

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Конспект лекцій

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю D3 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації», за спеціальністю D5 «Маркетинг» освітніх програм «Маркетинг», «Маркетинговий менеджмент», «Інформаційний маркетинг, реклама та зв'язки з громадськістю» та D7 «Торгівля» освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

Електронний ресурс

Рецензенти:

Т. Л. Слюніна – кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики, обліку та аудиту Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна;

О. Ю. Мішин – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 6 від 27.03.2026 року)*

Управління персоналом : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти першого
У68 (бакалаврського) рівня за спеціальністю D3 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації», за спеціальністю D5 «Маркетинг» освітніх програм «Маркетинг», «Маркетинговий менеджмент», «Інформаційний маркетинг, реклама та зв'язки з громадськістю» та D7 «Торгівля» освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти [Електронний ресурс] / уклад. Г.І. Писаревська. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 90 с.).

У конспекті лекцій розглянуті теоретичні та практичні засади управління персоналом у сучасних організаціях. До складу тем увійшли сутність і еволюція управління персоналом, роль людського капіталу в системі менеджменту, кадрова політика та стратегія управління персоналом, планування потреб у персоналі, підбір, відбір і адаптація працівників, організація та нормування праці, мотивація і стимулювання персоналу, оцінювання результатів діяльності працівників, розвиток і навчання персоналу, формування корпоративної культури та командної взаємодії, управління конфліктами, соціально-психологічні аспекти управління персоналом, а також сучасні тенденції HR-менеджменту в умовах цифровізації та глобалізації. Матеріал конспекту лекцій орієнтований на формування в здобувачів вищої освіти системного розуміння процесів управління персоналом, розвитку практичних навичок прийняття управлінських рішень у сфері роботи з персоналом та застосування сучасних інструментів HR-менеджменту.

Видання розраховано на здобувачів вищої освіти, викладачів та фахівців у сфері управління персоналом.

УДК 331.1(075.8)

ВСТУП

Дисципліна «Управління персоналом» викладається здобувачам вищої освіти в межах підготовки фахівців економічних та управлінських спеціальностей і спрямована на формування сучасних підходів до управління людськими ресурсами в умовах динамічного розвитку організацій, цифровізації економіки, глобалізації та зростання ролі людського капіталу.

Метою курсу «Управління персоналом» є формування системи теоретичних знань і практичних навичок щодо організації, планування, розвитку та ефективного використання персоналу підприємства, а також підготовка здобувачів вищої освіти до прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

У виданні розкрито сутність і еволюцію управління персоналом, його місце та роль у системі загального менеджменту організації. Розглянуто кадрову політику та стратегію управління персоналом, планування потреб у персоналі, процеси підбору, відбору та адаптації працівників. Значну увагу приділено організації та нормуванню праці, системам мотивації і стимулювання персоналу, оцінюванню результатів діяльності працівників, розвитку та навчанню персоналу, формуванню корпоративної культури та командної взаємодії. Окремо висвітлено соціально-психологічні аспекти управління персоналом, управління конфліктами, а також сучасні тенденції HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації та нестабільного зовнішнього середовища.

Конспект лекцій базується на сучасних наукових підходах, вітчизняних і зарубіжних дослідженнях у сфері управління персоналом, а також практиці діяльності підприємств і організацій.

Електронне видання підготовлено для вивчення дисципліни «Управління персоналом» відповідно до спеціальностей D5 «Маркетинг» освітніх програм «Маркетинг», «Маркетинговий менеджмент», «Інформаційний маркетинг, реклама та зв'язки з громадськістю» та D7 «Торгівля» освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств

План лекції

- 1.1 Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни.
- 1.2. Управління персоналом як складова менеджменту підприємства.
- 1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом.

1.1. Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни

Управління персоналом як наука сформувалося на стику економіки, менеджменту, соціології, психології, права та педагогіки. Воно досліджує закономірності формування, використання та розвитку персоналу в процесі діяльності організацій.

Як наукова галузь управління персоналом:

- вивчає поведінку працівників у процесі праці;
- аналізує мотиваційні механізми;
- досліджує вплив соціальних і психологічних факторів на результати діяльності;
- розробляє методи підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Особливістю управління персоналом як науки є його прикладний характер. Теоретичні положення безпосередньо використовуються в практиці управління підприємствами для вирішення кадрових, організаційних та соціальних проблем.

Як навчальна дисципліна управління персоналом має на меті:

- сформувати у студентів системні знання про роботу з персоналом;
- розвинути управлінське мислення;
- навчити застосовувати сучасні методи та інструменти HR-менеджменту;
- підготувати майбутніх фахівців до практичної діяльності в організаціях.

1.2. Управління персоналом як складова менеджменту підприємства

Менеджмент підприємства являє собою систему взаємопов'язаних функцій, спрямованих на досягнення цілей організації. Традиційно до основних функцій менеджменту належать планування, організація, мотивація, координація та контроль.

Управління персоналом є функціональною складовою загальної системи менеджменту підприємства та водночас інтегрує всі управлінські функції,

оскільки реалізація будь-якого управлінського рішення здійснюється через персонал.

У системі менеджменту управління персоналом виконує такі **ключові завдання**:

- забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами;
- формування ефективної організаційної структури;
- розвиток професійного потенціалу працівників;
- створення мотиваційного середовища;
- підтримка стабільності та соціальної рівноваги в колективі.

Управління персоналом тісно пов'язане з іншими підсистемами менеджменту:

- стратегічним менеджментом;
- виробничим менеджментом;
- фінансовим менеджментом;
- інноваційним менеджментом.

Зміни в стратегії підприємства завжди потребують відповідних змін у кадровій політиці, системі мотивації та розвитку персоналу.

Управління персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи керування персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики й методів управління персоналом.

Концепція УП – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретній організації.

Елементи концепції УП:

- розробка методології УП (розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям організації, методів і принципів УП);
- формування системи УП (формування цілей, функцій, організаційної структури УП, вертикальних і горизонтальних зв'язків керівників і фахівців у процесі вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень);
- розробка технології УП (організація наймання, відбору, прийому персоналу, його ділова оцінка, профорієнтація і адаптація, навчання, керування його діловою кар'єрою й службово-професійним просуванням, мотивація й організація праці, керування конфліктами й стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу, взаємодія з профспілками й службами зайнятості).

Принципи УП - правила, основні положення й норми, яким повинні відповідати керівники й фахівці в процесі УП:

– науковість, демократичний централізм, плановість, єдність розпоряджень;

– сполучення єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального й цільового управління;

– контроль виконання рішень.

Управління персоналом реалізується через виконання комплексу взаємопов'язаних функцій, серед яких основними є:

1. Планування персоналу передбачає визначення потреби підприємства в персоналі за кількістю, кваліфікацією та термінами залучення.

2. Добір і відбір персоналу спрямований на залучення працівників, які найбільше відповідають вимогам посади та корпоративній культурі підприємства.

3. Адаптація персоналу забезпечує швидке входження нових працівників у виробничий процес та соціальне середовище організації.

4. Навчання і розвиток персоналу передбачає підвищення кваліфікації, розвиток професійних і управлінських компетентностей.

5. Мотивація і стимулювання спрямована на формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці.

6. Оцінювання персоналу дає змогу визначити рівень результативності працівників та обґрунтувати управлінські рішення.

На рис. 1.1 наведено чинники, що впливають на систему управління персоналом на підприємстві.



Рис. 1.1 Чинники, що впливають на систему управління персоналом на підприємстві.

У сучасних умовах управління персоналом дедалі частіше розглядається як складова стратегічного менеджменту. Це означає, що кадрові рішення мають бути узгоджені з довгостроковими цілями підприємства.

Стратегічне управління персоналом включає:

- формування кадрової стратегії;
- розвиток ключових компетентностей;
- управління талантами;
- формування кадрового резерву;
- забезпечення спадкоємності управління.

Важливо підкреслити, що стратегічне управління персоналом є не разовою діяльністю, а безперервним процесом. На рис. 1.2 подано основні підсистеми системи управління персоналом.

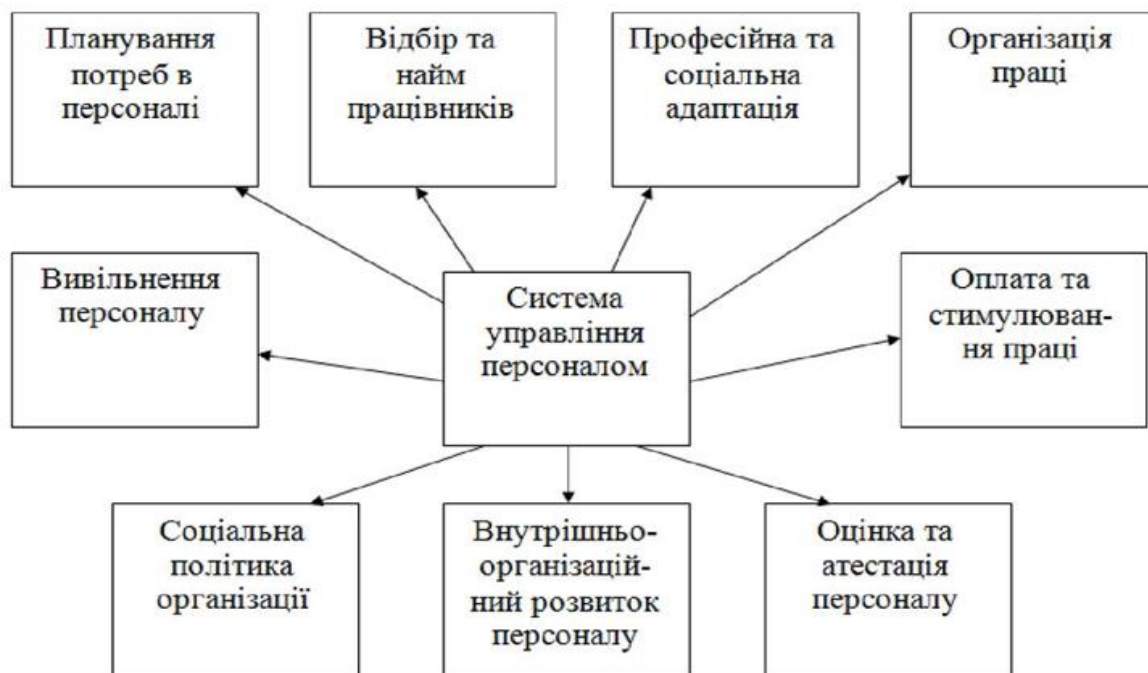


Рис. 1.2. Система управління персоналом

Сучасне управління персоналом здійснюється в умовах:

- глобалізації;
- цифровізації;
- зростання мобільності робочої сили;
- розвитку дистанційної роботи.

Це зумовлює необхідність нових підходів до управління персоналом, зокрема використання HR-аналітики, цифрових платформ і гнучких організаційних структур.

Ефективна система управління персоналом сприяє:

- підвищенню продуктивності праці;
- зниженню плинності кадрів;
- розвитку інновацій;
- формуванню позитивного іміджу роботодавця;
- забезпеченню сталого розвитку підприємства.

1.3. Етапи історичного розвитку управління персоналом

Управління людьми виникло одночасно з появою перших форм людських об'єднань – племен, громад і кланів. Уже в біблійних текстах можна знайти приклади управлінської діяльності, зокрема в діяльності Мойсея, який організовував, розподіляв і стимулював працю під час переселення ізраїльтян з Єгипту до Землі Обітованої.

З розвитком економіки та зростанням організацій управління персоналом перетворилося на окрему функцію управління, що потребує спеціальних знань. У середні віки воно здійснювалося безпосередньо

власниками, однак уже тоді існували елементи кар'єрного планування, стимулювання праці та професійного навчання, зокрема в ремісничих цехах.

Промислова революція XIX століття спричинила перехід від майстерень до фабрик і змінила характер праці на механізований та одноманітний. Збільшення масштабів виробництва й соціальної напруги зумовило появу фахівців, відповідальних за відносини з працівниками та умови їхньої праці.

Суттєві трансформації у сфері управління людськими ресурсами в промислово розвинених країнах відбулися у 20–30-х роках XX століття. Визначальними чинниками цих змін стали науково-технічний прогрес, активізація профспілкового руху та посилення ролі держави у регулюванні відносин між роботодавцями і працівниками.

Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора започаткувала суттєві зміни в управлінні організаціями та персоналом, обґрунтовуючи існування універсальних методів підвищення продуктивності праці. Її поширення сприяло появі фахівців, які займалися аналізом і оптимізацією трудових процесів. Паралельно посилювався профспілковий рух, а в 1930-х роках колективні договори стали загальноприйнятою практикою. Активне втручання держави призвело до запровадження систем соціального захисту та формування кадрових підрозділів, які спочатку виконували переважно адміністративні функції.

Період Другої світової війни актуалізував завдання масового підбору й навчання персоналу, що зумовило зростання ролі кадрових служб. У післявоєнний час значно розширилися масштаби професійної підготовки працівників. Теорія «людських відносин» Е. Мейо та критика «наукового управління» Д. Мак-Грегора змістили акцент на гуманістичний підхід і роль мотивації, творчості та ставлення керівників до працівників.

У другій половині XX століття управління людськими ресурсами перетворилося на стратегічну функцію організації, поряд із фінансовим і технологічним управлінням. Планування персоналу набуло системного характеру, а в умовах економічних криз 1980-х років важливою компетенцією стало управління скороченнями. У 1990-х роках змінилися пріоритети трудових відносин, які дедалі більше сприймалися як тимчасове партнерство. Сучасні підрозділи з управління людськими ресурсами виконують широкий спектр функцій, а їх ефективність визначається професіоналізмом персоналу та взаємодією з керівництвом.

Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом представлено в табл. 1.1.

Виділяють такі **підходи до управління персоналом**:

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

Таблиця 1.1 Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом

Період часу, рік	Основні напрями менеджменту	Відношення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового управління
До 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891-1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911-1920 рр.	Ефективність задач	Забезпечення високої заробітної плати працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і затрачуваного часу
1921-1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації для працівників
1931-1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку в протигагу думці адміністрації	Створення програм комунікації працівників і профспілкових прийомів
1941-1950 рр.	Соціальна безпека	Використання мір соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
1951-1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961-1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971-1980 рр.	Складність задачі	Удосконалення змісту праці, що націлює на рішення складних задач	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981-1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991-2000 рр.	Зміни в складі робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація

Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є:

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

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

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

3. Гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію *управління людиною*).

Особливостями даного підходу є:

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

Різні стадії у розвитку управління персоналом підприємства пов'язують також із загальною еволюцією підприємства. Так, розвиток підприємства поділяють на п'ять основних стадій, яким відповідають характеристики управління персоналом (табл.).

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

1. зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);

2. розвиток руху за компетентність;

3. увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);

4. усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

Управління персоналом як сфера діяльності пройшло тривалий шлях розвитку, який відображає зміну уявлень про роль людини в організації.

1. Етап наукового управління (кінець XIX – початок XX ст.).

Характеризується механістичним підходом до працівника як до елемента виробничого процесу.

2. Адміністративний етап.

Основна увага приділялася дисципліні, ієрархії та формальним правилам.

3. Школа людських відносин.

У центрі уваги – соціальні та психологічні аспекти праці, мотивація, міжособистісні відносини.

4. Поведінковий етап.

Акцент на індивідуальних потребах, мотивації та розвитку особистості.

5. Концепція управління людськими ресурсами

Розглядає персонал як стратегічний ресурс підприємства.

6. Сучасний етап (HRM, Talent Management)

Орієнтація на розвиток талантів, цифровізацію HR-процесів та стратегічне партнерство HR-служб.

Отже, управління персоналом є невід'ємною складовою системи менеджменту підприємства та важливим чинником його конкурентоспроможності. Еволюція підходів до управління персоналом

відображає зміну ролі людини в організації – від «робочої сили» до стратегічного партнера бізнесу.

Тема 2. Основні характеристики персоналу підприємства

План лекції

1. Структури та чисельність персоналу підприємства.
2. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівника.
3. Компетенції та компетентності працівника: сутність, види.

2.1. Структура та чисельність персоналу підприємства

Персонал підприємства – це сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем та беруть участь у виробничій, управлінській або допоміжній діяльності організації.

Персонал виступає ключовим ресурсом підприємства, оскільки саме від рівня його професіоналізму та мотивації залежить ефективність використання матеріальних, фінансових і технологічних ресурсів.

Основні ознаки персоналу:

- 1) наявність його трудових відносин з роботодавцем, які оформлюються трудовим договором;
- 2) володіння певними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю та ін.), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді або робочому місці;
- 3) цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто створення працівниками умов для досягнення цілей підприємства.

Структура персоналу відображає його склад за різними ознаками та дозволяє аналізувати кадровий потенціал підприємства. **Основними видами структури персоналу є (рис 2.1):**

- функціональна структура (відображає поділ основних функцій між окремими типовими функціональними напрямками діяльності організації);
- професійна структура (співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів і т.д.), що володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, набутих в результаті навчання і накопичення досвіду роботи в конкретній області);
- кваліфікаційна структура (співвідношення працівників різного рівня кваліфікації, тобто ступеня професійної підготовки: розряди, категорії, рівень освіти);
- соціально-демографічна структура (відображає вік, стать, стаж роботи);
- рольова структура (характеризує персонал за його участі у творчому процесі та комунікаційним ролям: генератор ідей, компілятор ідей, ерудит, експерт, ентузіаст, критик, організатор, лідер, діловод, координатор та ін.)
- організаційна структура (відображає обсяг прав, відповідальності і самостійності окремих працівників, підрозділів, а також рівень субординації між ними).



Рис. 2.1. Структура персоналу підприємства

Залежно від участі у виробничому процесі виділяється:

1) промислово-виробничий персонал (ППП) – це працівники, пов'язані безпосередньо з виробництвом;

(2) непромисловий персонал – це працівники, безпосередньо не пов'язані з виробництвом і його обслуговуванням та працівники соціальної інфраструктури підприємства (працівники дитячих і медичних установ, що знаходяться на балансі підприємства).

Промислово-виробничий персонал в залежності від характеру трудових функцій поділяється на категорії:

1) робочі – працівники, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих і транспортних послуг. Робітники підрозділяються на: основних робітників, пов'язаних безпосередньо з виробництвом продукції; допоміжних робітників, пов'язаних з обслуговуванням виробництва;

2) фахівці – працівники, що здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні, адміністративні та інші функції. До них відносяться економісти, інженери, технологи, юристи, інспектори з кадрів, бухгалтери та ін.;

3) службовці (технічні виконавці) – працівники, що здійснюють фінансово-розрахункові функції, підготовку та оформлення документів, господарське обслуговування та інші функції. До них відносяться секретарі, табельники, касири, експедитори та ін.;

4) керівники – здійснюють функції управління підприємством. Керівників умовно можна поділити на три рівні: вищий (підприємства в цілому – директор, генеральний директор, керуючий та їх заступники); середній (керівники основних структурних підрозділів – цехів, відділів, управлінь, а також головні спеціалісти); низовий (працюючі з виконавцями – керівники бюро, секторів, майстри).

Поділ персоналу підприємства на категорії здійснюється відповідно до нормативних документів – Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів та інших службовців і Єдиним тарифно-кваліфікаційного довідника робіт і професій робітників.

Раціональна структура персоналу забезпечує ефективну організацію праці та узгодженість виконання функцій.

Чисельність персоналу – це кількість працівників, необхідних для виконання завдань підприємства. Вона визначається з урахуванням:

- обсягу виробництва;
- складності технологічних процесів;
- рівня механізації та автоматизації;
- організаційної структури;
- режиму роботи підприємства.

Розрізняють:

- облікову чисельність персоналу;
- середньооблікову чисельність;
- явочну чисельність.

Оптимальна чисельність персоналу дозволяє забезпечити високу продуктивність праці та уникнути надлишкових витрат.

2.2. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівника

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника характеризує ступінь його підготовленості до виконання трудових функцій і включає рівень освіти, професійні знання, навички, досвід та здатність до виконання конкретних робіт.

Високий професійно-кваліфікаційний рівень персоналу є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

До основних вимог до професійно-кваліфікаційного рівня належать:

- відповідність освіти профілю роботи;
- наявність професійних знань і навичок;
- практичний досвід роботи;
- здатність до навчання та професійного розвитку;
- володіння сучасними технологіями;
- дотримання професійних стандартів.

Вимоги до кваліфікації працівників залежать від специфіки діяльності підприємства та складності виконуваних завдань.

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Спеціальність або спеціалізація – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

Професійна придатність може бути:

- потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);

–реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

Розрізняють:

– кваліфікацію роботи (представлена сукупністю вимог до того, хто повинен виконувати роботу);

– кваліфікацію працівника (представлена сукупністю набутих людиною професійних якостей).

Кваліфікація персоналу впливає на:

–продуктивність праці;

–якість продукції або послуг;

–рівень інноваційності;

–безпеку праці;

–ефективність управлінських рішень.

Тому підприємства приділяють значну увагу навчанню, підвищенню кваліфікації та розвитку персоналу.

2.3. Компетенції та компетентності працівника: сутність і види

У сучасному управлінні персоналом важливе місце займає компетентнісний підхід.

