закладами охорони здоров'я
17	Сестра медична або фельдшер	1	На заклад незалежно від контингенту, якщо медичне обслуговування навчального закладу не здійснюється закладами охорони здоров'я
		1	На територіально відокремлений структурний підрозділ (філію), якщо медичне обслуговування філії не здійснюється закладами охорони здоров'я
<b>Відділення</b>			
18	Завідувач відділення	1	За наявності контингенту студентів (курсантів, слухачів) не менше ніж 150 осіб денної, екстернатної форми навчання, які навчаються в навчальних групах за однією або кількома спеціальностями. Допускається врахування груп з контингентом студентів (слухачів) заочної, дистанційної, вечірньої форм навчання за відповідною або спорідненою спеціальністю (спеціальностями) за умови недостатнього контингенту осіб, які навчаються за заочною, дистанційною, вечірньою формами навчання, для створення окремого відділення
		1	За наявності контингенту студентів (слухачів) не менше ніж 200 фізичних осіб, які навчаються за заочною, дистанційною, вечірньою формами навчання у навчальних групах за однією або кількома спеціальностями
19	Методист відділення	0,5	На відділення
20	Секретар-друкарка	1	На відділення
<b>Навчально-методичний підрозділ</b>			
21	Завідувач навчально-методичного кабінету	1	На навчальний заклад
22	Завідувач навчально-методичної лабораторії	1	На навчальний заклад
23	Методист	1	На підрозділ
		0,5	Додатково за наявності контингенту осіб, що навчаються, понад 800 осіб
24	Секретар-друкарка	1	На підрозділ
25	Секретар навчальної частини	1	На навчальний заклад
26	Інженер-програміст або адміністратор бази даних (обслуговування Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО))	1	За наявності контингенту осіб, які навчаються, до 1000 осіб
		0,5	Додатково за наявності контингенту осіб, що навчаються, понад 1000 осіб
<b>Навчально-виробнича майстерня</b>			
27	Завідувач навчально-виробничої майстерні	1	На кожному обладнану навчально-виробничу майстерню з відповідним устаткуванням, де здійснюються практичні заняття та проведення різних видів практик, згідно з навчальними планами
	В мистецьких навчальних закладах декоративно-прикладного, образотворчого мистецтва та дизайну вводиться одна посада завідувача навчально-виробничої майстерні на спеціалізацію (художня обробка дерева, художнє ковальство; ювелірна справа; художня кераміка; образотворче мистецтво, креслення та художня праця, художня вишивка, моделювання та конструювання одягу; художнє ткацтво), але не більше 7 посад на навчальний заклад		

№ з/п	Найменування посади	Максимальна нормативна чисельність	Умови введення
28	Майстер виробничого навчання (крім майстрів виробничого навчання водінню транспортних засобів)		З розрахунку 1 ставка на 1080 годин/рік практичного навчання студентів, курсантів відповідно до навчальних планів за спеціальностями та напрямками підготовки. За умови підготовки у навчальному закладі учнів за професією «кваліфікований робітник» посада майстра виробничого навчання вводиться на навчальну групу з контингентом до 23 учнів; дві посади - на навчальну групу з контингентом 24 і більше учнів
29	Майстер виробничого навчання водінню транспортних засобів		З розрахунку 1 ставка на 1500 годин/рік практичного навчання студентів, курсантів відповідно до навчальних планів
30	Інженер (провідний, I, II категорій, без категорії)	1	На навчальну майстерню із складним технічним/технологічним обладнанням, але не більше 2 посад на навчальний заклад
<b>Навчальна лабораторія</b>			
31	Завідувач навчальної лабораторії	1	На навчальну лабораторію із складним технічним/технологічним обладнанням
32	Лаборант (старший лаборант)	1	На навчальну лабораторію. У лабораторіях, де встановлено обладнання, обслуговування якого потребує попередньої професійної підготовки, замість посади лаборанта вводиться посада старшого лаборанта
33	Інженер (інженер-електронник) (провідний, I, II категорій, без категорії)	1	На навчальну лабораторію за наявності складного обладнання, комп'ютерів, аудіо- та відеотехніки, яка використовується у навчально-виховному процесі, але не більше 2 посад на навчальний заклад
<b>Підрозділ сприяння працевлаштуванню</b>			
34	Керівник підрозділу сприяння працевлаштуванню випускників навчального закладу	1	На навчальний заклад
35	Фахівець з профорієнтації випускників навчального закладу (провідний, I, II категорій, без категорії)	1	На кожні 500 студентів, курсантів, які навчаються за денною формою навчання, але не більше 2 посад на навчальний заклад
<b>Підрозділ з охорони праці</b>			
36	Керівник підрозділу з охорони праці	1	За розрахунковим (приведеним) контингентом від 800 осіб
37	Інженер з охорони праці (провідний, I, II категорій, без категорії)	1	На навчальний заклад
38	Інструктор з протипожежної профілактики	1	На навчальний заклад
<b>Навчально-консультаційний пункт</b>			
39	Завідувач навчально-консультаційного пункту	1	Посада вводиться за наявності не менше 150 осіб заочної (дистанційної) форми навчання, які компактно проживають за межами населеного пункту, де розташований навчальний заклад
40	Секретар-друкарка	1	За умови створення навчально-консультаційного пункту. Посада вводиться за наявності не менше 150 осіб заочної (дистанційної) форми навчання, які компактно проживають за межами населеного пункту, де розташований навчальний заклад