Компетенція – це сукупність знань, умінь, навичок, поведінкових характеристик і цінностей, необхідних для ефективного виконання певних трудових функцій.

Компетентність –це здатність працівника реально застосовувати наявні компетенції у професійній діяльності.

Виділяють такі **види компетентності**:

1) функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати;

2) інтелектуальна компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) ситуативна компетентність: означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) часова компетентність: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час. Вона містить адекватну оцінку витрат часу («почуття часу»), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

5) соціальна компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т. д. Соціальна компетентність характеризує інтерактивні здатності працівника, культуру ділового

спілкування як по вертикалі «керівник – підлеглий», так і по горизонталі – «працівники одного рівня», а також клієнти підприємства.

Таким чином, компетенція відображає потенціал, а компетентність – практичну реалізацію цього потенціалу.

Залежно від змісту та сфери застосування виділяють такі **основні види компетенцій персоналу**:

- професійні компетенції (знання та навички за фахом);
- управлінські компетенції (планування, прийняття рішень, лідерство);
- комунікативні компетенції (взаємодія, переговори, робота в команді);
- соціальні компетенції (відповідальність, етика, адаптивність);
- цифрові компетенції (володіння інформаційними технологіями);
- інноваційні компетенції (креативність, здатність до змін).

Набір необхідних компетенцій визначається посадою та стратегічними цілями підприємства.

Компетентнісний підхід використовується:

- під час добору персоналу;
- в оцінюванні результатів праці;
- при формуванні кадрового резерву;
- у системах навчання та розвитку;
- при плануванні кар'єри.

Застосування компетентнісного підходу дозволяє узгодити вимоги підприємства з індивідуальними можливостями працівників.

У сучасному менеджменті персонал розглядається як стратегічний актив. Управління персоналом включає: стратегічне планування, формування кадрового резерву, розвиток талантів, управління знаннями.

Цифровізація бізнес-процесів суттєво змінює вимоги до характеристик персоналу. Сучасний працівник повинен володіти не лише професійними знаннями, а й цифровими компетентностями, вмінням працювати з інформаційними системами, аналітичними інструментами та онлайн-платформами.

Дистанційна форма роботи змінює структуру мотивації та вимоги до самодисципліни працівників. У таких умовах особливого значення набувають:

- відповідальність;
- самоорганізація;
- комунікативні навички;
- здатність працювати автономно.

Для підприємств це означає необхідність перегляду підходів до оцінювання персоналу, розвитку компетентностей та побудови системи мотивації з урахуванням віддаленого формату роботи.

Отже, основні характеристики персоналу підприємства охоплюють його структуру, чисельність, професійно-кваліфікаційний рівень і систему компетенцій. Раціональне формування цих характеристик забезпечує ефективне використання трудового потенціалу, підвищення продуктивності

праці та конкурентоспроможності підприємства. Компетентнісний підхід дозволяє поєднати стратегічні цілі організації з розвитком персоналу.

Тема 3. Організація наймання персоналу до підприємства

План лекції

- 3.1. Сутність та зміст процесу наймання персоналу на підприємство.
- 3.2. Планування потреби підприємства в персоналі.
- 3.3. Залучення персоналу до підприємства.
- 3.4. Відбір персоналу
- 3.5. Управління трудовою адаптацією.

3.1. Сутність та зміст процесу наймання персоналу на підприємстві

Наймання персоналу – це процес забезпечення підприємства працівниками необхідної кількості та якості відповідно до стратегічних і оперативних цілей організації. Він включає комплекс управлінських рішень і дій, спрямованих на формування кадрового потенціалу підприємства.

Процес наймання персоналу охоплює (рис. 3.1):

- визначення потреби в персоналі;
- пошук і залучення кандидатів;
- оцінювання та відбір;
- прийняття на роботу;
- первинну адаптацію працівників.

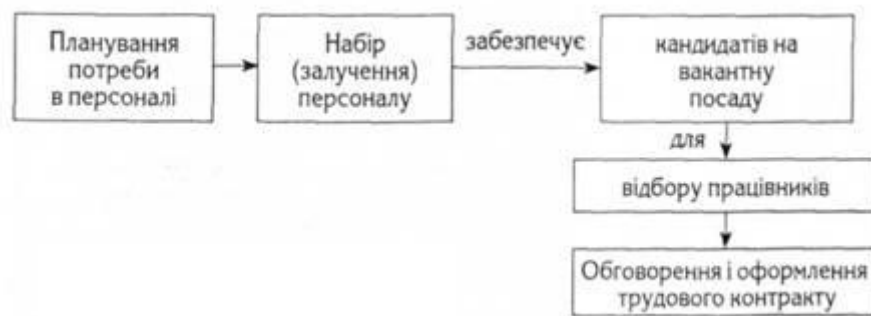


Рис. 3.1. Схема наймання персоналу

Сутність наймання полягає не лише в заповненні вакантних посад, а й у забезпеченні відповідності між вимогами робочого місця та характеристиками кандидата. Неправильний вибір працівника може мати негативні наслідки як для підприємства, так і для самого працівника.

Головні позиції в процесі наймання персоналу має зайняти лінійний керівник, оскільки:

- 1) він безпосередньо керує людськими ресурсами, тому повинен бути зацікавленим у високій ефективності процедури наймання персоналу;

2) саме лінійний менеджер детально знає поточну ситуацію і плани розвитку свого підрозділу, тому може реально передбачити майбутню потребу в персоналі

3) лише лінійний керівник може сформулювати конкретні вимоги до кандидата на вакантну посаду (професійні, ділові й особистісні), що забезпечує найбільш швидку адаптацію потенціального працівника в колективі.

Разом з тим, конкретні процедури набору й відбору персоналу організовують і здійснюють фахівці кадрових служб, оскільки саме вони мають необхідні для цього знання і досвід.

Зміст процесу наймання персоналу подано на рис. 3.2.

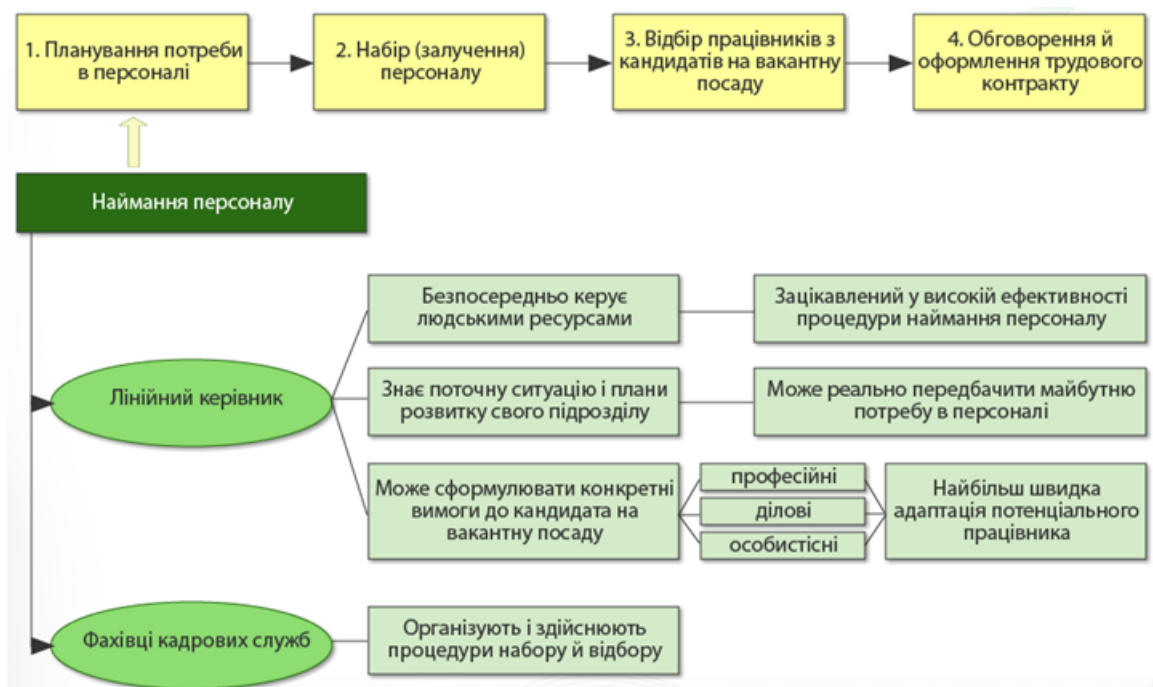


Рис. 3.2. Зміст процесу наймання персоналу

Для сучасних підприємств наймання персоналу є стратегічно важливою функцією, оскільки саме на цьому етапі формується якість трудових ресурсів і закладається основа майбутньої ефективності праці.

Показовими є характеристики підходів до наймання, що використовуються сучасними американськими, японськими та вітчизняними підприємствами (рис. 3.3).

Основним принципом наймання в рамках американського підходу є «Людина для робочого місця», за якого підбір працівника відбувається з урахуванням заздалегідь сформульованих вимог для конкретної посади. Гарантії для працівника є низькими у зв'язку з високою плинністю персоналу, що обумовлена просуванням працівників лише по вертикалі в ієрархії управління.

Японський підхід до наймання відповідає принципу «Робоче місце для людини», за якого кар'єра кожного працівника починається з найпростішого

робочого місця, тому при найманні їх діловим і особистісним якостям практично не надається значення. Наймані працівники отримують високі гарантії довічного наймання та поступового вrostання у колектив підприємства.

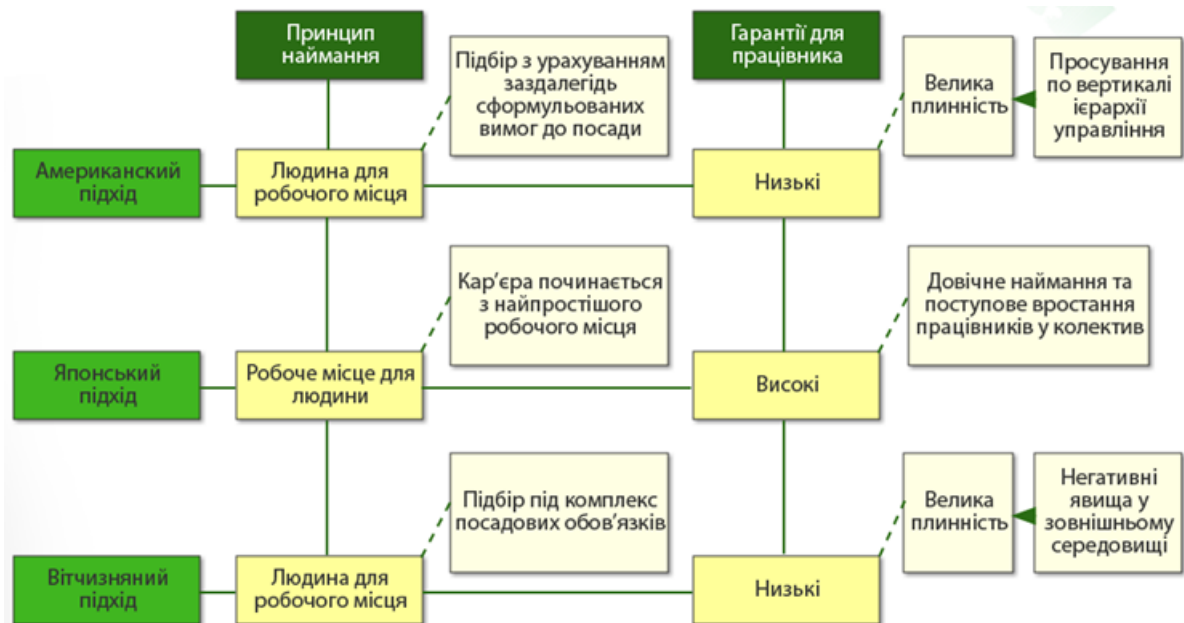


Рис. 3.3. Підходи до наймання персоналу зарубіжних і вітчизняних підприємств

Як і в американських фірмах, українські підприємства підбирають працівників під комплекс посадових обов'язків та видів робіт, що закріплюються за робочим місцем. Гарантії для працівників є теж низькими у зв'язку з великою плинністю та високою конкуренцією за робочі місця. Але, на відміну від американського підходу, це обумовлюється негативними явищами у зовнішньому середовищі вітчизняних підприємств.

3.2. Планування потреби підприємства в персоналі

Планування потреби в персоналі – це процес визначення необхідної кількості та якості працівників для досягнення цілей підприємства в певний період часу. Воно є складовою загальної системи стратегічного та оперативного планування.

Основною метою планування персоналу є:

- забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами;
- запобігання дефіциту або надлишку персоналу;
- оптимізація витрат на оплату праці;
- підвищення ефективності використання персоналу.

Мета й завдання кадрового планування в організації подані на рис. 3.4.

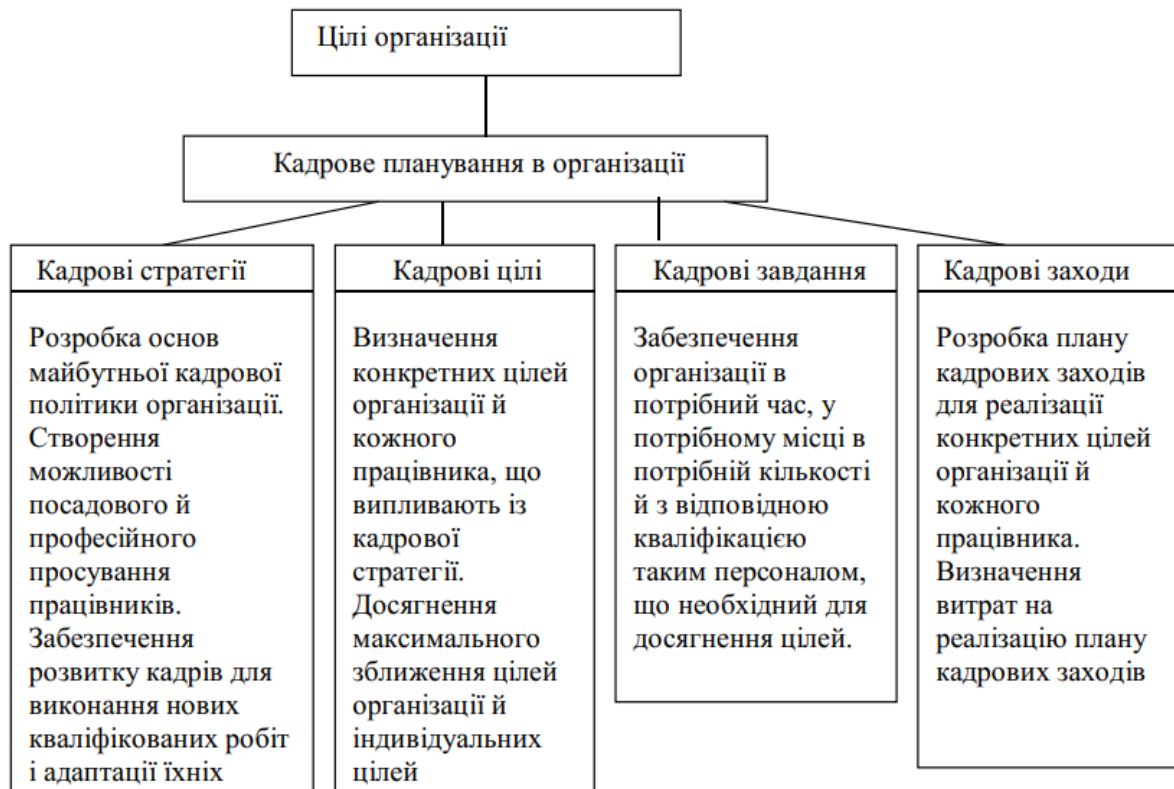


Рис. 3.4. Мета й завдання кадрового планування в організації

Види планування потреби в персоналі

Залежно від часових горизонтів розрізняють:

- стратегічне планування персоналу (довгострокове);
- тактичне планування (середньострокове);
- оперативне планування (короткострокове).

Стратегічне планування враховує розвиток підприємства, зміну технологій, вихід на нові ринки. Оперативне планування спрямоване на вирішення поточних кадрових завдань.

У практиці управління використовуються наступні методи планування персоналу (рис. 3.5):

- нормативний метод;
- балансовий метод;
- експертні оцінки;
- аналіз робочих місць;
- прогнозування на основі тенденцій.

Під час планування чисельності робітників складають баланс робочого часу, який розраховується за окремими елементами і передбачає: визначення корисного фонду робочого часу в днях; встановлення середньої тривалості робочого дня у годинах; визначення корисного (ефективного) фонду робочого часу в годинах.

Планування чисельності керівників, спеціалістів та службовців за кількістю робочих місць передбачає попередню розробку організаційної структури управління та виробничої структури, а також штатного розкладу

кожного структурного підрозділу. Штати керівників, спеціалістів та службовців щорічно уточнюються з урахуванням нових завдань та здійснюваної раціоналізації системи управління.



Рис. 3.5. Методи планування персоналу

Планування чисельності персоналу проводять за всіма підрозділами підприємства в межах виробничого процесу, організованого на розподілі праці. При цьому має забезпечуватись координування співпраці між окремими співробітниками.

Планування персоналу є **безперервним процесом**, який потребує регулярного перегляду.

3.3. Залучення персоналу до підприємства

Залучення персоналу – це сукупність заходів, спрямованих на формування потоку кандидатів, які потенційно можуть бути прийняті на роботу. Мета залучення – створити достатню кількість кандидатів належної якості.

Ефективне залучення персоналу дозволяє:

- скоротити час заповнення вакансій;
- підвищити якість відбору;
- зменшити витрати на наймання.

Процес залучення персоналу у підприємство включає такі етапи (рис. 3.6):

1-й етап: Розробка стратегії залучення персоналу

Стратегія залучення персоналу у підприємство повинна відповідати як загальній стратегії розвитку підприємства, так і його кадровій стратегії.

2-й етап: Аналіз змісту роботи – це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи.

Для аналізу змісту роботи використовують такі методи:

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

2) аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників;

3) метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються: пункти відповідальності; робочі взаємини; вимоги, пропоновані роботою; умови праці; перевірка виконання роботи).

На основі аналізу змісту роботи доцільно скласти посадову інструкцію. У цьому документі коротко викладаються основні задачі, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

3-й етап: Залучення персоналу: визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду.



Рис. 3.6. Процес залучення персоналу

При розробці вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму.

Професіограма – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

Професіограма включає відомості, які:

- характеризують саму професійну діяльність (психологічна професіограма);
- описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

Психограма висвітлює такі вимоги до працівника: освітні, демографічні, медико-біологічні, психофізіологічні, психологічні.

На рис. 3.7 представлено визначення вимог до кандидатів на вакантні посади.

На рис. 3.8 подано методи формування вимог до кандидатів на вакантні посади.

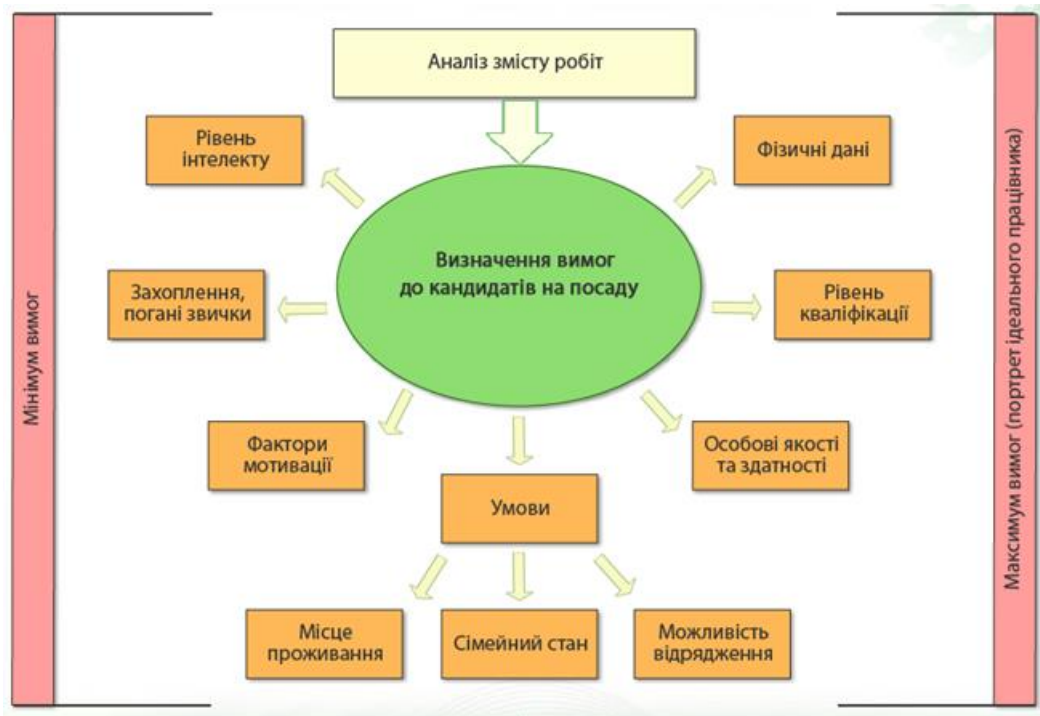


Рис. 3.7. Визначення вимог до кандидатів на вакантні посади



Рис. 3.8. Методи формування вимог до кандидатів на вакантні посади

4-й етап: Прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників.