№ з/п	Найменування посади	Максимальна нормативна чисельність	Умови введення
<b>Бібліотека</b>			
41	Завідувач бібліотеки	1	На навчальний заклад
42	Бібліотекар (провідний, I, II категорій, без категорій)	1	За розрахунковим (приведеним) контингентом до 300 осіб включно
		2	За розрахунковим (приведеним) контингентом від 301 до 800 осіб включно
		3	За розрахунковим (приведеним) контингентом від 801 до 1000 осіб включно
		4	За розрахунковим (приведеним) контингентом понад 1000 осіб
		1	Додатково на кожний територіально-відокремлений підрозділ з окремим бібліотечним фондом
43	Бібліограф	1	За розрахунковим (приведеним) контингентом понад 1000 осіб
44	Адміністратор бази даних	1	На підрозділ
45	Інженер комп'ютерних систем	1	На підрозділ
<b>Режимно-секретний та військово-мобілізаційний підрозділи</b>			
46	Фахівець з режиму секретності (I, II категорій, без категорій)	1	На навчальний заклад
47	Інженер з мобілізаційної роботи (провідний I, II категорій, без категорій)	1	На навчальний заклад
<b>Підрозділ по роботі з кадрами</b>			
48	Помічник директора з кадрової роботи	1	За наявності загального контингенту осіб, які навчаються, та співробітників понад 800 осіб
49	Старший інспектор з кадрів	1	На навчальний заклад
50	Інспектор з кадрів (з обліку студентів)	1	За наявності загального контингенту осіб, які навчаються, від 300 до 1000 осіб включно
		0,5	Додатково за наявності контингенту осіб, що навчаються, понад 1000 осіб
51	Секретар друкарка	1	На підрозділ
<b>Бухгалтерська служба</b>			
52	Головний бухгалтер	1	На навчальний заклад. Бухгалтерська служба утворюється відповідно до Типового положення про бухгалтерську службу бюджетної установи, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 січня 2011 року № 59
53	Заступник головного бухгалтера	1	За розрахунковим (приведеним) контингентом осіб, які навчаються, понад 400 осіб
		1	На територіально-відокремлений підрозділ (філію)
54	Бухгалтер (провідний, I, II категорій, без категорій)	3	За розрахунковим (приведеним) контингентом осіб, які навчаються, до 400 осіб включно
		4	За розрахунковим (приведеним) контингентом осіб, які навчаються, 401-800 осіб включно
		5	За розрахунковим (приведеним) контингентом осіб, які навчаються, понад 800 осіб
55	Старший касир (касир)	1	На навчальний заклад
56	Економіст (провідний, I, II категорій, без категорій)	1	За наявності чисельності працівників та розрахункового (приведеного) контингенту осіб, які навчаються, понад 400 осіб
57	Інженер-електронник (обслуговування комп'ютерної техніки) (провідний, I, II категорій, без категорій)	0,5	На службу



№ з/п	Найменування посади	Максимальна нормативна чисельність	Умови введення
<b>Канцелярія та архів</b>			
58	Завідувач канцелярії	1	На навчальний заклад
59	Секретар-друкарка	0,5	За наявності контингенту осіб, які навчаються, до 800 осіб включно
		1	За наявності контингенту осіб, які навчаються, 801 і більше осіб
60	Діловод	1	На навчальний заклад
61	Кур'єр	1	На навчальний заклад
62	Архіваріус	1	На навчальний заклад
<b>Господарський підрозділ</b>			
63	Завідувач господарства	1	На кожний навчальний корпус
		1	На кожний територіально-відокремлений структурний підрозділ (філію)
64	Диспетчер	1	На навчальний заклад
65	Інженер з ремонту (провідний, I, II категорій, без категорії)	1	На навчальний заклад
		1	Додатково за наявності не менше двох окремо розташованих будівель навчальних корпусів або споруд
66	Технік електрозв'язку	Посада працівника по обслуговуванню автоматичної телефонної станції встановлюється з розрахунку 0,35 людино-години на місяць на один монтований номер станції. Для обслуговування АТС (цифрова) вводиться 2 посади техніки електрозв'язку	
67	Завідувач складу	Посада вводиться замість посади комірника за наявності цінностей на суму не менше 100 тис. гривень. При територіальній відокремленості на кожний склад за цими самими нормативами може вводиться посада завідувача складом	
68	Комірник	Вводиться за наявності обсягу цінностей для зберігання на суму до 100 тис. гривень. При цьому посада завідувача складу не вводиться. При територіальній відокремленості на кожну комору за цими самими нормативами може вводиться посада комірника	
69	Агент з постачання	1	На навчальний заклад
70	Гардеробник	0,5	Вводиться в осінньо-зимовий період: при кількості 350 (включно) місць, що обслуговуються у гардеробі;
		1	при кількості понад 350 місць, що обслуговуються у гардеробі;
		0,5	додатково у навчальних закладах, які працюють в дві зміни
71	Прибиральник службових приміщень*	1	Вводиться з розрахунку: одна посада на 550 кв. метрів площі, що прибирається
		0,12	Додатково на кожні 550 кв. метрів площі, що прибирається, у навчальних закладах, які працюють в дві зміни
* Норми часу та роботи, що виконуються прибиральниками службових приміщень, визначаються відповідно до Міжгалузевих норм чисельності робітників, що обслуговують громадські будівлі (будівлі управлінь, конструкторські і проектні організації), затверджених наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 11 травня 2004 року № 105			
72	Садівник	0,5	Вводиться за наявності облаштованої земельної ділянки (сад, територія з елементами ландшафтного дизайну, трав'яний газон тощо) площею до 1 га
		1	Вводиться за наявності облаштованої земельної ділянки (сад, територія з елементами ландшафтного дизайну, трав'яний газон тощо) площею понад 1 га

№ з/п	Найменування посади	Максимальна нормативна чисельність	Умови введення
73	Швейцар (вахтер)	1	Вводиться з розрахунку 1 посада у зміну на навчальний корпус або на відокремлену навчально-виробничу майстерню (лабораторію), що знаходиться в окремій будівлі
74	Водій автотранспортних засобів	1	Встановлюється з розрахунку одна посада водія на працюючий автотранспортний засіб. У разі необхідності за рахунок загального фонду можуть утримуватись ставки водіїв автотранспортних засобів, що згідно з навчальними планами використовуються у навчальному процесі
75	Механік	0,5	Вводиться за наявності до 5 включно працюючих автотранспортних засобів
		1	Вводиться за наявності більше 5 працюючих автотранспортних засобів

## Додаток Е

Таблиця Е.1

### НОРМАТИВИ

чисельності студентів (курсантів) денної форми навчання на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у вищих навчальних закладах III і IV рівня акредитації державної форми власності для освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр

Шифр напрямку підготовки	Напрямок підготовки (спеціальності)	Значення нормативу
0101	Педагогічна освіта (за спеціальностями):	
	дошкільне виховання; початкове навчання; дефектологія; практична психологія	10,5
	педагогіка і методика середньої освіти (трудове навчання, початкова військова підготовка); соціальна педагогіка	11,5
	професійне навчання	визначається за нормативами напрямів підготовки (спеціальностей)
	педагогіка і методика середньої освіти (українська мова і література, мова і література, історія, музика, хореографія, образотворче мистецтво, фізика, біологія, географія, хімія, математика, фізична культура)	визначається за нормативами напрямів підготовки (спеціальностей) із позначкою «*»
0102	Фізичне виховання і спорт*	9,5
	у тому числі фізична реабілітація; олімпійський та професійний спорт	5
0201	Культура	12
0202	Мистецтво (за спеціальностями):	
	театральне мистецтво; хореографія*; кіно-, телемистецтво; музична педагогіка і виховання*	5
	музичне мистецтво	3,5
	образотворче та декоративно-прикладне мистецтво*; реставрація творів мистецтва; дизайн	5,5
0301	Філософія	12,5
0302	Журналістика	12
0303	Історія*	13
0304	Міжнародні відносини	12,5
0305	Філологія*	13,5
	у тому числі мова та література*; переклад; літературна творчість; прикладна лінгвістика	9
0401	Психологія	12,5
0402	Соціологія	12,5
0403	Політологія	12,5
0501	Економіка і підприємництво	12,5
0502	Менеджмент	13
0503	Торгівля	12
0504	Туризм	13,5
0601	Право	13
0701	Фізика*	10,5
0702	Прикладна фізика	10
	у т. ч. експериментальна ядерна фізика та фізика плазми	8
0703	Хімія*	10,5
0704	Біологія*	10,5
0705	Географія*	12
0706	Гідрометеорологія	11,5
0707	Геологія	11,5
0708	Екологія	11,5
0709	Геодезія, картографія та землевпорядкування	11,5
0801	Математика*	11,5
0802	Прикладна математика	10
0803	Механіка	11,5