Кандидата слід поінформувати не тільки про вимоги роботодавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання та ін.

5-й етап: Вибір джерел набору персоналу

Джерела залучення персоналу поділяються на:

- внутрішні (переведення, просування, кадровий резерв);
- зовнішні (ринок праці, рекрутингові агентства, освітні заклади, онлайн-платформи) (рис. 3.9).

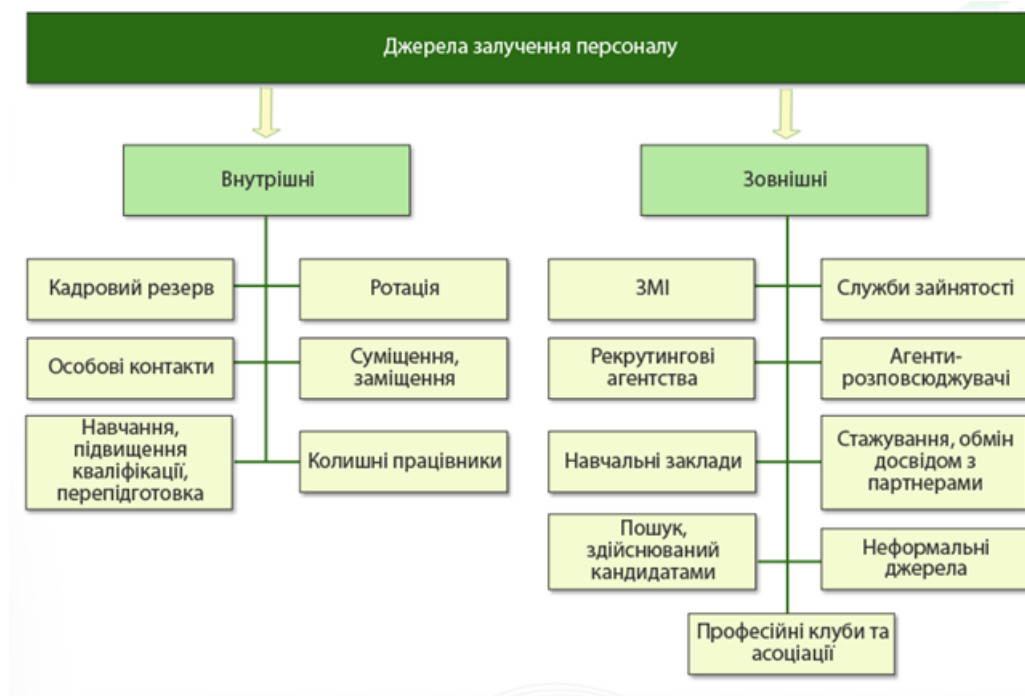


Рис. 3.9. Джерела набору персоналу

Вибір джерел залежить від:

- рівня посади;
- терміновості наймання;
- специфіки діяльності підприємства.

До сучасних методів залучення персоналу відносяться:

- онлайн-рекрутинг;
- соціальні мережі;
- employer branding;
- рекомендації працівників;
- ярмарки вакансій.

3.4. Вибір персоналу

Вибір персоналу – це процес оцінювання кандидатів з метою визначення найбільш відповідних вимогам посади. Його головне завдання – забезпечити відповідність між працівником і робочим місцем.

Основні етапи відбору персоналу

Процес відбору включає:

- аналіз резюме;
- проведення співбесід;
- тестування;
- оцінювання професійних і особистісних якостей;
- прийняття рішення.

Серед основних методів відбору персоналу виділяють:

- структуровані та неструктуровані співбесіди;
- професійні тести;
- психологічне тестування;
- асесмент-центри;
- пробні завдання.

Особливо актуальними є онлайн-співбесіди та цифрові інструменти оцінювання.

Процес відбору персоналу наведено на рис. 3.10.

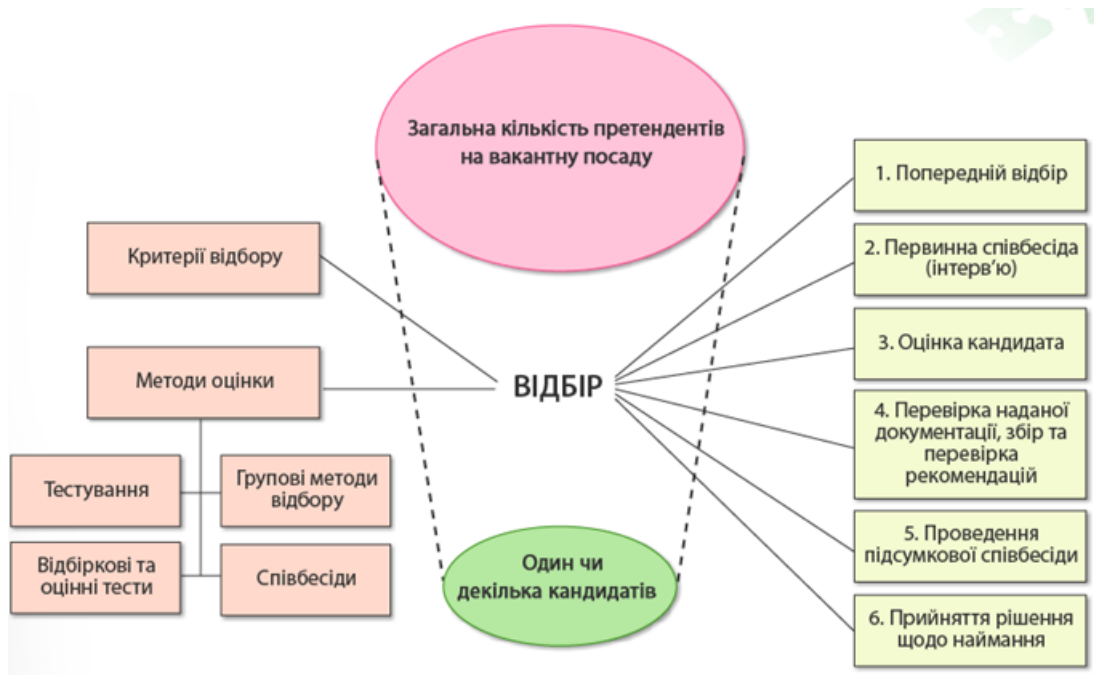


Рис. 3.10. Процес відбору персоналу

Процедура відбору персоналу передбачає такі етапи:

1-й етап: Попередній відбір претендентів

Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника (досвід, освіта, кваліфікація, навички, вік) (рис. 3.11).

Попередній відбір здійснюється менеджером з персоналу на основі аналізу резюме або анкети претендента.

Резюме являє собою спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві.

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

- хронологічне (послідовно наводиться інформація про претендента, починаючи з останніх подій у професійній діяльності);
- функціональне (складається претендентами, які мають досвід роботи в ряді підприємств, що спеціалізуються у певних сферах діяльності; у ньому

дається послідовний виклад кваліфікаційного розвитку за кожним із напрямків кар'єрного зростання);

– професійне (робиться акцент на професійних досягненнях претендента у певній сфері діяльності, важливих для успішної роботи на вакантній посаді в даному підприємстві).

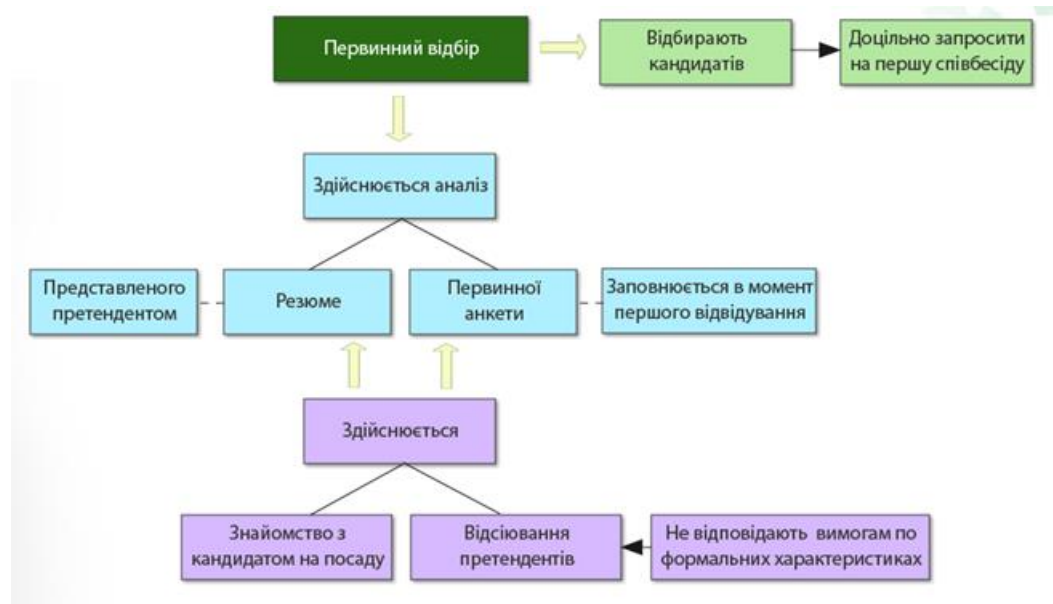


Рис. 3.11. Сутність первинного відбору

2-й етап: Проведення первинної співбесіди

Первинна співбесіда проводиться спеціалістом відділу кадрів.

Мета первинної співбесіди – більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи.

Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати.

В процесі відбіркової співбесіди необхідно одержати інформацію за наступними блоками:

1. Автобіографічні дані.
2. Загальноосвітній рівень.
3. Практичний досвід.
4. Характеристика останнього місця роботи.
5. Одержувана винагорода.
6. Індивідуальні характеристики.

У залежності від цілей і задач відбору можуть використовуватися наступні типи інтерв'ю (рис. 3.12):

1. Структуроване: при його проведенні використовується попередньо визначений перелік питань.

2. Напівструктуроване: заздалегідь готуються тільки основні питання, що забезпечують схематичність бесіди. Відповіді даються у вільній формі.

3. Неструктуроване: проводиться у вільній формі, передбачає лише попереднє визначення тем майбутньої бесіди.

4. Інтерв'ю в емоційно напруженій обстановці (в умовах спеціально змодельованої стресової ситуації);

5. Панельне: проводиться спеціально створеною комісією;

6. Групове (інтерв'ю з групою кандидатів);

7. Один на один.

3-й етап: Оцінка претендента



Рис. 3.12. Види інтерв'ю

Ціль оцінки претендента – виявлення його потенціалу, його здатності адаптуватися до роботи в даному колективі.

Відбір працівників у підприємстві здійснюється з числа претендентів на вакантну посаду за допомогою оцінки відповідних якостей кандидатів (табл. 3.1).

Експертами (конкурсною комісією) проводиться робота з визначення наявності якостей у кандидатів на вакантну посаду і ступеня володіння ними. Кандидат, що найбільшою мірою володіє усіма необхідними якостями, займає цю посаду.

4-й етап: Перевірка представленої документації, збір і перевірка рекомендацій.

Даний етап передбачає аналіз і перевірку анкетних даних шляхом наведення довідок у керівників з колишнього місця роботи й інших осіб, що добре знають претендента.

5-й етап: Медичний огляд передбачає: заповнення медичної анкети, спеціальних медичних оглядів, перевірок, діагностики.

6-й етап: Проведення підсумкової співбесіди щодо наймання.

Підсумкова співбесіда проводиться, як правило, із безпосереднім керівником.

Таблиця 3.1 Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу на підприємстві

№ з/п	Групи якостей	Якості
1	Ставлення до праці	- почуття особистої відповідальності за доручену справу; - чуйне і поважне ставлення до людей; - працьовитість; - особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими; - рівень естетики роботи.
2	Рівень знань і досвід роботи	- рівень освіти; - наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді; - знання передових методів роботи та ступінь їх використання на практиці; - стаж роботи за даною спеціальністю.
3	Організаторські здібності	- уміння організувати систему управління; - уміння організувати свою працю; - володіння передовими методами керівництва; - уміння проводити ділові наради; - здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці; - уміння організувати працю підлеглих; - здатність до оцінки можливостей і праці інших.
4	Уміння працювати з людьми	- уміння створювати згуртований колектив; - уміння підібрати, розставити і закріпити кадри; - уміння працювати з колегами і вищим керівництвом; - уміння працювати із зовнішніми партнерами.
5	Уміння працювати з документами і інформацією	- уміння коротко і ясно формувати цілі; - уміння складати ділові листи, накази, розпорядження; - уміння чітко формулювати доручення, видавати завдання; - знання можливостей сучасної організаційної техніки й уміння використовувати її у своїй роботі.
6	Уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення	- уміння своєчасно приймати рішення; - здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; - уміння швидко орієнтуватися в складному становищі; - уміння вирішувати і попереджати конфліктні ситуації; - здатність до дотримання психогігієни; - уміння володіти собою; - впевненість у собі.
7	Здатність розробляти і впроваджувати інновації	- уміння розробляти нововведення; - уміння виявляти і підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; - уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів; - ініціативність; - сміливість і рішучість у підтримці і впровадженні нововведень; - мужність і здатність йти на обґрунтований ризик.
8	Морально-етичні риси характеру	- чесність, сумлінність, порядність; - наполегливість; - товариськість; - скромність, простота; - охайність і акуратність зовнішнього вигляду; - добре фізичне і психологічне здоров'я.

7-й етап: Прийняття остаточного рішення про наймання.

Остаточне рішення про наймання приймається особою або групою осіб, уповноважених приймати дане рішення. Зазначені питання регламентуються діючим на підприємстві Положенням про наймання.

Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового контракту (договору).

Трудовий договір (контракт) – це угода між працівником і підприємством про дотримання наступних умов:

- працівник дає згоду виконувати певну роботу у певній посаді відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства;
- роботодавець дає згоду виплачувати працівнику обговорену компенсацію (заробітну плату, пільги) і забезпечувати умови праці, що відповідають трудовому законодавству, колективному договору.

Сутність та структура трудового договору представлена на рис. 3.13.



Рис. 3.13. Сутність та структура трудового договору

3.5. Управління трудовою адаптацією персоналу

Трудова адаптація – це процес пристосування нового працівника до умов праці, колективу, організаційної культури та вимог посади. Вона є завершальним етапом процесу наймання.

До цілей трудової адаптації нових працівників належать:

1. Зменшення стартових витрат.
2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника.
3. Скорочення плинності кадрів.
4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників.
5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканнях.

Процес адаптації буде тим успішніше, чим у більшому ступені норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі у колективі.

Виділяються два напрямки адаптації:

1) первинна, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів);

2) вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Розрізняють наступні **види адаптації персоналу**:

– професійну адаптацію – поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.);

– соціально-психологічну адаптацію – пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі;

– організаційну адаптацію – засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством;

– психофізіологічну адаптацію – пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

Процес адаптації персоналу на підприємстві подано на рис. 3.14.

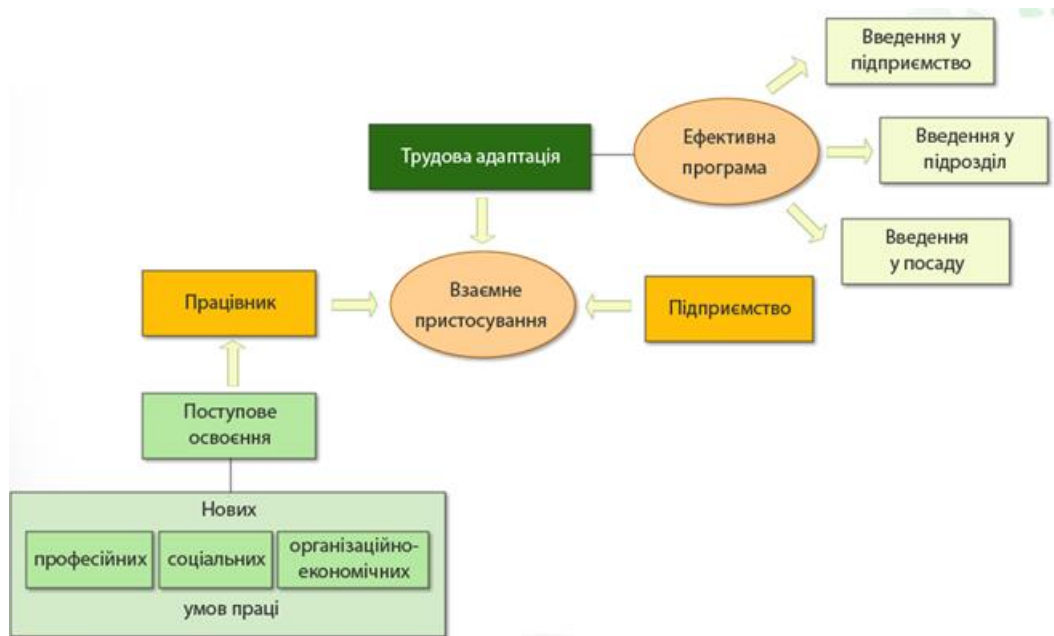


Рис. 3.14. Процес адаптації персоналу

Ефективна адаптація сприяє:

- зниженню плинності кадрів;
- скороченню періоду входження в посаду;
- підвищенню продуктивності праці;

–формуванню лояльності працівників.

Адаптація є керованим процесом, а не стихійним явищем.

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати:

- наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці та ін.);
- обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок та ін.);
- розходження на новому і на колишньому місці роботи;
- особливості нової і колишньої професій.

Ефективна програма трудової адаптації працівників включає три основні напрямки:

1. Введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією).
2. Введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).
3. Введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може зробити у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Цифровізація змінює підходи до організації наймання персоналу. Сучасні підприємства дедалі частіше використовують автоматизовані системи підбору, онлайн-інтерв'ю та дистанційну адаптацію.

Це висуває нові вимоги до:

- цифрових компетентностей кандидатів;
- прозорості процедур відбору;
- комунікації між роботодавцем і працівником.

Отже, організація наймання персоналу є ключовим елементом системи управління персоналом підприємства. Вона охоплює планування потреби в персоналі, залучення кандидатів, відбір та адаптацію працівників. Комплексний і системний підхід до наймання персоналу дозволяє сформувати ефективний трудовий потенціал підприємства та забезпечити його сталий розвиток.

Тема 4. Оцінювання та атестація персоналу

План лекції

- 4.1. Ділове оцінювання персоналу: сутність, види, методи
- 4.2. Оцінювання керівників та спеціалістів на підприємстві
- 4.3. Атестація персоналу

4.1. Оцінювання персоналу: сутність та значення

Оцінювання персоналу –це цілеспрямований процес визначення рівня професійної підготовки, результативності праці, ділових і особистісних якостей працівників з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сутність оцінювання персоналу полягає у встановленні відповідності між:

- вимогами посади;
- фактичними результатами діяльності працівника;
- рівнем його компетентностей;
- потенціалом подальшого розвитку.

Оцінювання персоналу виконує такі основні функції:

- інформаційну, оскільки надає керівництву дані про стан і якість персоналу;
- мотиваційну, оскільки стимулює працівників до підвищення результативності;
- розвивальну, сприяючи професійному зростанню;
- контрольну, забезпечуючи відповідність стандартам і нормам.

Для підприємства оцінювання персоналу є основою формування кадрової політики, системи мотивації, планування навчання та розвитку персоналу.

Ділове оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

На рис. 4.1 подано зміст процесу оцінювання персоналу.



Рис. 4.1. Зміст процесу оцінювання персоналу

Елементи ділового оцінювання персоналу:

- об'єкт оцінювання – працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється;

- суб'єкт оцінювання – фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання;
- предмет оцінювання – аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню;
- критерії оцінювання – ознаки, що відібрані для проведення оцінювання;
- показники оцінювання – характеристики критерію оцінювання, що підлягають вимірюванню або ідентифікації;
- стандарти оцінювання – значення або опис показника оцінювання, ступінь відповідності якому ідентифікується в процесі оцінювання;
- методи оцінювання – способи проведення оцінювання;
- процедура оцінювання – послідовність кроків, реалізованих у процесі проведення оцінювання.

Особливості ділового оцінювання спеціалістів та керівників представлено на рис. 4.2 та 4.3.

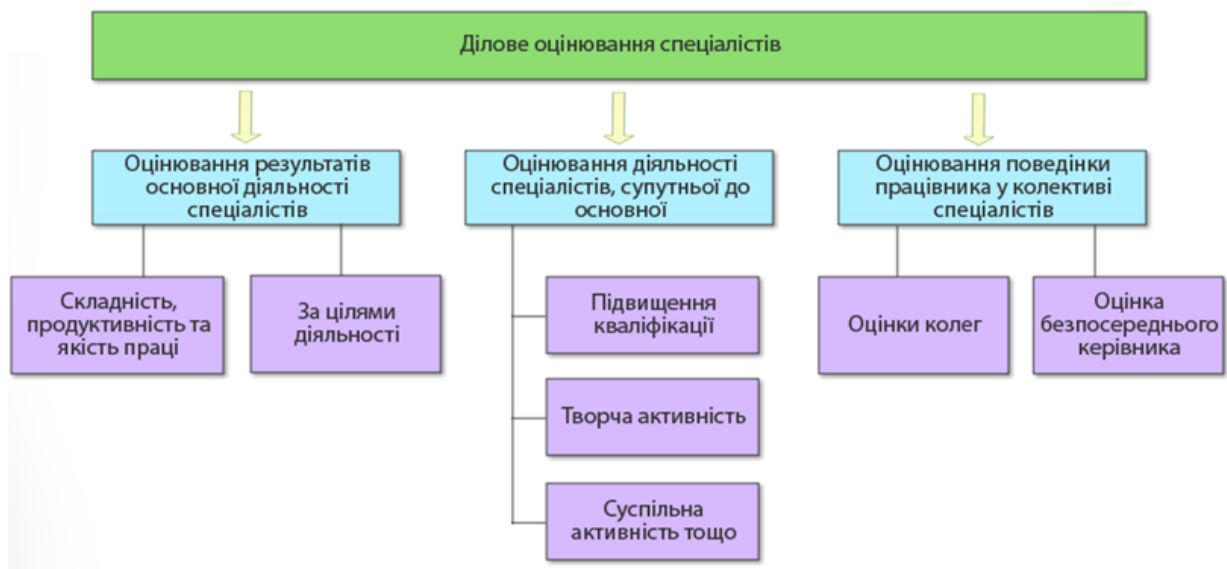


Рис. 4.2. Особливості ділового оцінювання спеціалістів



Рис. 4.3. Особливості ділового оцінювання керівників

Цифровізація бізнес-процесів суттєво змінює підходи до оцінювання персоналу. Сучасні підприємства використовують:

- HR-аналітику;
- цифрові платформи оцінювання;
- онлайн-опитування;
- автоматизовані системи KPI.

В умовах дистанційної роботи особливо важливо оцінювати не лише результати, а й рівень самоорганізації, відповідальності та комунікації працівників.

4.2. Види оцінювання персоналу

Залежно від об'єкта оцінювання розрізняють:

оцінювання результатів праці – визначення рівня виконання планових показників;

оцінювання професійних компетентностей – знань, умінь, навичок;

оцінювання особистісних якостей – відповідальності, комунікабельності, лідерських здібностей;

оцінювання потенціалу розвитку – здатності до навчання та кар'єрного зростання.

За часом проведення оцінювання може бути:

- поточним (оперативним);
- періодичним;
- підсумковим;
- перспективним.

Кожен вид оцінювання має свої завдання та використовується залежно від управлінських потреб підприємства.

За суб'єктами оцінювання розрізняють:

- самооцінку;
- оцінку керівником;
- колегіальну оцінку;
- оцінку зовнішніми експертами.

Види оцінки персоналу наведено в табл. 4.1.

У сучасних умовах поширення набуває комплексне оцінювання, яке поєднує декілька підходів.

Методи оцінки персоналу

До традиційних методів належать:

- аналіз результатів діяльності;
- атестаційні співбесіди;
- характеристика з місця роботи;
- експертні оцінки.

Ці методи є простими у використанні, однак можуть містити елемент суб'єктивності.

Таблиця 4.1. Види оцінки персоналу за різними ознаками

Ознака	Вид оцінки персоналу
За змістом	- часткова
	- комплексна
За регулярністю проведення	- регулярна
	- епізодична
Залежно від періоду оцінювання	- поточна
	- підсумкова
	- перспективна
Залежно від критеріїв оцінювання	- кількісна та якісна оцінка
	- оцінка часових орієнтирів
	- аналітичне оцінювання
За системністю оцінювання	- системні оцінки
	- безсистемні оцінки
За суб'єктом оцінювання	- оцінка керівником
	- оцінка колегами
	- оцінка підлеглими
	- оцінка клієнтами
	- всебічна оцінка
	- самооцінка
За професійно-функціональною структурою оцінюваних	- робітників
	- службовців (фахівців)
	- керівників

Кількісні методи передбачають використання вимірюваних показників:

- показники продуктивності праці;
- виконання KPI;
- рейтингові оцінки;
- бальна система оцінювання.

Використання кількісних методів підвищує об'єктивність оцінки та дозволяє порівнювати результати різних працівників.

Якісні методи спрямовані на оцінку поведінкових і особистісних характеристик:

- інтерв'ю;
- спостереження;
- психологічне тестування;
- оцінювання компетентностей.

У практиці управління персоналом широко використовуються сучасні методи оцінки персоналу:

- метод 360 градусів;
- асесмент-центри;
- оцінювання за компетентнісними моделями;
- метод управління за цілями (МВО).

Класифікацію методів оцінювання персоналу подано в табл. 4.2. та на рис. 4.4.

Методи оцінювання поділяють на традиційні і нетрадиційні. Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах

досить стабільного зовнішнього середовища. Їх недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на судженні керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягнуті результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника.

Таблиця 4.2. Класифікація методів оцінювання персоналу

Види методів оцінювання	Методи оцінювання
Об'єктивні	- довільний опис
	- структурний опис
	- самооцінювання
	- метод оцінювання за цілями
	- метод критичних випадків
Суб'єктивні	- ранжування
	- метод попарного порівняння
	- метод теоретичного розподілу
Комбіновані	- метод "360"
	- персональне портфоліо
	-assessment centre.

До традиційних методів належать:

аналіз результатів діяльності;

атестаційні співбесіди;

характеристика з місця роботи;

експертні оцінки.

Ці методи є простими у використанні, однак можуть містити елемент суб'єктивності.

Нетрадиційні методи розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і зосереджені на оцінюванні працівника його колегами і здатності працювати в групі; оцінюванні окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів усієї організації, і до уваги беруть не лише успішне виконання сьогоднішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань.



Рис. 4.4. Методи ділового оцінювання персоналу підприємства

Сучасні методи оцінки орієнтовані не лише на контроль, а й на розвиток персоналу.

4.3. Атестація персоналу підприємства

Атестація персоналу – це регламентований процес періодичної оцінки професійної діяльності та відповідності працівника займаний посаді. Вона є формалізованою формою оцінювання персоналу та проводиться відповідно до встановлених правил і процедур.

Метою атестації є:

- визначення відповідності працівників займаним посадам;
- виявлення потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації;
- прийняття кадрових рішень;
- підвищення відповідальності працівників за результати праці.

На рис. 4.5 представлено зміст процедури атестації персоналу.

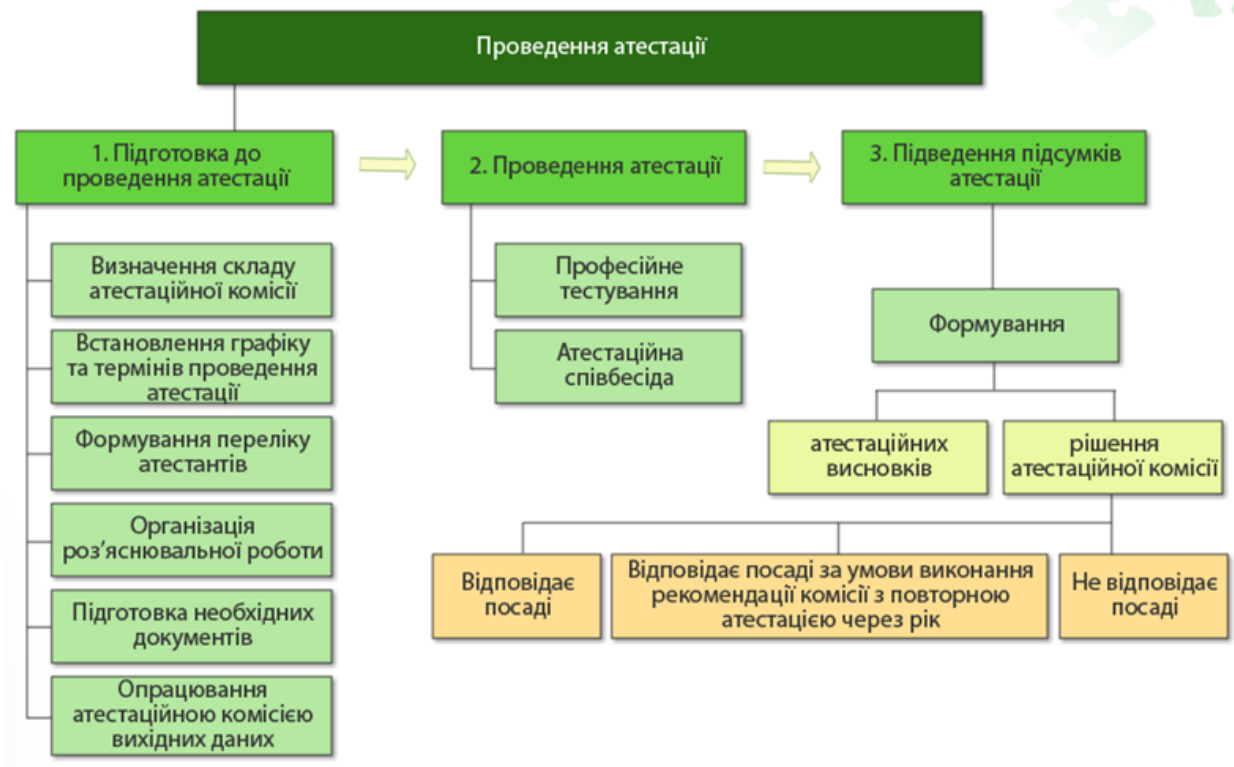


Рис. 4.5. Зміст процедури атестації персоналу

Види атестації персоналу наведено на рис. 4.6.

Залежно від цілей атестація може бути:

- черговою;
- позачерговою;
- підсумковою;
- спеціальною.



Рис. 4.6. Види атестації персоналу організації

Кожен вид атестації має свої особливості та використовується в певних управлінських ситуаціях.

Етапи проведення атестації.

Процес атестації включає (рис. 4.7):

1. підготовчий етап;
2. проведення оцінювання;
3. аналіз результатів;
4. прийняття управлінських рішень;
5. доведення результатів до працівників.

Дотримання чіткої процедури є важливою умовою об'єктивності атестації.

Оцінювання та атестація персоналу тісно пов'язані з іншими функціями управління персоналом:

- мотивацією;
- навчанням і розвитком;
- плануванням кар'єри;
- формуванням кадрового резерву.

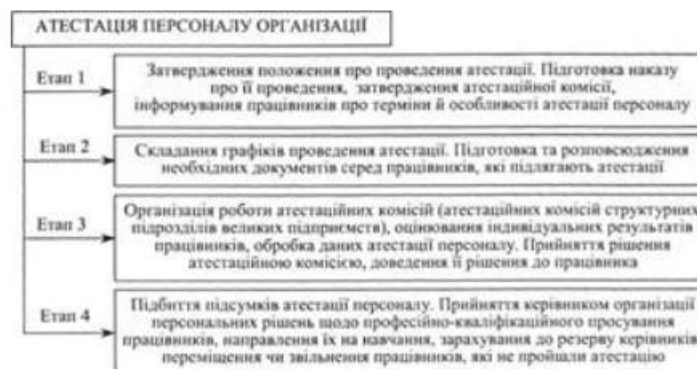


Рис. 4.7. Основні етапи атестації персоналу організації

Результати оцінювання використовуються для:

- коригування системи оплати праці;
- планування професійного розвитку;
- оптимізації чисельності персоналу;
- підвищення ефективності управління.

У більшості розвинених країн оцінювання персоналу є складовою стратегічного управління людськими ресурсами (HRM). Основною метою

оцінювання виступає не покарання чи формальний контроль, а розвиток компетентностей працівників і підвищення їх внеску в досягнення цілей організації.

Характерними рисами зарубіжних підходів є:

- орієнтація на результати та компетентності;
- поєднання кількісних і якісних методів оцінки;
- активне використання зворотного зв'язку;
- інтеграція оцінювання з мотивацією та навчанням;
- застосування цифрових HR-технологій.

У багатьох компаніях оцінювання персоналу здійснюється на постійній основі, а атестація розглядається як один з інструментів загальної системи управління ефективністю.

Система оцінювання персоналу в США ґрунтується на принципах управління за результатами та індивідуальної відповідальності працівників. Основна увага приділяється досягненню конкретних цілей, визначених у системі Management by Objectives (MBO). Європейські країни характеризуються більш соціально орієнтованим підходом до управління персоналом. Оцінювання персоналу тут поєднується з принципами соціального партнерства, трудових прав і захисту інтересів працівників.

Отже, зарубіжний досвід оцінювання та атестації персоналу свідчить про еволюцію підходів від формального контролю до стратегічного розвитку людського капіталу. У більшості розвинених країн оцінювання персоналу розглядається як інструмент підвищення ефективності, мотивації та професійного зростання працівників.

Отже, оцінювання та атестація персоналу є важливими інструментами системи управління персоналом підприємства. Вони забезпечують зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом, сприяють підвищенню ефективності праці, розвитку персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Тема 5. Професійний розвиток персоналу

План лекції

- 5.1. Управління діловою кар'єрою персоналу.
- 5.2. Професійне навчання персоналу.
- 5.3. Управління мобільністю кадрів.
- 5.4. Планування та підготовка кадрового резерву.

5.1. Управління діловою кар'єрою персоналу

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний процес підвищення професійного рівня працівників, розвитку їх компетентностей, здібностей і потенціалу з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства та особистісного зростання працівників.

Основними цілями професійного розвитку персоналу є:

- підвищення продуктивності праці;
- забезпечення відповідності компетентностей персоналу вимогам посади;
- формування кадрового потенціалу для реалізації стратегії підприємства;
- зростання мотивації та лояльності працівників;
- зниження плинності кадрів.

Професійний розвиток персоналу має подвійний характер: з одного боку, він спрямований на задоволення потреб підприємства, а з іншого – на реалізацію професійних і кар'єрних очікувань працівників.

Ділова кар'єра – це процес професійного та посадового зростання працівника протягом трудової діяльності, що супроводжується підвищенням рівня відповідальності, компетентності, доходів і соціального статусу.

Кар'єра може розглядатися як:

- індивідуальний процес, пов'язаний із самореалізацією працівника;
- організаційний процес, що забезпечує ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

У практиці управління персоналом розрізняють наступні види ділової кар'єри (рис. 5.1):

- вертикальну кар'єру (просування по службовій ієрархії);
- горизонтальну кар'єру (розширення професійних функцій);
- центрову кар'єру (наближення до керівництва);
- експертну кар'єру (розвиток професійної майстерності).

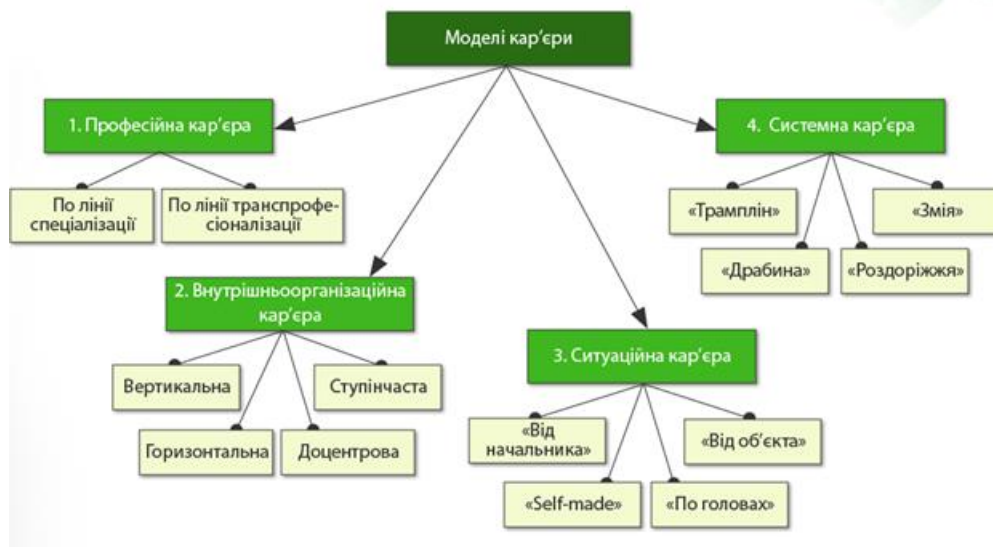


Рис. 5.1. Моделі ділової кар'єри

Управління діловою кар'єрою –це система заходів, спрямованих на планування, організацію та контроль кар'єрного розвитку працівників. Вона включає:

- оцінювання потенціалу працівників;
- планування кар'єрних маршрутів;
- професійне навчання та розвиток;

–наставництво та коучинг.

Планування кар'єри – один із напрямків кадрової роботи в організації, зорієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку і просування фахівців; це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання.

Кар'єрограма – перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття ним визначеної позиції в організації. Кар'єрограма – це формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти спеціаліст для того, щоб отримати необхідні знання та оволодіти потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Формування ділової кар'єри здійснюється поетапно (табл. 5.1).

Таблиця 5.1. Етапи кар'єри

Етап кар'єри	Вік	Характеристика етапу	Особливості мотивації (за Маслоу)
Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності	Безпека, соціальне визнання
Становлення	25-30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок	Соціальне визнання, незалежність, нормальний рівень оплати праці
Просування	30-45 років	Професійний розвиток, просування за службою, зростання кваліфікації	Соціальне визнання, самореалізація, високий рівень оплати праці
Збереження	45-60 років	Підвищення кваліфікації. Навчання молодих кадрів. Пік удосконалення кваліфікації	Підвищення рівня оплати праці, стабілізація незалежності, інтерес до інших джерел доходу

Ефективне управління кар'єрою підвищує мотивацію персоналу та сприяє утриманню цінних працівників.

5.2. Професійне навчання персоналу

Професійне навчання персоналу – це процес набуття працівниками нових знань, умінь і навичок або вдосконалення вже наявних з метою підвищення ефективності виконання професійних обов'язків.

Навчання персоналу є необхідною умовою:

- адаптації до змін;
- впровадження нових технологій;
- розвитку інноваційного потенціалу;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Залежно від мети та етапу трудової діяльності розрізняють **наступні** види професійного навчання (рис. 5.2):

- первинне навчання;
- підвищення кваліфікації;
- перепідготовку;
- безперервне професійне навчання.

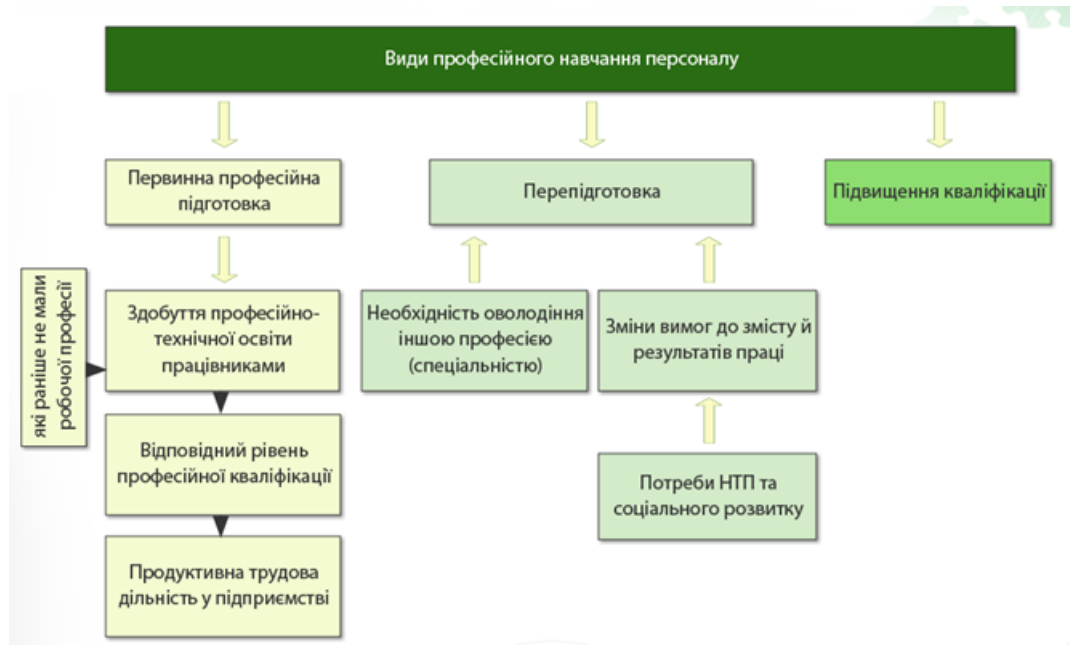


Рис. 5.2. Види професійного навчання персоналу

Процес професійного навчання персоналу зображений на рис. 5.3.