Шифр напрямку підготовки	Напрямок підготовки (спеціальності)	Значення нормативу
0804	Комп'ютерні науки	10
0901	Інженерне матеріалознавство	10,5
0902	Інженерна механіка	10,5
0903	Гірництво	10,5
0904	Металургія	10,5
0905	Енергетика	11
	у тому числі атомна енергетика	7,5
	нетрадиційні джерела енергії	9,5
	котли та реактори	7,5
0906	Електротехніка	11
0907	Радіотехніка	11
0908	Електроніка	11
0909	Прилади	11
0910	Електронні апарати	11
0911	Лазерна та оптоелектронна техніка	11
0912	Акустотехніка	11
0913	Метрологія та вимірювальна техніка	11
0914	Комп'ютеризовані системи, автоматика та управління	9,5
0915	Комп'ютерна інженерія	9,5
0916	Хімічна технологія та інженерія	11
	у тому числі хімічна технологія рідкісних розсіяних елементів та матеріалів на їх основі	7,5
0917	Харчова технологія та інженерія	11,5
0918	Легка промисловість	11,5
0919	Механізація та електрифікація сільського господарства	11,5
0920	Лісозаготівля та деревообробка	11,5
0921	Будівництво	11,5
0922	Електромеханіка	11,5
0923	Зварювання	11,5
0924	Телекомунікації	11
0925	Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології	9,5
0926	Водні ресурси	11,5
0927	Видавничо-поліграфічна справа	11
	у тому числі технологія електронних мультимедійних видань; комп'ютерні технології та системи видавничо-поліграфічних виробництв	9,5
0928	Пожежна безпека	11,5
1001	Авіація та космонавтика	11,5
	у тому числі системи керування літальними апаратами і комплексами	9,5
	експлуатація літальних апаратів	7
	обслуговування повітряного руху	7,5
1002	Кораблі та океанотехніка	11,5
1003	Судноводіння та енергетика суден	8
1004	Транспортні технології	11
1005	Залізниця та залізнична техніка	11,5
1101	Медицина	8 (за спеціальностями: сестринська справа, лабораторна діагностика) 7 (для освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст за спеціальністю медична психологія) 6 (для освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст, магістр за спеціальностями: лікувальна справа, педіатрія, медико-профілактична справа, стоматологія)

Шифр напрямку підготовки	Напрямок підготовки (спеціальності)	Значення нормативу
1102	Фармація	8,5 (для освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, спеціаліст, магістр)
1201	Архітектура	5
1301	Агрономія	12
1302	Зооінженерія	11
1303	Водні біоресурси	12
1304	Лісове і садово-паркове господарство	12
1305	Ветеринарна медицина	9,5(для освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, спеціаліст, магістр)
1401	Військові науки	6
1501	Державне управління	визначається Головдержслужбою
	Державна служба	
1601	Інформаційна безпека	9
1701	Специфічні категорії	6

*Примітка.* Нормативи із змінами, внесеними згідно з постановами Кабінету Міністрів України від 25.08.2004 р. N 1130, від 19.04.2006 р. № 536.

Таблиця Е.2

### НОРМАТИВИ

чисельності аспірантів (ад'юнктів), докторантів і здобувачів наукового ступеня кандидата наук, які працюють над дисертаціями самостійно, на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у вищих навчальних закладах III і IV рівня акредитації державної форми власності

Учасники навчального процесу	Значення нормативу
Аспіранти (ад'юнкти) і докторанти денної та заочної форми навчання	12
Здобувачі наукового ступеня кандидата наук, які працюють над дисертаціями самостійно	24

Таблиця Е.3

### НОРМАТИВИ

чисельності слухачів, інтернів, клінічних ординаторів на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у вищих навчальних закладах III і IV рівня акредитації державної форми власності

Учасники навчального процесу	Значення нормативу
Слухачі підготовчого факультету, відділення, курсів	визначається за середнім значенням нормативу для освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр у вищому навчальному закладі, де відкрито підготовчий факультет, відділення, курси
Слухачі підготовчого факультету, відділення для іноземних громадян	6
Слухачі вищих навчальних закладів післядипломної освіти та структурних підрозділів післядипломної освіти вищих навчальних закладів	на 25 відсотків менше від нормативу чисельності студентів (курсантів) денної форми навчання на одну штатну посаду науково-педагогічного працівника у вищих навчальних закладах III і IV рівня акредитації, встановленого для відповідного напрямку підготовки (спеціальності) та відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня
Інтерни, клінічні ординатори вищих навчальних закладів та закладів післядипломної освіти	5