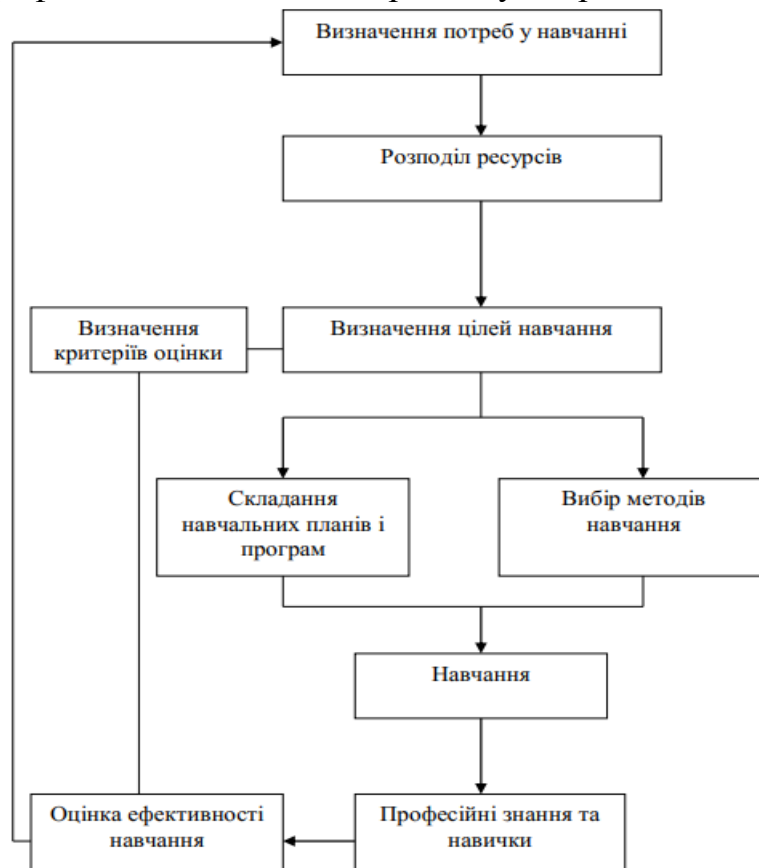


Рис. 5.3. Процес професійного навчання персоналу

Переваги і недоліки застосування різних форм навчання наведені у табл. 5.2.

Таблиця 5.2. Переваги і недоліки форм навчання

Переваги	Недоліки
Навчання на робочому місці	
1. Менша вартість та більша оперативність. 2. Встановлення тісного взаємозв'язку навчання зі щоденною роботою, пристосування змісту та термінів навчання до потреб підприємства. 3. Включення в процес безперервного навчання значної кількості працівників. 4. Великі можливості індивідуалізації підготовки.	1. Підвищення навантаження на керівників та спеціалістів, що приймають участь у процесі навчання. 2. Можлива недостатня методична підготовка, відсутність необхідного досвіду та авторитету у наставників або недостатня кількість кваліфікованих інструкторів та викладачів. 3. Вузкопрофільна направленість навчання. 4. Не забезпечує формування принципово нових знань, поведінкових та професійних навичок.
Навчання поза робочим місцем	
5. Забезпечує формування принципово нових знань, поведінкових та професійних навичок. 6. Може здійснюватись на навчальному методичному забезпеченні, якого немає на підприємстві, висококваліфікованими викладачами, які є лише у навчальному закладі.	5. Пов'язано з додатковими фінансовими та часовими витратами. 6. Вилучення працівників із виробничого процесу.

У практиці управління персоналом використовуються наступні форми та методи навчання персоналу:

- внутрішнє навчання;
- зовнішнє навчання;
- тренінги;
- семінари;
- дистанційне навчання;
- наставництво.

Методи, які використовуються у різних формах навчання представлені у табл. 5.3.

Таблиця 5.3. Методи професійного навчання персоналу

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
1	2
Консультування	Лекції
Інструктаж	Дискусії, конференції, семінари, круглі столи
Наставництво	Навчальні ситуації (кейси)
Демонстрація прийомів роботи	Ознайомлення з досвідом інших підприємств
Стажування	Моделювання ситуацій
Делегування повноважень	Ділові ігри
Ротація	Рольові ігри

Продовження табл. 5.3.

1	2
Чергування робочих операцій	Тренінги
Метод ускладнених завдань	Дистанційне навчання
Підготовка і розвиток робочої команди	Самостійне навчання
Використання навчальних методик, інструкцій щодо роботи на конкретному робочому місці	Участь у виставках і інших заходах як представника
	Участь у проектах

Види та задачі навчання для різних категорій персоналу наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4. Види та задачі навчання для різних категорій персоналу

Категорії персоналу	Робітники	Спеціалісти	Менеджери	Керівники
Задачі, види навчання				
Задачі навчання	Забезпечення безперервного виробничого процесу Суміщення професій Економія	Впровадження нових технологій Удосконалення професійних навиків Розширення зон відповідальності Формування резерву	Оптимізація діяльності підрозділу та бізнес-процесів Створення передумов для делегування повноважень Формування резерву керівників	Впровадження нових стратегій Розширення кругозору
Види навчання				
Довгострокове навчання	Навчання на робочому місці Засвоєння професії	Програми підвищення кваліфікації Друга вища освіта Сертифіковані курси	МВА Друга вища освіта	Executive MBA Коучинг
Короткострокове навчання	Інструктаж Наставництво Стажування	Стажування Лекції Семінари, конференції Тренінги		Стажування Клуби Конференції

Для дистанційного формату особливо актуальними є онлайн-курси, вебінари та корпоративні платформи навчання.

5.3. Управління мобільністю кадрів

Мобільність кадрів – це здатність і готовність працівників змінювати професійні ролі, посади або місце роботи в межах підприємства чи за його межами. Вона є важливим чинником адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

- Розрізняють наступні **види мобільності кадрів** (рис. 5.4):
- внутрішню мобільність (переміщення в межах підприємства);
 - зовнішню мобільність (перехід між підприємствами);
 - професійну мобільність;
 - територіальну мобільність.



Рис. 5.4. Види мобільності персоналу

Управління мобільністю кадрів передбачає планування переміщень, ротацію персоналу, створення умов для професійного розвитку, мінімізацію негативних наслідків плинності кадрів (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Управління мобільністю персоналу

Рациональне управління мобільністю сприяє розвитку персоналу та підвищенню гнучкості організації.

5.4. Планування та підготовка кадрового резерву

Кадровий резерв – це група працівників, які за рівнем підготовки, компетентності та потенціалу здатні в перспективі зайняти ключові посади на підприємстві.

Формування кадрового резерву є важливою складовою стратегічного управління персоналом.

Основними завданнями кадрового резерву є:

- забезпечення безперервності управління;
- підготовка керівних кадрів;
- зниження ризиків кадрового дефіциту;
- розвиток управлінського потенціалу.

Процес формування резерву включає наступні етапи:

1. Визначення ключових посад.
2. Відбір кандидатів до резерву.
3. Оцінювання потенціалу.
4. Розробку програм розвитку.
5. Моніторинг і коригування.

Зміст роботи з кадровим резервом наведено на рис. 5.6.

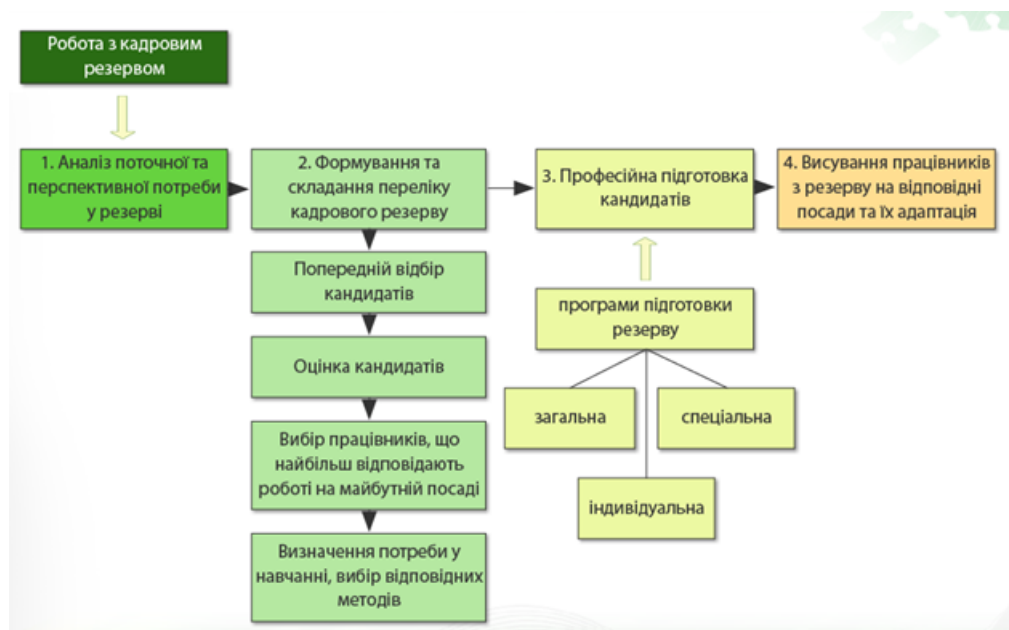


Рис. 5.6. Зміст роботи з кадровим резервом

Цифровізація змінює підходи до розвитку персоналу. Сучасні підприємства використовують:

- електронні платформи навчання;
- HR-аналітику;
- індивідуальні траєкторії розвитку;
- цифрові інструменти оцінювання.

Цифрові технології підвищують доступність і ефективність професійного розвитку персоналу.

У сучасних умовах глобалізації та формування економіки знань професійний розвиток персоналу розглядається провідними країнами світу як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств і національних економік загалом. Зарубіжний досвід свідчить про перехід від епізодичного навчання працівників до системного управління розвитком людського капіталу, що охоплює кар'єрне зростання, безперервне навчання, мобільність кадрів і формування кадрового резерву.

У більшості розвинених країн професійний розвиток персоналу базується на таких принципах:

- безперервність навчання протягом усього трудового життя;
- індивідуалізація траєкторій розвитку;
- поєднання інтересів підприємства та працівника;
- орієнтація на компетентності, а не лише на посади;
- активне використання цифрових технологій.

Використання кращих міжнародних практик дозволяє удосконалити національні системи управління персоналом і підвищити якість професійної підготовки кадрів в умовах сучасної економіки.

Отже, професійний розвиток персоналу є стратегічним напрямом управління людськими ресурсами підприємства. Управління діловою кар'єрою, професійне навчання, мобільність кадрів і формування кадрового резерву забезпечують ефективне використання та розвиток трудового потенціалу, підвищують конкурентоспроможність підприємства та сприяють його сталому розвитку.

Тема 6. Мотивація та стимулювання персоналу

План лекції

- 6.1. Мотивація та стимулювання трудової діяльності: основні поняття.
- 6.2. Матеріальна мотивація персоналу.
- 6.3. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності.

6.1. Мотивація та стимулювання трудової діяльності: основні поняття

Мотивація трудової діяльності – це процес формування внутрішніх спонукань працівника до активної та результативної праці, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей. Вона базується на потребах, інтересах, цінностях і очікуваннях працівників.

Мотивація має внутрішній характер, оскільки пов'язана з особистісними установками людини, її прагненнями до самореалізації, визнання, професійного розвитку та матеріального добробуту.

Основними елементами мотиваційного процесу є:

- потреби;
- мотиви;
- цілі;
- стимули;

–результати праці.

Стимулювання праці – це система зовнішніх впливів, за допомогою яких підприємство спонукає працівників до певної трудової поведінки. На відміну від мотивації, стимулювання має зовнішній характер і реалізується через матеріальні та нематеріальні стимули.

Стимулювання спрямоване на:

- підвищення продуктивності праці;
- поліпшення якості роботи;
- формування дисципліни;
- заохочення ініціативи та відповідальності.

Мотивація і стимулювання є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями. Стимулювання виступає інструментом впливу на мотивацію, а ефективна система управління персоналом передбачає поєднання внутрішньої мотивації працівників із зовнішніми стимулами.

Види мотивації персоналу подано на рис. 6.1.

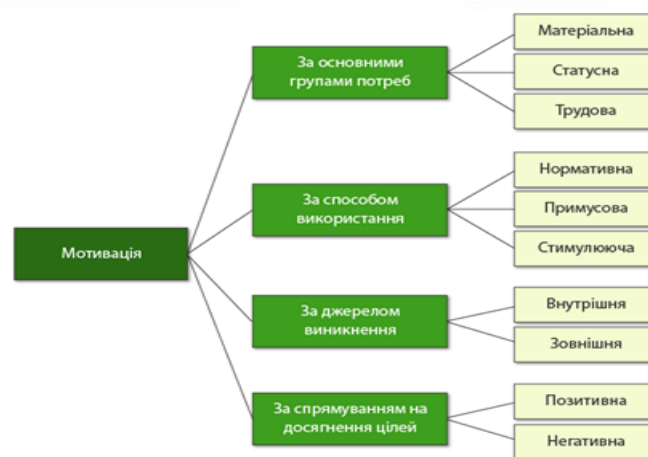


Рис. 6.1. Види мотивації персоналу

Доцільно розглянути **теорії мотивації персоналу** (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Теорії мотивації персоналу

Змістовні теорії мотивації пояснюють поведінку працівників через систему їх потреб.

Найбільш відомими є:

- ієрархія потреб А. Маслоу, яка виділяє фізіологічні, соціальні, потреби у визнанні та самореалізації;
- теорія потреб Д. МакКлелланда, що акцентує увагу на потребах досягнення, влади та причетності;
- двохфакторна теорія Ф. Герцберга, яка розмежовує гігієнічні фактори та мотиватори.

Ці теорії широко використовуються при розробці систем мотивації персоналу.

Процесуальні теорії аналізують мотивацію як процес вибору поведінки.

До них належать:

- теорія очікувань В. Врума;
- теорія справедливості Дж. Адамса;
- модель Портера–Лоулера.

Процесуальні теорії підкреслюють важливість справедливості, прозорості та зв'язку між зусиллями, результатами і винагородою.

6.2. Матеріальна мотивація персоналу

Матеріальна мотивація – це система грошових і негрошових матеріальних стимулів, спрямованих на задоволення економічних потреб працівників. Вона є базовим елементом мотиваційної системи підприємства.

Основною метою матеріальної мотивації є забезпечення прямого зв'язку між результатами праці та рівнем доходів працівників.

До основних форм матеріальної мотивації належать:

- заробітна плата;
- премії та бонуси;
- доплати і надбавки;
- участь у прибутках;
- соціальні виплати та пільги.

Заробітна плата виступає основним джерелом доходу працівників і водночас інструментом стимулювання продуктивності праці.

У практиці підприємств використовуються наступні системи оплати праці як інструмента мотивації персоналу:

- погодинна система оплати;
- відрядна система;
- змішані системи;
- грейдингова система оплати праці.

На рис. 6.3 подано форми і системи оплати праці.



Рис. 6.3. Форми і системи оплати праці

Ефективність матеріальної мотивації залежить від прозорості, справедливості та відповідності системи оплати праці результатам діяльності.

6.3. Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності

Нематеріальна мотивація – це система стимулів, які не мають прямого грошового вираження, але суттєво впливають на поведінку та залученість персоналу. У сучасних умовах її роль постійно зростає.

Нематеріальні стимули спрямовані на задоволення соціальних, психологічних і професійних потреб працівників (рис. 6.1).

До нематеріальних методів мотивації належать:

- визнання результатів праці;
- кар'єрне зростання;
- професійний розвиток;
- участь у прийнятті рішень;
- покращення умов праці;
- гнучкий графік роботи;
- корпоративна культура.

Організаційні методи мотивації праці наведено на рис. 6.5.



Рис. 6.4. Сутність нематеріальної мотивації



Рис. 6.5. Організаційні методи мотивації праці

Особливу роль відіграє корпоративна культура, яка формує цінності, норми поведінки та рівень лояльності персоналу.

В умовах дистанційної та гібридної роботи нематеріальна мотивація набуває особливого значення. До ефективних методів належать:

- регулярний зворотний зв'язок;
- підтримка комунікації;
- довіра та автономія;
- визнання досягнень у цифровому середовищі.

Ефективна система мотивації персоналу повинна:

- відповідати стратегії підприємства;
- враховувати індивідуальні потреби працівників;
- поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули;
- бути прозорою та справедливою;
- регулярно переглядатися.

Розробка системи мотивації передбачає аналіз потреб персоналу, визначення цілей мотивації та оцінювання її ефективності.

Зарубіжний досвід свідчить, що мотивація персоналу давно вийшла за межі виключно матеріального заохочення та перетворилася на комплексну систему управління трудовою поведінкою, яка поєднує економічні, соціальні, психологічні та організаційні чинники.

У більшості розвинених країн системи мотивації персоналу ґрунтуються на таких загальних принципах:

- орієнтація на результат і досягнення цілей;
- поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації;
- індивідуалізація мотиваційних пакетів;
- прозорість і справедливість винагород;
- активне використання зворотного зв'язку;
- інтеграція мотивації з розвитком персоналу;
- використання цифрових HR-інструментів.

Використання кращих міжнародних практик дозволяє вдосконалити національні системи мотивації персоналу та адаптувати їх до сучасних умов розвитку економіки.

В умовах економічної нестабільності, кризових явищ і обмежених фінансових ресурсів традиційні методи матеріальної мотивації втрачають свою ефективність. За таких умов зростає роль нематеріальних стимулів, які не потребують значних фінансових витрат, але мають істотний вплив на поведінку персоналу.

Антикризова мотивація персоналу ґрунтується на:

- відкритій та регулярній комунікації з працівниками;
- підтримці довіри між керівництвом і персоналом;
- залученні працівників до прийняття рішень;
- визнанні зусиль і внеску кожного працівника.

У кризових умовах особливого значення набувають стабільність зайнятості, моральна підтримка, гнучкість організації праці та розвиток внутрішніх можливостей кар'єрного зростання. Зарубіжний досвід свідчить, що підприємства, які інвестують у нематеріальну мотивацію в періоди криз, демонструють вищу стійкість і швидше відновлюються після нестабільності.

Отже, мотивація та стимулювання персоналу є ключовими інструментами управління трудовою діяльністю на підприємстві. Поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації дозволяє створити ефективну систему управління персоналом, спрямовану на досягнення високих результатів і сталий розвиток підприємства.

Тема 7. Управління процесами руху персоналу

План лекції

- 7.1. Методи та організація процесу вивільнення персоналу.
- 7.2. Управління плинністю персоналу на підприємстві.

7.1. Методи та організація процесу вивільнення персоналу

Вивільнення персоналу – це процес припинення трудових відносин між працівником і підприємством з ініціативи працівника, роботодавця або за взаємною згодою сторін. Воно може мати як індивідуальний, так і масовий характер.

Процес вивільнення персоналу є чутливим елементом управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на:

- соціально-психологічний клімат у колективі;
- рівень довіри до керівництва;
- імідж підприємства на ринку праці;
- ефективність подальшої кадрової політики.

Причини вивільнення персоналу можна поділити на такі групи:

- економічні (спад виробництва, фінансова нестабільність);
- організаційні (реорганізація, злиття, оптимізація структури);

- технологічні (автоматизація, цифровізація);
- соціальні (конфлікти, незадоволеність умовами праці);
- особисті (власне бажання працівника, вихід на пенсію).

Розуміння причин вивільнення є основою для вибору адекватних методів управління цим процесом.

У практиці управління персоналом застосовуються різні **методи вивільнення**, серед яких виділяють:

- природне скорочення (звільнення за власним бажанням, вихід на пенсію);
- скорочення чисельності або штату;
- дострокове розірвання трудового договору;
- переведення працівників на інші посади або в інші підрозділи;
- не продовження строкових трудових договорів.

Соціально відповідальним підходом є використання альтернативних методів, таких як неповний робочий час, тимчасові відпустки або перекваліфікація персоналу.

Організація процесу вивільнення персоналу передбачає:

1. Аналіз потреб у скороченні персоналу.
2. Визначення категорій працівників, яких стосується вивільнення.
3. Дотримання вимог трудового законодавства.
4. Інформування працівників.
5. Надання соціальної підтримки.
6. Контроль наслідків вивільнення.

Важливою умовою ефективності цього процесу є прозорість і комунікація, що дозволяє знизити соціальну напругу та зберегти позитивний імідж роботодавця.

7.2. Управління плинністю персоналу на підприємстві

Плинність персоналу – це процес вибуття працівників з підприємства протягом певного періоду часу. Вона є важливим показником ефективності управління персоналом і відображає стабільність трудового колективу.

Основним показником плинності є коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується як відношення кількості звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу.

Плинність персоналу може бути:

- добровільною (за ініціативою працівника);
- вимушеною (за ініціативою роботодавця);
- функціональною (звільнення неефективних працівників);
- дисфункціональною (втрата цінних кадрів).

Причини плинності включають:

- низький рівень оплати праці;
- відсутність перспектив кар'єрного зростання;
- несприятливі умови праці;
- слабку систему мотивації;

–конфлікти в колективі.

Сутність та види плинності персоналу наведено на рис. 7.1.

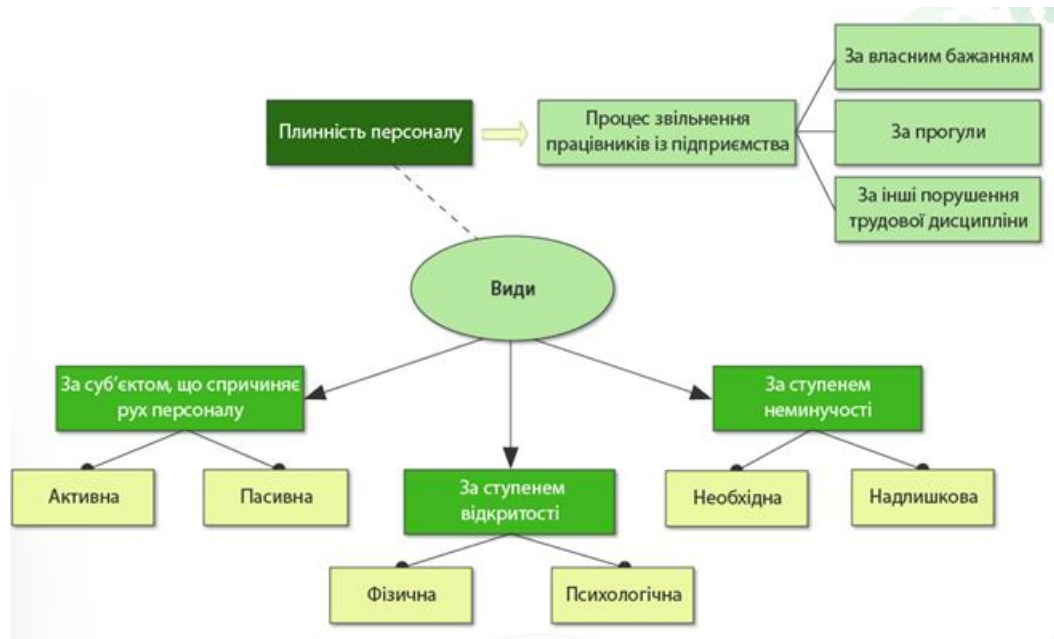


Рис. 7.1. Сутність та види плинності персоналу

Висока плинність персоналу має негативні наслідки для підприємства:

- зростання витрат на наймання та навчання;
- зниження продуктивності праці;
- погіршення якості продукції або послуг;
- втрата корпоративних знань;
- зниження лояльності персоналу.

Разом з тим помірна плинність може мати і позитивний ефект, сприяючи оновленню кадрів.

Показники, що характеризують плинність персоналу представлені на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Показники, що характеризують плинність персоналу

Управління плинністю персоналу передбачає комплекс заходів, спрямованих на утримання цінних працівників та зниження небажаного вибуття кадрів. До основних методів належать (рис. 7.3):

- удосконалення системи мотивації;
- розвиток професійного навчання;
- планування кар'єри;
- поліпшення умов праці;
- розвиток корпоративної культури;
- адаптація нових працівників.

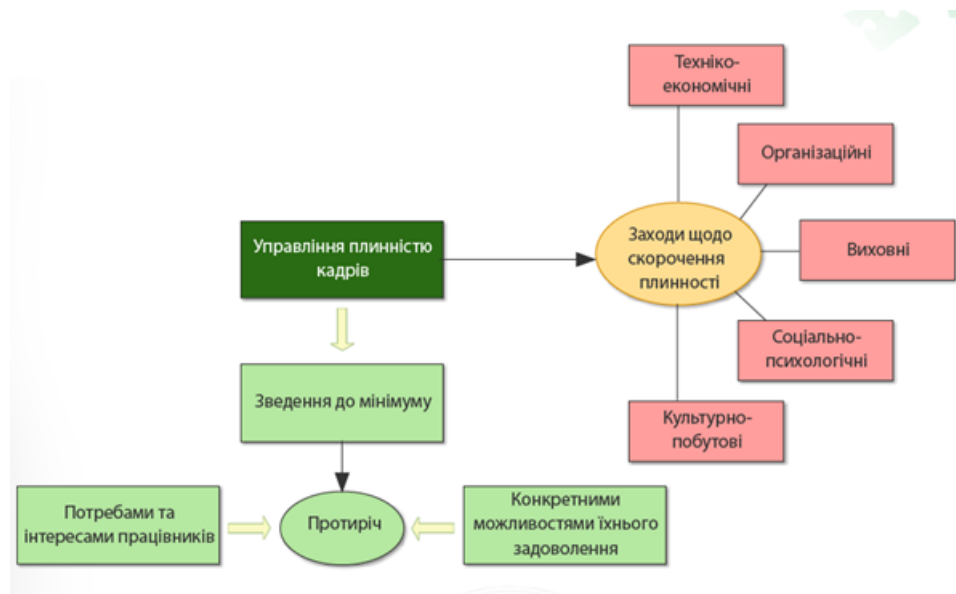


Рис. 7.3. Управління плинністю персоналу

Ефективне управління плинністю кадрів є результатом узгодженості кадрової, мотиваційної та соціальної політики підприємства.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває концепція соціально відповідального управління персоналом, яка передбачає мінімізацію негативних наслідків вивільнення працівників.

Соціально відповідальні заходи включають:

- допомогу в працевлаштуванні;
- професійну перепідготовку;
- психологічну підтримку;
- рекомендаційні листи;
- прозору комунікацію.

Зарубіжний досвід свідчить, що підприємства, які дотримуються соціально відповідального підходу, зберігають довіру персоналу та позитивний імідж на ринку праці.

Особливістю зарубіжних підходів є орієнтація на превентивне управління плинністю, використання альтернативних форм скорочення персоналу та активна соціальна підтримка вивільнених працівників.

У більшості розвинених країн управління процесом вивільнення персоналу ґрунтується на таких принципах:

- дотримання трудових прав і соціальних гарантій;
- прозорість управлінських рішень;
- мінімізація негативного впливу на персонал;
- поєднання економічної доцільності та соціальної відповідальності;
- підтримка працівників у період переходу до нового місця роботи.

Зарубіжні компанії прагнуть уникати масових звільнень, надаючи перевагу гнучким формам управління чисельністю персоналу, зокрема скороченню робочого часу, внутрішній ротації та перекваліфікації.

Таким чином, зарубіжний досвід управління процесом вивільнення персоналу та плинністю кадрів свідчить про переорієнтацію HR-практик від жорстких адміністративних рішень до соціально відповідального та стратегічного підходу.

Отже, управління процесом вивільнення персоналу є важливою складовою системи управління персоналом підприємства. Рациональний вибір методів вивільнення, дотримання законодавчих норм і соціально відповідальний підхід дозволяють мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стабільність кадрового потенціалу.

Управління плинністю персоналу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, збереженню ключових працівників і формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 8. Служба персоналу і кадрове діловодство

План лекції

- 8.1. Організація кадрової служби підприємства.
- 8.2. Кадрове діловодство: сутність і значення

8.1. Служба персоналу організації: сутність, напрями та завдання

Служба персоналу – це структурний підрозділ організації, який здійснює управління трудовими ресурсами шляхом планування, організації, координації та контролю кадрових процесів. Вона є носієм кадрової політики підприємства та забезпечує її практичну реалізацію.

У сучасних організаціях служба персоналу трансформується з традиційного кадрового відділу в HR-службу, орієнтовану на стратегічний розвиток персоналу, формування корпоративної культури та підвищення ефективності праці.

Діяльність служби персоналу охоплює широкий спектр напрямів, зокрема (рис. 8.1):

- кадрове планування та прогнозування потреб у персоналі;
- добір, відбір і наймання працівників;
- адаптацію нових працівників;
- оцінювання, атестацію та розвиток персоналу;

- мотивацію та стимулювання трудової діяльності;
- управління кар'єрою та кадровим резервом;
- управління плинністю та вивільненням персоналу;
- забезпечення кадрового діловодства.



Рис. 8.1. Задачі кадрових служб

Таким чином, служба персоналу координує всі етапи життєвого циклу працівника в організації.

Основними завданнями служби персоналу є:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- дотримання трудового законодавства;
- формування ефективної системи мотивації;
- розвиток професійних компетентностей персоналу;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- мінімізація кадрових ризиків.

Виконання цих завдань сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Структура служби персоналу залежить від:

- розміру організації;
- сфери діяльності;
- стратегії розвитку;
- чисельності персоналу.

У великих організаціях служба персоналу може включати окремі підрозділи з добору персоналу, навчання, мотивації, кадрового діловодства та HR-аналітики. У малих і середніх підприємствах ці функції часто поєднуються.

8.2. Кадрове діловодство: сутність і значення

Кадрове діловодство – це система документального забезпечення кадрових процесів, яка охоплює створення, облік, зберігання та використання документів, пов'язаних із трудовими відносинами між працівником і роботодавцем.

Кадрове діловодство є правовою основою управління персоналом, оскільки всі кадрові рішення повинні мати документальне підтвердження.

До основних завдань кадрового діловодства належать:

- оформлення трудових відносин;
- забезпечення дотримання трудового законодавства;
- ведення обліку персоналу;
- зберігання кадрових документів;
- підготовка звітності;
- захист персональних даних працівників.

Якісне кадрове діловодство мінімізує юридичні ризики для організації.

До основних кадрових документів належать:

- трудовий договір;
- накази з кадрових питань;
- особові картки працівників;
- штатний розпис;
- посадові інструкції;
- графіки відпусток;
- документи з обліку робочого часу.

Кожен документ має встановлену форму та порядок ведення.

Організація кадрового діловодства передбачає:

- розподіл відповідальності за ведення документів;
- дотримання строків зберігання;
- систематизацію документів;
- забезпечення конфіденційності персональних даних;
- використання електронних систем обліку.

У сучасних умовах поширюється електронне кадрове діловодство, що підвищує оперативність і зменшує паперовий документообіг.

Служба персоналу та кадрове діловодство перебувають у тісному взаємозв'язку. Кадрове діловодство забезпечує документальну підтримку всіх управлінських рішень у сфері персоналу, а служба персоналу формує зміст цих рішень.

Ефективна взаємодія між HR-функціями та кадровим діловодством є запорукою:

- правомірності кадрових процесів;
- стабільності трудових відносин;
- прозорості управління персоналом.

Цифрова трансформація суттєво змінює діяльність служби персоналу. Сучасні HR-служби використовують:

- HRM-системи;

- електронне кадрове діловодство;
- цифрові платформи рекрутингу;
- HR-аналітику;
- автоматизовані системи звітності.

Це дозволяє підвищити ефективність управління персоналом і зменшити адміністративне навантаження.

Отже, служба персоналу є ключовим елементом системи управління персоналом організації, який забезпечує реалізацію кадрової політики, розвиток трудового потенціалу та стабільність трудових відносин. Кадрове діловодство виступає правовою та організаційною основою діяльності служби персоналу, забезпечуючи документальне оформлення кадрових процесів і дотримання законодавчих вимог.

Тема 9. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

План лекції

- 9.1. Завдання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом
- 9.2. Особистість та структура особистості працівника
- 9.3. Групи, колективи та соціально-психологічний простір організації
- 9.4. Керівник і лідер у системі управління персоналом
- 9.5. Комунікації в управлінні персоналом
- 9.6. Управління конфліктами та опором змінам

9.1. Завдання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом

Соціально-психологічне забезпечення менеджменту персоналу спрямоване на:

- формування ефективної взаємодії між працівниками;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- попередження та врегулювання конфліктів;
- підвищення мотивації та залученості персоналу;
- розвиток лідерського потенціалу;
- управління стресами та опором змінам.

Це забезпечення є важливим компонентом системи управління персоналом і доповнює економічні та організаційні методи управління.

9.2. Особистість та структура особистості працівника

Особистість –це соціально зумовлена система психологічних якостей людини, що формується у процесі діяльності та спілкування. Індивідуальність відображає унікальне поєднання психічних властивостей, які відрізняють одну людину від іншої.

Для управління персоналом важливо враховувати як соціальні, так і індивідуальні особливості працівників.

До основних компонентів структури особистості належать:

- мотиви –внутрішні спонукання до діяльності;
- переконання –стійка система поглядів і цінностей;
- спрямованість особистості –домінуючі потреби, інтереси та цілі;
- характер – сукупність стійких психологічних рис, що визначають поведінку людини.

Розуміння структури особистості дозволяє керівнику ефективніше мотивувати персонал і прогнозувати поведінку працівників.

Характер людини проявляється у ставленні до праці, інших людей та самої себе. У соціально-психологічному аналізі виділяють різні соціальні типи особистості (орієнтовані на досягнення, владу, співпрацю, стабільність тощо).

Знання соціальних типів допомагає формувати ефективні робочі команди та запобігати міжособистісним конфліктам.

9.3. Групи, колективи та соціально-психологічний простір організації

Група – це сукупність людей, об'єднаних спільною діяльністю та взаємодією. Трудовий колектив є формальною групою, створеною для досягнення виробничих цілей.

Ознаками трудового колективу є:

- спільна мета діяльності;
- розподіл ролей і функцій;
- система внутрішніх відносин;
- наявність формальних і неформальних лідерів.

Соціальна структура колективу включає:

- формальні ролі;
- неформальні групи;
- статусні позиції;
- систему міжособистісних відносин.

Керівник повинен враховувати не лише формальну, а й неформальну структуру колективу.

9.4. Керівник і лідер у системі управління персоналом

Керівник– це особа, наділена формальними повноваженнями управління. **Лідер** – це особа, яка має неформальний вплив на групу.

Ефективне управління передбачає поєднання формального керівництва та лідерства. Взаємодія керівника з неформальними лідерами є важливим чинником стабільності колективу.

Керівник відіграє ключову роль в організації, оскільки саме він координує діяльність персоналу, формує цілі, приймає управлінські рішення та забезпечує їх реалізацію. У сучасних умовах керівник виступає не лише адміністратором, а й лідером, який здатний надихати персонал, формувати бачення розвитку та підтримувати мотивацію працівників.

До основних функцій керівника належать:

- планування та організація діяльності;

- координація та контроль;
- мотивація персоналу;
- прийняття управлінських рішень;
- комунікація та управління взаємовідносинами.

Ефективний керівник повинен володіти низкою особистісних характеристик, серед яких:

- професійна компетентність;
- відповідальність і самодисципліна;
- комунікабельність;
- емоційна стійкість;
- здатність до саморозвитку;
- лідерські якості.

Як лідер керівник повинен мати авторитет, здатність впливати на поведінку інших, формувати довіру та підтримувати згуртованість колективу.

Стиль керівництва –це відносно стійка система методів, прийомів і форм впливу керівника на підлеглих. Вибір стилю керівництва значною мірою визначає соціально-психологічний клімат у колективі та рівень ефективності праці.

Традиційно виділяють такі **стилі керівництва**:

- авторитарний, що ґрунтується на жорсткому контролі та централізації влади;
- демократичний, який передбачає участь працівників у прийнятті рішень;
- ліберальний, що характеризується мінімальним втручанням керівника.

З психологічної точки зору демократичний стиль сприяє розвитку ініціативи, відповідальності та задоволеності працею, тоді як авторитарний стиль може забезпечувати швидке прийняття рішень, але часто негативно впливає на мотивацію персоналу.

У сучасних умовах поширюється ситуаційний підхід, відповідно до якого стиль керівництва адаптується до конкретних умов, рівня зрілості персоналу та характеру завдань.

Мотиваційна сфера керівника визначає його управлінську поведінку, стиль прийняття рішень і ставлення до персоналу. Вона охоплює систему потреб, мотивів, цінностей і установок, які спонукають керівника до професійної діяльності.

Основними мотивами діяльності керівника можуть бути:

- досягнення професійного успіху;
- прагнення до влади та впливу;
- самореалізація;
- соціальне визнання;
- матеріальна винагорода.

Високий рівень внутрішньої мотивації керівника позитивно впливає на ефективність управління, формування довіри в колективі та розвиток

організаційної культури. Водночас дисбаланс мотиваційної сфери може призводити до авторитаризму, конфліктності або емоційного вигорання.

У процесі управління керівник виконує різні управлінські ролі, які відображають його функціональні та соціальні обов'язки. Найбільш відомою є класифікація управлінських ролей, що включає:

- міжособистісні ролі (лідер, представник, координатор);
- інформаційні ролі (інформатор, спостерігач, комунікатор);
- рольові функції прийняття рішень (підприємець, розподілювач ресурсів, посередник у конфліктах).

Ефективний керівник повинен гнучко поєднувати різні ролі залежно від управлінської ситуації та потреб організації.

9.5. Комунікації в управлінні персоналом

Комунікативний процес – це обмін інформацією між учасниками взаємодії. Він включає:

- передачу інформації;
- сприйняття (перцепцію);
- зворотний зв'язок.

Схему процесу комунікації наведено на рис. 9.1.

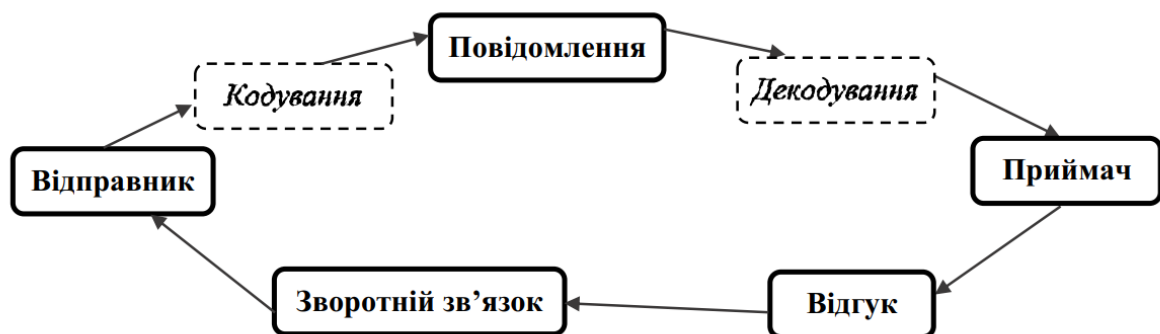


Рис. 9.1. Схема процесу комунікації

Психологія комунікацій вивчає вплив емоцій, установок і стереотипів на процес спілкування.

Форми управлінського спілкування включають:

- ділові наради;
- переговори;
- індивідуальні бесіди;
- інтерактивне та перцептивне ділове спілкування.

Ефективні комунікації забезпечують узгодженість дій персоналу.

9.6. Управління конфліктами та опором змінам

Конфлікт – це зіткнення інтересів, цілей або позицій сторін. Розрізняють:

- конструктивні конфлікти;

–деструктивні конфлікти.

Причинами конфліктів є:

- обмежені ресурси;
- неузгодженість цілей;
- комунікативні бар'єри;
- особистісні відмінності.

Управління конфліктною ситуацією

Модель конфлікту наведено на рис. 9.1.

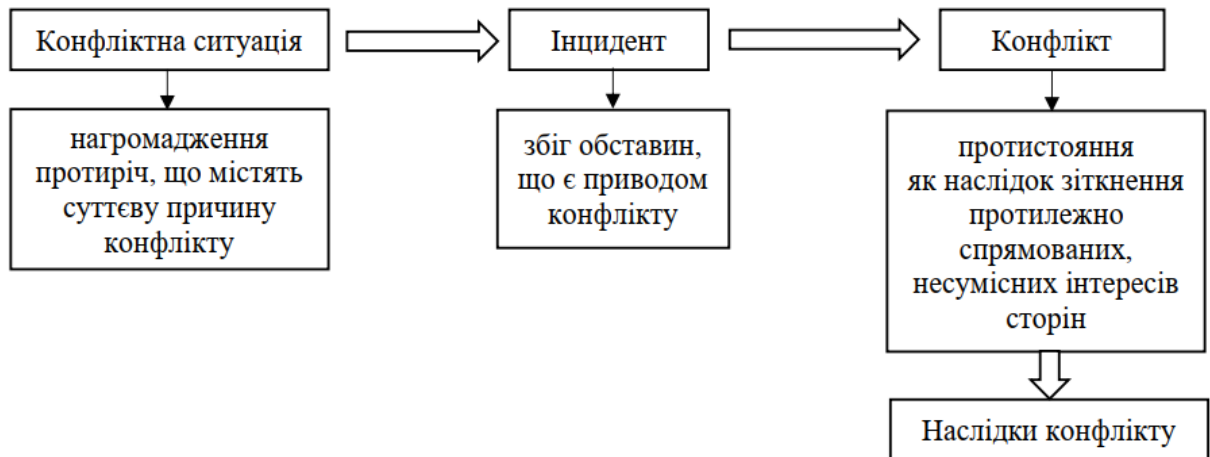


Рис. 9.2. Модель конфлікту

Основні стратегії управління конфліктами:

- запобігання;
- придушення;
- відстрочення;
- подолання конфлікту.

До структурних методів вирішення конфліктів відносяться:

- роз'яснення працівникам і підрозділам вимог до роботи (повноважень і відповідальності, очікуваних результатів, процедур і правил);
- координація й інтеграція дій конфліктуючих сторін; формування комплексних – зміна системи винагороди.

До міжособистісних методів вирішення конфліктів відносять:

- примушення, для якого характерний високий ступінь уваги до своїх інтересів і низький – до інтересів інших (можливо тільки за явна владна перевага однієї зі сторін);
- вирішення проблеми, що характеризується великою увагою як до своїх інтересів, так і до інтересів іншої сторони, припускає обмін думками і пошук рішень, які задовольняють усіх (найбільш продуктивний, тому що закінчується перемогою обох сторін і їхнім переходом до порозуміння і співробітництва);
- відхилення, яке відрізняється низьким ступенем уваги як до своїх інтересів, так і до інтересів іншої сторони, який припускає відхід від обговорення проблеми (найменш продуктивний, тому що не вирішує проблеми, що спричинила конфлікт);

– згладжування, що ґрунтується на високому ступені уваги до інтересів іншої сторони і на низькому – до власних інтересів (відмовлення від вирішення проблеми, блокування розвитку «тихим виром» і, отже, «програш» обох сторін);

– компроміс, тобто пошуки вирішення проблеми взаємними поступками (установлення компромісу на ранніх стадіях конфлікту не вирішує дійсних проблем і може бути неконструктивним).

Як відомо, будь-яка конфліктна ситуація має негативне відображення на подальшому розвитку колективу в цілому, основним завданням керівника є недопущення конфліктних ситуацій або їх попередження. Оскільки злагоджена робота має позитивне відображення на подальшій діяльності організації в цілому.

Опір змінам виникає через страх невизначеності, втрату статусу або звичних умов праці. Управління опором передбачає інформування, залучення персоналу та підтримку.

Стрес – це психофізіологічна реакція на надмірні вимоги. Фрустрація – стан, спричинений неможливістю досягти мети. Криза – глибокий стан дезорганізації діяльності.

Соціально-психологічний клімат – це сукупність емоційних і психологічних відносин у колективі. Формування позитивного клімату є важливою умовою ефективної роботи персоналу.

До основних характеристик сприятливого клімату належать:

- довіра між працівниками;
- взаємоповага;
- згуртованість колективу;
- позитивний емоційний фон;
- підтримка з боку керівництва.

Керівник відіграє вирішальну роль у формуванні соціально-психологічного клімату, оскільки його стиль управління, комунікація та поведінка безпосередньо впливають на атмосферу в колективі.

Соціально-психологічні аспекти управління персоналом є ключовими для забезпечення ефективної взаємодії, стабільності та розвитку трудового колективу. Розуміння особистості, групових процесів, комунікацій, конфліктів і стресів дозволяє керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати позитивний соціально-психологічний клімат в організації.

Тема 10. Корпоративна культура та організаційна поведінка персоналу

План лекції

- 10.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка.
- 10.2. Формування та соціальний розвиток колективу.
- 10.3. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємств.

10.1. Сутність поняття «особистість»

Особистість – це соціально зумовлена система індивідуальних якостей людини, що формується в процесі суспільної діяльності та спілкування. У контексті управління персоналом особистість розглядається як носій професійних, соціальних і психологічних характеристик, які визначають поведінку працівника в організації.

Кожен працівник приходить в організацію з власними цінностями, установками, мотивами та очікуваннями, що безпосередньо впливає на його трудову поведінку, рівень залученості та результативність діяльності.

Індивід – одиничний представник людського роду.

Індивідуальність – сукупність рис, що відрізняють даного індивіда від всіх інших.

Відмітні компоненти особистості характеризують найбільш яскраві властивості людини, по яких можна судити про рівень розвитку й індивідуальності особистості. Це насамперед особистісні якості (ділові й моральні), психологія особистості (темперамент, тип, мотивація), знання й уміння (життєві і професійні), інтелектуальні здібності і культурний рівень (високий, середній, низький).

У психології та менеджменті **структура особистості** зазвичай включає такі елементи:

- потреби та мотиви;
- ціннісні орієнтації;
- здібності та компетентності;
- характер і темперамент;
- установки та переконання;
- соціальні ролі.

Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: фізіологічного стану організму, особливостей вищої нервової діяльності, пам'яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальних факторів: ролі, статусу, освіти, досвіду, звичок, кола спілкування і т. п. Гарне знання і розуміння керівником цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню їхньої поведінки і цілеспрямованому впливу на неї.

Управління персоналом передбачає врахування структури особистості при доборі кадрів, мотивації, формуванні команд і розвитку персоналу.

Організаційна поведінка – це сукупність дій, реакцій і взаємодій працівників у межах організації, що виникають у процесі виконання трудових функцій та спілкування.

Вона охоплює:

- індивідуальну поведінку;
- групову поведінку;
- поведінку керівників;
- взаємодію між формальними та неформальними групами.

Організаційна поведінка формується під впливом особистісних характеристик, стилю керівництва, мотивації та корпоративної культури.

10.2. Формування та соціальний розвиток колективу

Трудовий колектив – це соціальна група працівників, об'єднаних спільною метою, спільною діяльністю та системою взаємовідносин у межах організації.

Залежно від характеру діяльності виділяють:

- виробничі колективи;
- управлінські колективи;
- проектні команди;
- тимчасові робочі групи.

Колектив виступає важливим середовищем соціалізації працівника та формування його професійної ідентичності.

Ознаки трудового колективу наведено в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Ознаки трудового колективу

Назва ознаки	Характеристика ознаки
1. Наявність спільної мети	Узгодження індивідуальних цілей на основі визначеної місії підприємства Взаємовплив індивідуальних цілей Спільне прагнення досягти запланованого результату
2. Визначення ролей і статусу членів колективу	Психологічне сприйняття членами колективу один одного Виявлення симпатій і антипатій Порівняння власних ідеалів, життєвих принципів, інтересів з іншими членами колективу Виявлення сфер взаємодії, «точок дотику», можливості взаємодоповнення
3. Особиста взаємодія членів колективу у процесі виконання завдань	Вияв ефекту організованого (об'єднаного) цілого – синергії Можливість краще виконати індивідуальні завдання через взаємозбагачення Мобілізація творчого начала Підвищення ефективності і підтримування належної інтенсивності роботи
4. Забезпечення певного рівня сталості взаємодії членів колективу	Існування усталених (здебільшого) стосунків членів колективу Формування неформальних груп за інтересами

Процес формування колективу проходить кілька етапів:

1. Адаптація та орієнтація.
2. Виникнення міжособистісних взаємин.
3. Формування неформальних груп.
4. Стабілізація взаємодії.
5. Розвиток згуртованості.

Кожен етап супроводжується специфічними соціально-психологічними процесами, які потребують управлінського впливу.

Соціальний розвиток колективу – це процес удосконалення соціальних відносин, підвищення рівня згуртованості, довіри та відповідальності працівників.

Він передбачає:

- розвиток корпоративних цінностей;
- формування командної взаємодії;
- зниження конфліктності;
- підвищення соціальної активності персоналу.

Керівник відіграє ключову роль у соціальному розвитку колективу, впливаючи на стиль взаємин і організаційну поведінку.

10.3. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємств

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, правил поведінки, традицій і символів, які поділяються працівниками організації та визначають їхню поведінку.

Вона формує «невидимі правила» функціонування організації та значною мірою визначає її унікальність.

Сутність корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства визначають загальнолюдські цінності, об'єднання інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра тощо) з корпоративними інтересами (завоювання сегмента на ринку підвищення конкурентоспроможності тощо) та реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства за умови розв'язання таких завдань, як:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу до спільної діяльності на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (привітання персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями тощо). Складові корпоративної культури наведено на рис. 10.1.



Рис. 10.1. Складові корпоративної культури

Корпоративна культура виконує низку важливих функцій:

- інтеграційну (об’єднання персоналу);
- регулятивну (нормування поведінки);
- мотиваційну;
- адаптаційну;
- комунікативну.

Завдяки цим функціям корпоративна культура виступає потужним інструментом управління персоналом.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на:

- рівень залученості персоналу;
- стиль комунікацій;
- готовність до змін;
- поведінку в конфліктних ситуаціях;
- ефективність командної роботи.

Сильна корпоративна культура сприяє формуванню лояльності персоналу та зниженню плинності кадрів.

Формування корпоративної культури відбувається через:

- особистий приклад керівництва;
- систему мотивації;
- адаптацію нових працівників;
- корпоративні заходи;
- внутрішні комунікації.

Розвиток корпоративної культури є безперервним процесом, який потребує системного підходу та узгодженості управлінських рішень.

Зарубіжні компанії розглядають корпоративну культуру як динамічну систему, що постійно адаптується до змін зовнішнього середовища, технологічних трансформацій і соціальних очікувань працівників.

Отже, організаційна поведінка та корпоративна культура є ключовими соціально-психологічними чинниками управління персоналом. Особистість працівника, трудовий колектив і система корпоративних цінностей формують основу ефективної взаємодії в організації, визначають рівень мотивації, залученості та результативності діяльності персоналу.

Тема 11. Стратегія і політика управління персоналом підприємства

План лекції

- 11.1. Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств
- 11.2. Стратегії управління персоналом підприємства
- 11.3. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства

11.1. Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств

Кадрова політика підприємства – це система принципів, норм, правил і напрямів діяльності, спрямованих на формування, використання та розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей організації. Вона визначає загальні підходи до управління персоналом і виступає основою для прийняття кадрових рішень.

Кадрова політика відображає філософію управління персоналом, ставлення керівництва до працівників і пріоритети розвитку людського потенціалу.

До основних цілей кадрової політики належать:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- ефективне використання трудового потенціалу;
- розвиток професійних і управлінських компетенцій;
- формування стабільного трудового колективу;
- підвищення мотивації та залученості персоналу;
- дотримання соціальної відповідальності та трудового законодавства.

Завдання кадрової політики полягають у створенні умов для досягнення стратегічних цілей підприємства через розвиток персоналу.

Головні напрями кадрової політики наведено на рис. 11.1

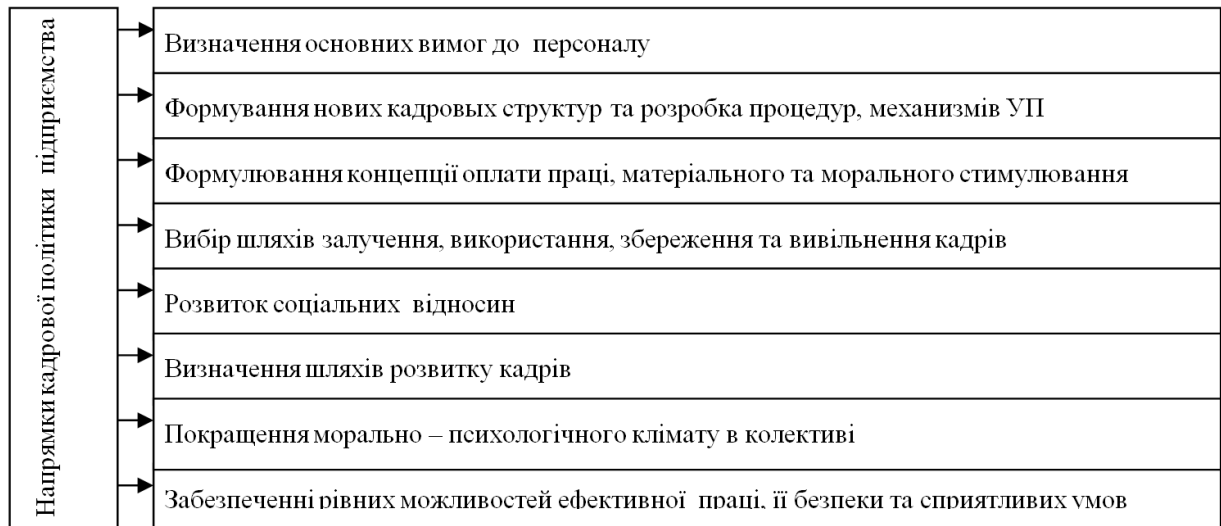


Рис. 11.1. Головні напрями кадрової політики

Типи кадрової політики наведено на рис. 11.2

Пасивна кадрова політика передбачає відсутність системного управління персоналом; кадрові рішення приймаються епізодично, без прогнозування та аналізу.

Реактивна кадрова політика спрямована на реагування на вже наявні кадрові проблеми (плинність, конфлікти, нестача кадрів), без стратегічного підходу.

Превентивна кадрова політика передбачає прогнозування кадрових ризиків і потреб, але обмежена можливостями активного впливу на кадрову ситуацію.

Активна кадрова політика базується на плануванні, прогнозуванні та цілеспрямованому розвитку персоналу відповідно до стратегії підприємства.

Авантюристична кадрова політика характеризується прийняттям кадрових рішень без належного аналізу та обґрунтування, що підвищує ризики для організації.

Відкрита кадрова політика орієнтована на залучення персоналу із зовнішнього ринку праці на всі рівні управління.

Закрита кадрова політика передбачає комплектування та розвиток персоналу переважно за рахунок внутрішніх ресурсів організації.

Кадрова політика відіграє ключову роль у:

- реалізації стратегії підприємства;
- формуванні корпоративної культури;
- забезпеченні стабільності кадрового складу;
- зниженні кадрових ризиків;
- підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Ефективна кадрова політика дозволяє узгодити інтереси працівників і роботодавця, що є важливою умовою сталого розвитку організації.



Рис. 11.2. Типи кадрової політики підприємства

11.2. Стратегії управління персоналом підприємства

Стратегія управління персоналом – це довгостроковий план дій, спрямований на формування та розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Вона визначає напрями кадрового розвитку, механізми реалізації кадрової політики та способи використання людських ресурсів.

Стратегія управління персоналом повинна бути узгоджена з корпоративною стратегією підприємства та враховувати зовнішні й внутрішні фактори розвитку.

У науковій та практичній літературі виділяють такі **основні стратегії управління персоналом**:

- стратегія зростання персоналу, орієнтована на розширення штату та розвиток компетенцій;
- стратегія стабілізації, спрямована на збереження кадрового потенціалу;
- стратегія скорочення, що передбачає оптимізацію чисельності персоналу;
- інноваційна стратегія, орієнтована на розвиток творчого та інтелектуального потенціалу;
- стратегія залучення талантів, спрямована на формування кадрового резерву.

В табл. 11.1 подано основні види кадрових стратегій підприємства

Таблиця 11.1

Основні види кадрових стратегій підприємства

Групи генеральних стратегій	Види маркетингових стратегій	Характеристика маркетингових стратегій	Види кадрових стратегій	Вимоги до менеджерів
1	2	3	4	5
Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтує підприємство на одержання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації	Необхідні менеджери адміністративного рівня
	Стратегія диференціації	Концентрація підприємством своїх зусиль у декількох пріоритетних напрямках, у яких воно намагається досягти переваги над іншими	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації	Лідерські якості і підприємницькі здібності
	Стратегія фокусування	Вибір підприємством певного сегменту ринку і реалізація на ньому стратегії лідерства в низьких витратах або стратегії диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації	Інноваційне мислення, творчий підхід до прийняття управлінських рішень
Стратегії розвитку	Стратегія росту	Забезпечує нарощування конкурентних переваг підприємства за рахунок провадження на нові ринки, диверсифікованості, постійних нововведень. Властива, як правило, молодим підприємствам, що прагнуть у найкоротший термін зайняти позиції лідера на ринку	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	Творчі і підприємницькі задатки

Продовження табл. 11.1

1	2	3	4	5
	Стратегія помірному росту	Властива підприємствам, що мають міцні позиції на ринку і функціонують у традиційних сферах	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій.	Адміністраторські якості
	Стратегія скорочення	Необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, коли потрібно здійснити його "санацію"	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання	Високий рівень соціальної компетентності, підприємницькі і адміністративні задатки
	Комбінована стратегія	Включає втому або іншому співвідношенні елементи стратегії росту, помірному росту, скорочення	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій	Залежать від комбінації стратегій

Вибір конкретної стратегії залежить від цілей підприємства, стадії його розвитку та ринкових умов.

Стратегія управління персоналом є функціональною складовою загальної стратегії підприємства. Її ефективність визначається рівнем узгодженості з:

- корпоративною стратегією;
- інноваційною політикою;
- фінансовими можливостями;
- організаційною структурою.

Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства подано на рис. 11.3.

Невідповідність кадрової стратегії загальній стратегії підприємства може призвести до дефіциту компетенцій, зростання плинності персоналу та зниження ефективності діяльності.

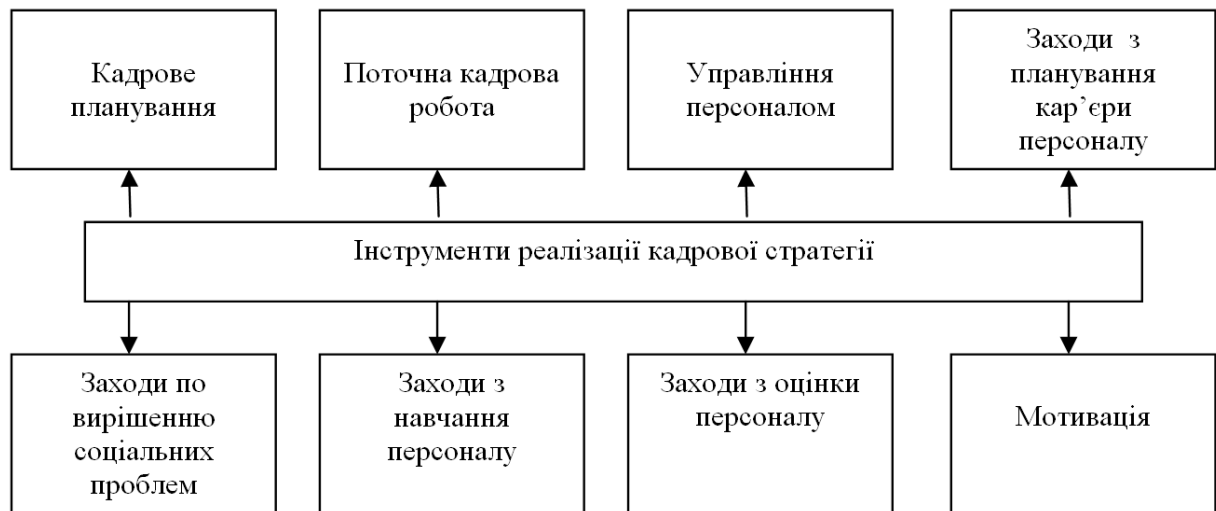


Рис. 11.3. Інструменти реалізації кадрової стратегії підприємства

11.3. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства

1. Кадрова політика на етапі створення підприємства.

На етапі створення підприємства кадрова політика орієнтована на:

- формування ядра персоналу;
- добір ключових працівників;
- розподіл ролей і відповідальності;
- створення первинної корпоративної культури.

Основний акцент робиться на гнучкості, багатофункціональності працівників і швидкій адаптації.

2. Кадрова політика на етапі зростання.

На етапі зростання підприємства кадрова політика спрямована на:

- розширення чисельності персоналу;
- розвиток системи навчання;
- формалізацію HR-процесів;
- формування кадрового резерву.

Зростає роль мотивації, оцінювання результатів праці та розвитку управлінських компетенцій.

3. Кадрова політика на етапі зрілості.

На етапі зрілості підприємства кадрова політика зосереджується на:

- стабілізації кадрового складу;
- підвищенні ефективності використання персоналу;
- розвитку корпоративної культури;
- зниженні плинності кадрів;
- оптимізації витрат на персонал.

У цей період важливим є підтримання високого рівня мотивації та залученості працівників.

4. Кадрова політика на етапі спаду або трансформації.

На етапі спаду або трансформації кадрова політика має антикризовий характер і передбачає:

- оптимізацію чисельності персоналу;
- перепідготовку кадрів;
- управління вивільненням персоналу;
- збереження ключових працівників;
- підтримку соціальної стабільності.

Грамотна кадрова політика на цьому етапі дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових явищ і створити умови для подальшого оновлення підприємства.

Отже, стратегія і політика управління персоналом є системоутворюючими елементами сучасного менеджменту підприємства. Вони забезпечують узгодженість кадрових рішень зі стратегічними цілями організації та адаптацію управління персоналом до різних етапів життєвого циклу підприємства. Ефективна кадрова політика сприяє формуванню конкурентних переваг, розвитку людського капіталу та сталому розвитку підприємства.

Тема 12. Соціальне партнерство в організації

План лекції

- 12.1. Соціальне партнерство: сутність і функції.
- 12.2. Система регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.
- 12.3. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства.

12.1. Соціальне партнерство: сутність і функції

Становлення системи соціального партнерства пройшло довгий і складний шлях. Коли працівники почали об'єднуватися у професійні організації (1867 р.), вже тоді були започатковані перші спроби соціального партнерства у вигляді переговорів і консультацій між представниками найманої робочої сили і роботодавцями. Перші колективні договори увійшли в практику в кінці XIX ст. у Франції, США і Великобританії. Проте пройшло багато років, перш ніж колективно-договірні системи набули законодавчого закріплення.

Поступово система колективно-договірних переговорів, укладання угод одержала офіційний статус і стала одним з ключових елементів соціально-трудових відносин у багатьох країнах, а з 1993 року – і в Україні, коли у липні був прийнятий Закон «Про колективні договори та угоди».

Соціальне партнерство –це система взаємовідносин між працівниками (їх представниками), роботодавцями та, у певних випадках, державою, спрямована на узгодження соціально-економічних інтересів і регулювання трудових відносин на основі діалогу, співпраці та компромісу.

На рівні підприємства соціальне партнерство реалізується через взаємодію адміністрації та трудового колективу, що дозволяє враховувати інтереси обох сторін у процесі прийняття управлінських рішень.

Соціальне партнерство ґрунтується на таких основних принципах:

- рівноправність сторін;
- добровільність прийняття зобов'язань;
- відповідальність за виконання домовленостей;
- дотримання законодавства;
- взаємна повага та довіра;
- відкритість і прозорість переговорного процесу.

Дотримання цих принципів забезпечує ефективність соціального діалогу та стабільність соціально-трудових відносин.

Соціальне партнерство виконує низку важливих функцій:

- регулятивну, спрямовану на врегулювання трудових відносин;
- захисну, що забезпечує захист прав і інтересів працівників;
- комунікативну, яка забезпечує діалог між сторонами;
- стабілізуючу, що сприяє зниженню соціальної напруги;
- мотиваційну, яка стимулює зацікавленість працівників у результатах діяльності підприємства.

Завдяки цим функціям соціальне партнерство виступає важливим чинником соціальної стабільності на підприємстві.

Соціальне партнерство є специфічною формою соціальних відносин між трьома суб'єктами (тріада) ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями. Основні положення соціального партнерства відображаються в законодавчих актах, перш за все, в Конституції. Для регулювання умов оплати праці укладаються угоди про мінімальну заробітну плату, тарифні угоди тощо.

Згідно із Законом України «Про соціальне партнерство» визначаються такі **форми співробітництва:**

- консультації, переговори, укладання колективних договорів і угод;
- спільне розв'язання колективних трудових суперечок;
- організація примирних та арбітражних процедур;
- участь у роботі органів соціального партнерства; розглядання та вирішення претензій і розбіжностей;
- контроль за виконанням спільних домовленостей

Сторони соціального діалогу в Україні наведено на рис. 12.1.

Соціальне партнерство спрямоване на:

- залучення працівників до участі в управлінні підприємством (виробнича демократія);
- фінансову участь працівників, тобто участь у власності і доходах (економічна демократія);
- укладання угод і колективних договорів;
- регулювання соціально-трудових відносин;
- проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Сторони соціального діалогу в Україні представлені на рис. 12.1.



Рис. 12.1. Сторони соціального діалогу в Україні

У ринковій економіці притаманні як соціальне співробітництво, так і соціальні конфлікти. У зв'язку з цим Верховна Рада України прийняла Закон «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». Для посилення примирної роботи в 1998 році в Україні створено незалежну Національну службу примирення.

Законодавча база, що створена в Україні з урахуванням міжнародного досвіду, норм і положень конвенцій та рекомендацій МОП, дозволить успішно вирішувати основні завдання соціального партнерства.

12.2. Система регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві

Правовою основою регулювання системи трудових відносин є закон України «Про колективні договори і угоди». На державному рівні управління Указом Президента України створена тристороння комісія з регулювання суспільно-трудових відносин, завданням якої є підписання генеральної угоди, розгляд галузових тарифних угод і регулювання трудових спорів. Персональний склад комісії визначається указами Президента при дотриманні принципів паритетного представництва, уповноваженості, рівноправності і взаємної відповідальності сторін соціального партнерства – представників Уряду України, українських об'єднань профспілок і об'єднань роботодавців.

Соціально-трудові відносини – це сукупність економічних, соціальних і правових відносин, що виникають між працівниками та роботодавцем у

процесі трудової діяльності. Вони охоплюють питання оплати праці, умов праці, зайнятості, соціального захисту та розвитку персоналу.

Ефективне регулювання соціально-трудова відносин є важливою умовою стабільної роботи підприємства та запобігання трудовим конфліктам.

Регулювання соціально-трудова відносин здійснюється на кількох рівнях:

- державному (законодавчі та нормативні акти);
- галузевому;
- регіональному;
- рівні підприємства.

На рівні підприємства ключову роль відіграють локальні нормативні акти та угоди між роботодавцем і представниками працівників.

До сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудова відносин входять:

- соціальне і трудове законодавство;
- стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій;
- договірне регулювання соціально-трудова відносин;
- правова основа регулювання індивідуальних, колективних трудових спорів і конфліктів;
- умови праці (норми безпеки та гігієни праці, граничні рівні важкості праці і шкідливості умов, нічна праця);
- стандарти безпеки праці на виробництві;
- встановлення гарантій, компенсацій і пільг;
- матеріальна відповідальність за надану шкоду роботодавцеві або працівникові.

Нормативно-правова база України в питаннях соціального діалогу наведена на рис. 12.2

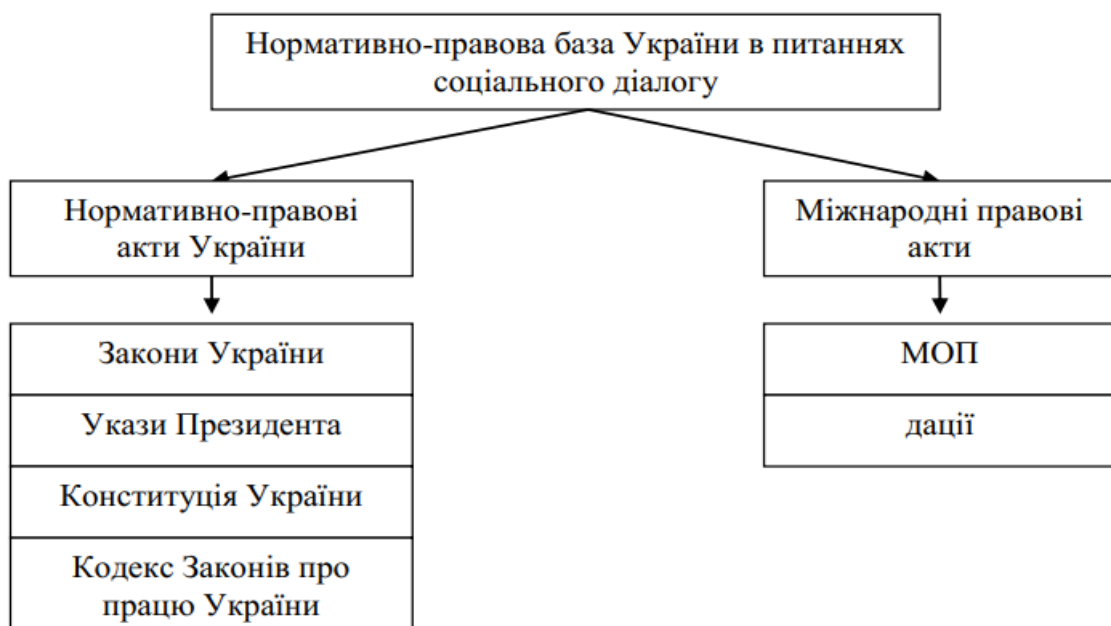


Рис. 12.2. Нормативно-правова база України в питаннях соціального діалогу

До основних механізмів регулювання соціально-трудових відносин належать:

- колективні переговори;
- укладання колективних договорів;
- консультації між сторонами;
- участь працівників в управлінні;
- вирішення трудових спорів.

Застосування цих механізмів дозволяє досягати узгоджених рішень і підтримувати соціальну стабільність.

12.3. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства

Колективний договір –це локальний нормативний акт, що укладається між роботодавцем і трудовим колективом (або його представниками) з метою регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві.

Він є основним інструментом реалізації соціального партнерства на рівні підприємства та забезпечує конкретизацію норм трудового законодавства з урахуванням особливостей організації.

Колективний договір, як правило, охоплює такі питання:

- оплата та нормування праці;
- умови та охорона праці;
- робочий час і час відпочинку;
- соціальні гарантії та пільги;
- професійний розвиток персоналу;
- гарантії діяльності представницьких органів працівників.

Чітке визначення зобов'язань сторін у колективному договорі сприяє зниженню конфліктності та підвищенню довіри між працівниками й роботодавцем.

Колективний договір виконує такі важливі функції:

- узгодження інтересів сторін;
- правове закріплення домовленостей;
- забезпечення соціальної стабільності;
- підвищення мотивації персоналу;
- формування партнерських відносин у трудовому колективі.

Ефективний колективний договір сприяє зміцненню соціального партнерства та підвищенню результативності діяльності підприємства.

Отже, соціальне партнерство є важливим механізмом регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві. Воно забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, сприяє соціальній стабільності, зниженню конфліктності та підвищенню ефективності управління персоналом. Колективний договір виступає ключовим інструментом реалізації соціального партнерства та формування конструктивного соціального діалогу.

Тема 13. Ресурсне забезпечення управління персоналом

План лекції

- 13.1. Нормативно-правова база управління персоналом.
- 13.2. Інформаційна база управління персоналом.
- 13.3. Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом.
- 13.4. Фінансове забезпечення управління персоналом (витрати на персонал).

13.1. Нормативно-правова база управління персоналом

Нормативно-правова база управління персоналом – це сукупність законодавчих, підзаконних і локальних нормативних актів, які регулюють трудові відносини та кадрові процеси на підприємстві. Вона визначає правові рамки діяльності роботодавця та гарантує захист прав працівників.

Нормативно-правове забезпечення є обов'язковою умовою правомірності кадрових рішень і стабільності соціально-трудових відносин.

Регулювання управління персоналом здійснюється на кількох рівнях:

- державному (трудове законодавство, нормативні акти);
- галузевому (галузеві угоди, стандарти);
- регіональному;
- локальному (колективні договори, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці).

Локальні нормативні акти дозволяють адаптувати загальні норми законодавства до специфіки діяльності конкретного підприємства.

Нормативно-правова база забезпечує:

- правове регулювання трудових відносин;
- захист прав і законних інтересів працівників;
- зниження кадрових і юридичних ризиків;
- стабільність соціально-трудових відносин;
- передбачуваність кадрової політики.

У розвинених країнах нормативно-правове забезпечення управління персоналом характеризується поєднанням жорсткого трудового законодавства та гнучких механізмів його реалізації на рівні підприємств. Основна увага приділяється захисту прав працівників, забезпеченню рівних можливостей і соціальної відповідальності роботодавців.

У країнах Європейського Союзу значну роль відіграють:

- директиви ЄС у сфері праці та зайнятості;
- принципи недискримінації;
- регулювання робочого часу та відпочинку;
- гарантії безпеки та охорони праці.

На рівні підприємств широко застосовуються локальні нормативні акти, які конкретизують законодавчі норми з урахуванням галузевої та

організаційної специфіки. Це забезпечує баланс між уніфікацією правових норм і гнучкістю управління персоналом.

13.2. Інформаційна база управління персоналом

Інформаційна база управління персоналом – це сукупність даних, інформаційних ресурсів і технологій, які використовуються для прийняття кадрових рішень та управління персоналом. Вона забезпечує обґрунтованість, своєчасність і ефективність HR-менеджменту.

Інформація в системі управління персоналом є стратегічним ресурсом, який дозволяє прогнозувати потреби в персоналі та оцінювати результати кадрової політики.

Інформаційна база управління персоналом включає:

- дані про чисельність і структуру персоналу;
- інформацію про кваліфікацію та компетенції працівників;
- відомості про оплату праці та мотивацію;
- дані про результати оцінювання та атестації;
- інформацію про плинність і вивільнення персоналу;
- аналітичні та звітні матеріали.

У сучасних організаціях широко використовуються наступні **інформаційні системи в управлінні персоналом:**

- HRM- та HCM-системи;
- електронне кадрове діловодство;
- CRM та ERP-системи;
- застосування прогнозних моделей плинності персоналу;
- HR-аналітика та дашборди.

Застосування інформаційних технологій підвищує оперативність управління персоналом і знижує адміністративне навантаження.

13.3. Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом

Матеріально-технічне забезпечення управління персоналом – це сукупність матеріальних ресурсів і технічних засобів, необхідних для організації роботи служби персоналу та забезпечення умов праці персоналу.

Воно створює фізичну основу реалізації кадрових процесів.

До матеріально-технічного забезпечення управління персоналом належать:

- робочі місця HR-фахівців;
- комп'ютерна техніка та програмне забезпечення;
- засоби зв'язку;
- офісне обладнання;
- навчальна інфраструктура;
- умови охорони праці та безпеки.

Якість матеріально-технічного забезпечення безпосередньо впливає на ефективність роботи персоналу.

У розвинених країнах матеріально-технічне забезпечення управління персоналом орієнтоване не лише на функціональні потреби HR-служби, а й на створення комфортного, безпечного та ергономічного робочого середовища.

Поширеними є:

- сучасні цифрові робочі місця;
- гібридні та дистанційні формати роботи;
- корпоративні навчальні центри;
- інвестиції в охорону праці та wellbeing-політику;
- адаптація робочого середовища до інклюзивних стандартів.

Матеріально-технічне забезпечення в зарубіжних компаніях розглядається як інструмент підвищення продуктивності та залученості персоналу.

Матеріально-технічне забезпечення сприяє:

- підвищенню продуктивності праці;
- покращенню умов праці;
- зниженню професійних ризиків;
- формуванню позитивного іміджу роботодавця;
- підвищенню мотивації персоналу.

13.4. Фінансове забезпечення управління персоналом (витрати на персонал)

Фінансове забезпечення управління персоналом – це система формування та використання фінансових ресурсів, спрямованих на утримання, розвиток і мотивацію персоналу. Витрати на персонал є однією з найбільших статей витрат підприємства.

Рациональне управління витратами на персонал дозволяє поєднувати економічну ефективність і соціальну відповідальність.

До основних витрат на персонал належать:

- оплата праці;
- соціальні внески;
- витрати на навчання та розвиток;
- витрати на мотивацію та соціальні програми;
- витрати на охорону праці;
- витрати на добір і адаптацію персоналу.

Управління витратами на персонал передбачає:

- планування бюджету HR;
- контроль ефективності витрат;
- оцінювання віддачі від інвестицій у персонал;
- оптимізацію витрат без зниження якості управління.

У сучасних умовах витрати на персонал розглядаються як інвестиції в людський капітал, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

Отже, ресурсне забезпечення управління персоналом є фундаментальною основою функціонування HR-системи підприємства.

Нормативно-правова, інформаційна, матеріально-технічна та фінансова складові забезпечують цілісність, ефективність і стійкість управління персоналом. Комплексний підхід до ресурсного забезпечення дозволяє підприємству реалізовувати стратегічні цілі та розвивати людський капітал.

Тема 14. Ефективність управління персоналом

План лекції

- 14.1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.
- 14.2. Організаційна ефективність управління персоналом.
- 14.3. Економічна ефективність управління персоналом.
- 14.4. Соціальна ефективність управління персоналом.

14.1. Загальні засади ефективності в економіці та управлінні

Ефективність у загальному розумінні характеризує співвідношення між отриманим результатом і витраченими ресурсами. В економіці ефективність відображає здатність системи досягати поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів або отримувати максимальний результат за заданих умов.

У сфері управління ефективність пов'язана з результативністю управлінських рішень, якістю управлінських процесів і рівнем досягнення організаційних цілей.

У теорії та практиці менеджменту виділяють такі основні **види ефективності**:

- економічну, що відображає фінансові результати діяльності;
- організаційну, яка характеризує якість управлінських процесів;
- соціальну, що пов'язана із задоволеністю персоналу та соціальним кліматом;
- стратегічну, яка визначає довгостроковий розвиток підприємства.

Ефективність управління персоналом формується на перетині економічних, організаційних і соціальних результатів.

Управління персоналом впливає на ефективність підприємства через:

- продуктивність праці;
- якість виконання робіт;
- рівень мотивації та залученості персоналу;
- стабільність кадрового складу;
- інноваційну активність працівників.

Таким чином, HR-менеджмент є важливим чинником досягнення загальної ефективності організації.

14.2. Організаційна ефективність управління персоналом

Організаційна ефективність управління персоналом характеризує якість побудови та функціонування HR-системи, узгодженість кадрових процесів і здатність організації ефективно використовувати людські ресурси.

Вона відображає, наскільки система управління персоналом відповідає цілям підприємства та потребам персоналу.

До основних критеріїв організаційної ефективності належать:

- чіткість кадрової політики та HR-стратегії;
- узгодженість HR-процесів;
- ефективність організаційної структури;
- рівень внутрішніх комунікацій;
- якість управлінських рішень;
- адаптивність системи управління персоналом.

Висока організаційна ефективність забезпечує стабільність і гнучкість управління персоналом.

Організаційна ефективність управління персоналом може оцінюватися за такими показниками:

- рівень плинності кадрів;
- час закриття вакансій;
- ефективність адаптації персоналу;
- рівень задоволеності працівників;
- якість внутрішніх комунікацій;
- рівень корпоративної культури.

Ці показники дозволяють оцінити внутрішній стан HR-системи та її вплив на діяльність підприємства.

14.3. Економічна ефективність управління персоналом

Економічна ефективність управління персоналом відображає фінансові результати використання трудових ресурсів і характеризує співвідношення між витратами на персонал і економічними результатами діяльності підприємства.

Витрати на персонал розглядаються як інвестиції в людський капітал, що повинні забезпечувати відповідну економічну віддачу.

До показників економічної ефективності належать:

- продуктивність праці;
- витрати на персонал у розрахунку на одного працівника;
- частка витрат на персонал у загальних витратах;
- рентабельність витрат на персонал;
- економічний ефект від навчання та розвитку;
- співвідношення зростання оплати праці та продуктивності.

Показники ефективності використання персоналу представлені на рис. 14.1.

Ці показники дозволяють оцінити доцільність HR-витрат і їх вплив на фінансові результати підприємства.

Організаційна та економічна ефективність управління персоналом перебувають у тісному взаємозв'язку. Неєфективна організація HR-процесів призводить до зростання витрат і зниження продуктивності, тоді як ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню економічних результатів.



Рис. 14.1. Показники ефективності використання персоналу

Тому оцінювання ефективності управління персоналом повинно мати комплексний характер, поєднуючи економічні та організаційні показники.

У розвинених країнах управління персоналом розглядається як стратегічна функція, ефективність якої безпосередньо пов'язана з результатами діяльності організації. Зарубіжний досвід свідчить, що оцінювання ефективності HR-менеджменту має комплексний характер і охоплює економічні, організаційні та соціальні показники.

У міжнародній практиці ефективність управління персоналом оцінюється не лише за показниками витрат, а й за внеском HR у:

- досягнення стратегічних цілей;
- підвищення продуктивності праці;
- зростання інноваційної активності;
- формування залученості персоналу;
- зміцнення бренду роботодавця.

Таким чином, ефективність HR-управління трактується як додана вартість, створена завдяки людському капіталу.

Адаптація зарубіжного досвіду оцінювання ефективності управління персоналом передбачає:

- впровадження HR-метрик і KPI;
- розвиток аналітичних компетенцій HR-служб;
- поєднання економічних і соціальних показників ефективності;
- орієнтацію на довгострокові результати;
- інтеграцію HR-стратегії із загальною стратегією підприємства.

Такий підхід дозволяє підвищити результативність управління персоналом і конкурентоспроможність організації.

Отже, ефективність управління персоналом є багатовимірною категорією, що охоплює економічні, організаційні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні результативності та конкурентоспроможності організації, а оцінювання ефективності HR-діяльності дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати використання людських ресурсів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 700 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 468 с.
3. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Драгнева Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
5. Баранова І.Ф., Бурдіна М.І., Маляр В.Г. Аналітика управління персоналом. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2020. 252 с.
6. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.
7. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний сайт: URL : <http://www.kadrovik.ua/>
8. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
9. Герасименко О.О. Менеджмент персоналу: практикум. Київ: 7БЦ, 2023. 200 с.
10. Грабовська Т.Є., Завадська О.М. Аналітика персоналу: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
11. Данюк В. М., Кулаковська Л. П. Кадрове діловодство : навч. посіб. Київ : Каравела, 2023. 352 с.
12. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом : теорія і практика. Київ : Видавництво «Центр учбової літератури». 2021. 269 с.
13. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
14. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
15. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П. та ін. ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
16. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
17. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. / За заг. ред. Драган О. І. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: <http://surl.li/aorjbh>
18. Михайлова Л.І., Михайлов А.М. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів ВНЗ . Суми : Литовченко Є. Б. [вид.], 2020. 283 с.

19. Підбір персоналу в Україні. URL: <https://www.work.ua/employer/>
20. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
21. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
22. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
23. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
24. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>
25. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
26. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
27. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
28. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колект. монографія / [М. В. Семикіна та ін.] ; Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Лисенко В. Ф. [вид.], 2021. 439 с.
29. Сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
30. Сайт Міністерства соціальної політики. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
31. Сила HR. Як досягати цілей бізнесу / уклад. О. Шахова, В. Самойлова. Харків : Віват, 2022. 400 с.
32. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / За заг. ред. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <http://surl.li/seqwor>
33. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : монографія / [Г.М. Захарчин та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г.М. Захарчин і д-ра екон. наук Й.С. Ситника ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 279 с.
34. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.

35. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
36. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
37. Aswathappa K., Dash S. Human Resource Management: Text and Cases 10th ed. New Delhi : McGraw Hill, 2023. 650 p.
38. Aswathappa K., Dash S. International Human Resource Management 4th ed. New Delhi : McGraw Hill, 2024. 580 p.
39. ATS система та HRM платформа в одному рішенні. URL: <https://hurma.work/>
40. Dessler G. Human Resource Management New York : Pearson, 2023. 704 p.
41. HR-Ліга Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом. Офіційний сайт: URL : <https://hrliga.com/index.php?module=books&cid=4>
42. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
43. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Fundamentals of Human Resource Management. 15th ed. New York : Wiley, 2021. 700 p.

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Писаревська Ганна Іллівна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Конспект лекцій

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за спеціальністю
D3 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності», «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації», за спеціальністю
D5 «Маркетинг» освітніх програм «Маркетинг», «Маркетинговий
менеджмент», «Інформаційний маркетинг, реклама та зв'язки з громадськістю»
та D7 «Торгівля» освітньої програми «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 27.03.2026. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 5,6. Обсяг 4,057 Мб. Зам. № 117/26.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна