

Міністерство освіти і науки України
Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, бізнесу та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ГУТОВА О. О.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
навчально-методичний посібник

Харків – 2026

УДК 005.95/.96(075.8)
У 67

Рекомендовано до друку
 навчально-методичною комісією
 факультету менеджменту, адміністрування та права
 (протокол № 6 від 13 лютого 2026 р.)

Схвалено
 на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
 (протокол № 8 від 6 лютого 2026 р.)

Рецензенти:

Антощенкова В. В., д-р екон. наук, професор, професор кафедри глобальної економіки Державного біотехнологічного університету;

Сафронська І. М., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля.

Гуторова О.О.

У 67 Управління персоналом: навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності Н2 «Тваринництво» / О.О. Гуторова. Харків : ДБТУ, 2026. 166 с.

У навчально-методичному посібнику системно викладено теоретико-методологічні та прикладні засади управління персоналом у сучасних організаціях аграрного сектору. Зміст видання базується на поєднанні класичних теорій менеджменту та новітніх HR-технологій, що дозволяє майбутнім магістрам опанувати інструментарій ефективного впливу на персонал організації. У посібнику враховано сучасні реалії ринку праці України, включаючи питання електронного документообігу, специфіку дистанційного управління та підтримку стабільності колективу в кризових ситуаціях. Структура посібника включає плани семінарських занять та орієнтовну тематику науково-дослідних робіт, що сприяє розвитку управлінських компетенцій та аналітичних здібностей здобувачів вищої освіти.

Видання підготовлено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності Н2 «Тваринництво».

УДК 005.95/.96(075.8)

© Гуторова О.О., 2026.
 © ДБТУ, 2026.

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки знань, цифровізації та посилення конкуренції людський капітал виступає ключовим фактором ефективності та сталого розвитку організацій. Саме тому дисципліна «Управління персоналом» займає важливе місце у системі професійної підготовки студентів вищих навчальних закладів.

Вивчення дисципліни «Управління персоналом» формує у здобувачів цілісне уявлення про персонал як стратегічний ресурс організації, що потребує системного, науково обґрунтованого та етично виваженого управління. Знання у сфері управління персоналом дозволяють майбутнім фахівцям ефективно поєднувати інтереси працівників і роботодавців, забезпечувати продуктивність праці та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективах.

Особливої актуальності дисципліна набуває в умовах трансформації ринку праці, зростання мобільності кадрів, дефіциту кваліфікованих спеціалістів, поширення дистанційних і гібридних форм зайнятості. Здобувачі отримують знання щодо сучасних методів добору, оцінювання, мотивації, розвитку та утримання персоналу, що є необхідним для ефективного функціонування організацій різних форм власності та галузевої належності.

Вивчення управління персоналом сприяє формуванню управлінських компетентностей, зокрема навичок лідерства, комунікації, прийняття управлінських рішень, врегулювання конфліктів і роботи в команді. Ці компетентності є універсальними та затребуваними незалежно від обраної сфери професійної діяльності випускників.

Важливим аспектом дисципліни є засвоєння правових, етичних та соціальних основ управління персоналом. Студенти ознайомлюються з трудовим законодавством, принципами соціального партнерства, корпоративної соціальної відповідальності та охорони праці, що формує

відповідальне ставлення до управління людськими ресурсами та дотримання норм професійної етики.

Крім того, дисципліна «Управління персоналом» має прикладний характер і забезпечує тісний зв'язок теорії з практикою. Набуті знання можуть бути безпосередньо використані під час проходження практики, виконання курсових і кваліфікаційних робіт, а також у подальшій професійній діяльності в ролі керівників.

Для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності Н2 «Тваринництво» знання з управління персоналом є тим "м'яким навиком" (soft skill), що перетворює глибокі технологічні знання на реальну економічну ефективність. Без уміння керувати людьми будь-яка інноваційна технологія у тваринництві залишиться лише на папері

Таким чином, вивчення дисципліни «Управління персоналом» є необхідною складовою якісної підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно управляти людським потенціалом організацій, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та сприяти сталому соціально-економічному розвитку.

Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту

- 1.1. Предмет, завдання та основні принципи управління персоналом.
- 1.2. Склад і структура персоналу.
- 1.3. Методи та система управління персоналом.

1.1. Предмет, завдання та основні принципи управління персоналом

Управління персоналом – це наука, мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу.

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва організації щодо персоналу з метою максимізації прибутку при одночасному забезпеченні задоволення персоналу своєю діяльністю.

Мета управління персоналом полягає у формуванні, розвитку і реалізації з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації. Це означає поліпшення роботи кожного співробітника з тим, щоб він оптимальним чином нарощував і використовував свій трудовий і творчий потенціал і завдяки цьому сприяв досягненню цілей організації, а також підтримував діяльність інших співробітників у цьому напрямку.

До головних завдань управління персоналом належать:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- удосконалення системи оплати праці та мотивації;

- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації та професіонального зростання;
- стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалення методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії. Принципами побудови сучасної системи управління персоналом вважаються:
- ефективність добору і розміщення працівників;
- справедливість оплати праці та мотивації;
- професійне зростання працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
- швидке й ефективне вирішення особистих проблем.

Предмет навчальної дисципліни – закономірності, принципи і методи залучення, розвитку та використання персоналу для досягнення цілей організації, складний процес виробництва й ефективного використання персоналу, який відбувається у просторі та часі.

Об'єктом дисципліни є складна сукупність, яка охоплює організацію як ціле, структурні підрозділи, персонал загалом і кожного працівника зокрема.

Суб'єктами управління персоналом в організації є: лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналом інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання

законодавства про працю при формуванні, закріпленні та використанні персоналу.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, плановірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації; лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень.

Етапами управління персоналу є:

- планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах;
- набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів за всіма посадами;
- відбір: оцінювання кандидатів на робітничі місця і відбір кращих із резерву, створеного у ході набору;
- визначення заробітної плати та пільг: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання та збереження службовців;
- профорієнтація й адаптація: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від них організація та яка праця в ній одержує заслужену оцінку;
- навчання: розробка програм для навчання трудових навичок, що вимагаються для ефективного виконання роботи;
- оцінювання трудової діяльності: розробка методик оцінювання трудової діяльності і доведення її до працівника;
- підвищення, зниження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їхнього фахового досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму;

- підготування керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей та підвищення ефективності праці керівних кадрів.

1.2. Склад і структура персоналу

Трудові ресурси – це частина населення, яка характеризується фізичними та розумовими здібностями до праці. До їх складу включають населення працездатного віку, підлітків та осіб пенсійного віку.

Трудовий потенціал – сукупність працездатного населення з врахуванням інтелектуального розвитку, здібностей, знань, умінь, досвіду, духовних цінностей, звичаїв, традицій, переконань. Поняття „трудовий потенціал” ширше, ніж трудові ресурси, тому що воно характеризується не тільки загальною чисельністю індивідів, а й включає сукупність різних якостей людей, що визначають працездатність.

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички, досвід роботи.

Персонал – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Персонал або кадровий склад (кадри) – це загальна сукупність людей, що перебувають у трудових відносинах з конкретною організацією, тобто утворюють дану організацію незалежно від виду трудового договору і строку, на який договір укладено.

У великих організаціях структура персоналу може бути дуже складною за кількістю різних професій, посад, рівнів кваліфікації тощо. А це дуже ускладнює систему і процеси управління такими колективами.

У складі персоналу організації можуть бути постійні, сезонні, тимчасові працівники. Є такі, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При

цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника.

Структура персоналу організації – це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою. Вона може бути статистичною й аналітичною.

За ознакою участі у виробничому або управлінському процесі, тобто за характером трудових функцій, а отже – посади персонал поділяється на такі категорії:

- керівники, які здійснюють функції загального менеджменту;
- фахівці – особи, які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції;
- службовці (технічні виконавці), які здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль;
- робітники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послугу виробничого характеру.

Професійна структура персоналу організації – співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів тощо), які володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, здобутих в результаті навчання й роботи в конкретній галузі.

Кваліфікаційна структура персоналу – співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій.

Статеві-вікова структура персоналу організації – співвідношення груп персоналу за статтю та віком. Структура персоналу за стажем: співвідношення працівників за загальним стажем і стажем роботи в певній організації. Структура персоналу за рівнем освіти (загальним і спеціальним) характеризує осіб, які мають: вищу освіту, в тому числі за рівнем підготовки – бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчену вищу

освіту; середню спеціальну освіту; середню загальну освіту; неповну середню освіту; початкову освіту.

Закріплення й використання персоналу характеризується системою показників, а саме: середньорічною кількістю; інтенсивністю обороту за наймом; інтенсивністю обороту за вибуттям; коефіцієнтом постійності; коефіцієнтом стажу роботи в організації; продуктивністю праці.

1.3. Методи та система управління персоналом

Методи управління персоналом – це засоби здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення цілей організації. На основі класифікації за способом впливу на працівника розрізняють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління (рис. 1.1).

Адміністративні методи управління персоналом включають організаційні та розпорядчі впливи, систему матеріальної, дисциплінарної, адміністративної відповідальності та стягнення. Ці методи ґрунтуються здебільшого на технократичному та бюрократичному підходах, а також на методі "кнута" (примусу).

До організаційних впливів відносять статут організації, штатний розклад, положення про підрозділи, посадові інструкції, правила трудового розпорядку, організацію робочого місця, організаційну структуру та колективний договір (при наявності профспілкової організації). Тобто вони ґрунтуються на підготовці і затвердженні нормативних документів, на внутрішніх стандартах, що регламентують діяльність конкретного підприємства та персоналу, і потребують обов'язкового дотримання інструкцій.

Завдяки таким розпорядничим впливам як: накази, письмові та усні розпорядження, вказівки, інструкції, настанови, цільове планування, нормування праці, координація робіт та контроль їх виконання відбувається підтримка діяльності підприємства у заданих параметрах, що дозволяє, за умови їх дотримання, досягти поставлених цілей.



Рис. 1.1. Система методів управління персоналом

Матеріальна відповідальність та стягнення проявляються у деприміюванні, повній або колективній матеріальній відповідальності, утримань із заробітної плати. Дисциплінарна відповідальність полягає у зауваженнях, догані, строгій догані, пониженню у посаді та звільненні. В той же час адміністративна відповідальність включає такі інструменти впливу як: попередження, штрафи, виправні роботи.

Економічні методи управління персоналом здійснюють свій вплив на основі економічних законів та категорій. Економічні методи є досить ефективним інструментом і залежать від виду господарської

діяльності підприємства, системи оплати праці та матеріального заохочення працівників, ситуації на ринку праці в частині наявності працівників відповідної якості та необхідної кількості.

Соціально-психологічні методи управління персоналом ґрунтуються на використанні впливів, що є в арсеналі соціології та психології. Якщо соціологічні методи спрямовані на групи людей та їх взаємодію у процесі діяльності організації, то психологічні – на особистість конкретного працівника. Основою соціально-психологічних методів є формування та використання неформальних зв'язків у колективі, виявленні та задоволенні особистих і групових потреб працівників.

Соціальні методи управління персоналом включають: соціальне планування (цілі, критерії, методи, нормативи, результати); соціологічні методи дослідження (анкетування, інтерв'ю, соціометрія, спостереження, співбесіда); врахування особистісних якостей працівника (ділові та моральні якості, переваги та недоліки); забезпечення всіх форм спілкування, запобігання, профілактики та розв'язання різних видів конфліктів.

Психологічні методи управління персоналом використовують увесь арсенал психологічної науки (психофізіологія, психоаналіз, психологія праці, психологія управління, психотерапія) і складаються із наступних елементів: психологічного планування (цілі, критерії, методи, нормативи, результати); визначення: типу особистості (організаційний, аналітичний, інженерний, творчий, інтуїтивний); типу темпераменту, характеру, направленості, інтелектуальних та когнітивних здібностей, способів впливу, моделей поведінки, рівня стресостійкості та конфліктності.

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. Що є об'єктом та предметом дисципліни «Управління персоналом»?
2. Які головні завдання стоять перед системою управління персоналом у сучасних ринкових умовах?

3. Розкрийте зміст основних принципів управління персоналом (наприклад, науковості, системності, гуманізму тощо).

4. Чим відрізняються поняття «кадри», «персонал» та «трудові ресурси»?

5. За якими ознаками класифікують персонал організації (за професіями, рівнем кваліфікації, функціональними групами)?

6. Дайте характеристику структури персоналу: у чому різниця між штатною, професійною та соціально-демографічною структурами?

7. Які категорії працівників відносять до управлінського персоналу (керівники, фахівці, службовці), і в чому специфіка їхньої праці?

8. Охарактеризуйте адміністративні та економічні методи управління персоналом: у чому полягає їхній вплив на працівника?

9. Яку роль у системі управління відіграють соціально-психологічні методи? Наведіть приклади їх застосування.

10. Що таке система управління персоналом організації та з яких основних підсистем вона складається (наприклад, підсистема найму, розвитку, мотивації)?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Еволюція концепцій управління персоналом: від «використання трудових ресурсів» до «управління людським капіталом».

2. Персонал як ключовий стратегічний ресурс сучасної організації.

3. Людина як суб'єкт і об'єкт управління: психологічний та організаційний аспекти.

4. Вплив цифрової трансформації на склад і структуру персоналу сучасних підприємств.

5. Адміністративні методи управління: роль регламентації та посадових інструкцій.

6. Економічні методи менеджменту персоналу: матеріальне стимулювання та «соціальний пакет».

7. Соціально-психологічні методи як інструмент формування корпоративної культури.
8. Аналіз професійно-кваліфікаційної структури персоналу: вітчизняний та закордонний досвід.
9. Взаємозв'язок між особистими цілями працівника та стратегічними цілями організації.
10. Принципи побудови сучасної системи управління персоналом в умовах ринкової невизначеності.
11. Кадрова безпека як складова частина загальної безпеки організації.
12. Інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

План семінарського заняття

1. Сутнісна характеристика персоналу як об'єкта управління та його роль у досягненні цілей організації.
2. Предмет і завдання дисципліни: теоретико-методологічні основи управління персоналом.
3. Класифікація персоналу: категорії працівників, професійно-кваліфікаційний склад та структура.
4. Система методів управління персоналом: порівняльний аналіз адміністративних, економічних та соціально-психологічних способів впливу.
5. Принципи формування системи управління персоналом в сучасних організаціях.
6. Функціональний поділ праці в управлінні: роль керівників та кадрових служб (HR-відділів).

Ключові слова: організація, персонал, трудові ресурси, трудовий потенціал, кадри, виробничий персонал, управлінський персонал, система управління, менеджмент управління, система показників.

Тема 2. Кадрова політика на підприємстві

2.1. Суть, завдання, принципи, елементи кадрової політики.

2.2. Напрями кадрової політики та її оцінка.

2.1. Суть, завдання, принципи, елементи кадрової політики

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, яка формується державою, керівництвом підприємств.

Основні завдання кадрової політики:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом відповідної кількості й якості;
- раціональне використання персоналу;
- створення умов реалізації прав і обов'язків громадян, згідно з трудовим законодавством;
- залучення працівників до управління виробництвом;
- формування та підтримка ефективної роботи підприємства.

Принципи кадрової політики: справедливість, послідовність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігію, дотримання трудового законодавства.

Мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу комплектування, збереження, розвитку персоналу відповідно до поточних і перспективних потреб організації, вимог законодавства, стану ринку праці.

Кадрова політика формується під впливом як зовнішніх факторів (трудове законодавство, стан економічної кон'юнктури, стан і перспективи розвитку ринку праці тощо), так і внутрішніх (структура організації, її цілі, стратегія, територіальне розміщення, фінансовий стан, забезпеченість ресурсами тощо).

У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Вважається, що письмове оформлення кадрової політики дозволяє:

- чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства;
- переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства;
- поліпшити взаємодію підрозділів підприємства;
- внести послідовність у процес прийняття кадрових рішень;
- інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин;
- поліпшити морально-психологічний клімат у колективі і т.д.

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат перевищує витрати.

У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві виділяють такі **типи кадрової політики**.

♦ Пасивна кадрова політика: керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків. Для такого підприємства характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації даної кадрової політики працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, а конфлікти прагне погасити будь-якими засобами, як правило, без виявлення їх причин і можливих наслідків.

♦ Реактивна кадрова політика: керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи. Керівництво підприємства орієнтоване на розуміння причин, що привели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги.

♦ Превентивна кадрова політика: у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу. Слід відзначити, що політика виникає лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак підприємство, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу раніше. Кадрова служба таких підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Основна проблема таких підприємств – розробка цільових кадрових програм.

♦ Активна кадрова політика: керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Але механізми, якими може користатися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації та опису).

Відповідно до цього виділяють два підвиди активної кадрової політики:

- раціональна кадрова політика: керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба

підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації;

- авантюристична кадрова політика: керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у своєму розпорядженні засоби прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом. Проблеми при реалізації даної кадрової політики можуть виникнути у тому випадку, якщо підсилиться вплив чинників, які раніше не розглядалися, що приведе до різкої зміни ситуації (наприклад, при зміні ринку, появі нового товару, який може витиснути наявний зараз у підприємства). З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу, однак швидка та ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, на підприємстві, що має молодий персонал, ніж на підприємстві, що має дуже кваліфікований, добре спеціалізований персонал старшого віку.

У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики:

- **Відкрита кадрова політика:** підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без рахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії та автомобільні концерни, що готові "купувати" людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних підприємствах. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

- **Закрита кадрова політика:** підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства.

Такого типу кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних і соціальних заходів, спрямованих на вирішення потреб організації в персоналі.

Кадрова політика розробляється вищим керівництвом і кадровою службою підприємства на основі Конституції України, Кодексу законів про працю, Цивільного кодексу.

Елементи кадрової політики: тип влади у суспільстві, стиль керівництва, філософія підприємства, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, статут.

Сучасна кадрова політика в Україні характеризується адаптацією до умов воєнного стану, фокусом на цифровізацію, гнучкістю форм зайнятості та розвитком компетенцій. Ключовими напрямками є залучення/утримання персоналу, забезпечення соціального захисту та боротьба з корупцією. Вона спрямована на професійний розвиток кадрів та гармонізацію зі світовими стандартами.

Ключові характеристики сучасної кадрової політики в Україні:

- адаптація до воєнних умов: першочергова увага приділяється безпеці працівників, забезпеченню соціального захисту, мобілізаційним питанням та релокації персоналу;
- цифровізація HR-процесів: активне впровадження електронного документообігу, віддаленої роботи та автоматизації кадрових процедур;
- орієнтація на утримання талантів: через дефіцит кваліфікованих кадрів, політика базується на мотивації, навчанні, можливостях кар'єрного зростання та поліпшенні умов праці;
- боротьба з корупцією та професіоналізація: впровадження прозорих конкурсних відборів, особливо в державному секторі, для підвищення якості управління;
- гнучкість та динамічність: швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі, зміна методів організації праці.
- міжнародна інтеграція: гармонізація кадрових підходів з міжнародними (в т.ч. стандартами НАТО для силових структур).

Загалом, кадрова політика зараз виступає інструментом забезпечення ефективності діяльності організацій та держави загалом в екстремальних умовах.

Ключові тренди кадрової політики в Україні:

- 1) акцент на перенавчання (Reskilling): гранти на зміну професії та розвиток навичок, необхідних для відновлення країни;
- 2) цифровізація HR: використання онлайн-сервісів Державної служби зайнятості та автоматизація відбору персоналу;

3) соціальна орієнтованість: посилення інклюзивності, підтримка осіб з інвалідністю та створення умов для повернення трудових мігрантів;

4) гнучкість: розширення форм дистанційної роботи та нетипових видів зайнятості для адаптації до безпекових викликів.

Так, в Україні державна кадрова політика сформована як комплексна система, що базується на стратегічних документах та законодавстві:

Основні стратегічні документи державної кадрової політики:

- Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки – поточний ключовий документ, що визначає розвиток професійної публічної служби та управління персоналом;
- Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки – була фундаментальним документом, що визначав пріоритети підготовки та використання кадрів;
- Стратегія зайнятості населення до 2030 року – новий документ (затверджений у 2026 році), що визначає державну політику на ринку праці.

Реалізація політики забезпечується через:

- Закон України «Про державну службу»: регулює добір, просування та оцінку персоналу в державних органах;
- Закон «Про запобігання корупції» та інші акти щодо очищення влади та етики службовців;
- Галузеві концепції: наприклад, Концепція військової кадрової політики до 2028 року та Концепція підтримки кадрового потенціалу в науці.

Суб'єкти реалізації державної кадрової політики:

- Президент України визначає загальні пріоритети та здійснює призначення на ключові посади;
- Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) відповідає за формування та реалізацію політики у сфері держслужби;
- служби управління персоналом у кожному державному органі впроваджують політику на місцях.

Попри наявність бази, фахівці зазначають, що в умовах війни окремі положення стратегій потребують коригування через дефіцит кадрів та зміну пріоритетів відновлення держави.

2.2. Напрями кадрової політики та її оцінка

Кадрова політика може здійснюватися за такими напрямками:

- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення завдань підприємства;
- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням упровадження нових технологій;
- створення сучасних систем найму і відбору персоналу;
- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості в результатах праці;
- здійснення маркетингової діяльності в галузі персоналу;
- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів менеджменту персоналу тощо.

Правильно вибрана кадрова політика забезпечує:

- своєчасне та якісне укомплектування кадрами виробничого і управлінського персоналу;
- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією та підготовкою;
- створення умов задоволення персоналу своєю працею;
- стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства тощо;
- створення у колективі хорошого морально-психологічного клімату.

Ефективність реалізованої кадрової політики можна оцінити за такими показниками:

- дотримання законодавства;
- результативність праці;

- наявність прогулів і скарг, задоволеність працею;
- плинність кадрів;
- наявність трудових конфліктів;
- частота виробничого травмування.

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. У чому полягають суть та основні завдання кадрової політики на підприємстві? Під впливом яких факторів вона формується на підприємстві?
2. Дайте характеристику типів кадрової політики.
3. Яким вимогам повинна відповідати ефективна кадрова політика?
4. Дайте характеристику відкритої кадрової політики на підприємстві.
5. Дайте характеристику закритої кадрової політики на підприємстві.
6. У чому полягає механізм реалізації кадрової політики у сільськогосподарських підприємствах?
7. Охарактеризуйте типи влади у суспільстві як елементи кадрової політики.
8. Які стилі керівництва ви знаєте? Дайте їм характеристику.
9. У чому полягає основний зміст колективного договору, правил внутрішнього розпорядку в організаціях?
10. Які напрямки роботи з персоналом повинна забезпечити правильно вибрана кадрова політика?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Кадрова політика як інструмент реалізації стратегії розвитку підприємства.
2. Типологія кадрової політики: порівняльний аналіз відкритого та закритого типів.
3. Етапи проєктування кадрової політики в новоствореній організації.
4. Взаємозв'язок кадрової політики та корпоративної культури організації.

5. Інноваційна кадрова політика: виклики сучасної економіки знань.
6. Особливості кадрової політики в умовах кризи (антикризове управління персоналом).
7. Гендерний аспект та інклюзивність як сучасні елементи кадрової політики.
8. Політика навчання та розвитку персоналу: інвестиції в людський капітал.
9. Методи оцінки ефективності кадрової політики: кількісні та якісні показники.
10. Кадровий резерв та політика просування: внутрішній розвиток талантів.

План семінарського заняття

1. Концептуальні засади кадрової політики: сутність, мета та об'єктивна необхідність у ринкових умовах.
2. Класифікація видів кадрової політики: за рівнем усвідомленості (пасивна, реактивна, превентивна, активна) та ступенем відкритості.
3. Основні елементи та напрями кадрової політики: від маркетингу персоналу до соціального захисту.
4. Етапи розробки та механізм реалізації кадрової політики на підприємстві.
5. Вимоги до сучасної кадрової політики: стабільність, гнучкість та перспективність.
6. Критерії оцінки та аудит кадрової політики: аналіз плинності кадрів, задоволеності працею та продуктивності.

Ключові слова: кадрова політика, стиль керівництва, тип влади, філософія підприємства, статут, колективний договір, функціональність, структурність, плановірність, стимулювання, результативність, плинність.

Тема 3. Правові аспекти та органи управління в системі управління персоналом

3.1. Правові основи укладання та розторгнення трудових відносин.

3.2. Кадрові служби організацій: їх завдання та функції.

3.1. Правові основи укладання та розторгнення трудових відносин

Правовий аспект здійснення управління персоналом, як і організацією в цілому, є дуже важливим для досягнення цілей. Кожне управлінське рішення повинно ґрунтуватися на основі права.

Конституція України, ст. 43 зазначає, що кожний громадянин має право на працю, може вільно обирати її та погоджуватися на певні її види. Держава створює умови для повного здійснення права на працю, гарантує громадянам рівні можливості у виборі професії чи окремого виду діяльності; реалізація програми навчання, підготовки та перепідготовки кадрів у відповідності з потребами держави.

Трудові відносини виникають на основі угоди між працівником та власником підприємства, організації чи уповноваженим ним органом. При цьому одна із сторін зобов'язується виконувати визначену роботу, а друга (власник чи орган) – забезпечити роботою, створити необхідні умови праці, передбачені законодавством про працю.

Основними формами укладання трудових відносин є такі:

а) колективний договір – це локальний нормативно-правовий акт, який укладається на основі чинного законодавства з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників і роботодавців (ст. 10 КЗпП України, Закон України «Про колективні договори і угоди»);

б) трудовий договір укладається між окремим працівником та власником чи уповноваженим органом, відповідно до якого працівник

зобов'язується виконувати роботу та підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства чи фізична особа зобов'язується виплачувати заробітну плату та забезпечувати відповідні умови праці.

Укладання трудового договору оформляється наказом або розпорядженням власника про зарахування працівника на роботу. Ознайомлення працівника з наказом здійснюється під розписку. Трудовий договір може здійснюватися також і в усній формі. Особливою формою трудового договору є контракт, у якому сторони зазначають:

- термін дії, права та обов'язки сторін, організацію праці та матеріальне стимулювання, а також умови розривання трудового договору.

Сфера застосування контракту визначається чинним законодавством.

Призупинення дії трудового договору може відбуватися в організації з різних причин. Основними для цього можуть бути:

- ініціатива працівника;
- ініціатива власника або уповноваженої особи;
- ініціатива третьої особи (уповноваженого державного органу чи іншої особи). Наприклад, за рішенням суду при позбавленні волі або за вимогою батьків звільнення неповнолітнього.

Трудове законодавство визначає вичерпний перелік підстав для розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця відповідно до ст. 40 КЗпП України. Процедура звільнення за цими підставами вимагає суворого дотримання встановленого законом порядку (попередження, виплата вихідної допомоги, пропозиція іншої роботи тощо).

Правове регулювання створює «правила гри», які забезпечують баланс інтересів роботодавця та працівника.

Основні рівні регулювання:

- Державне законодавство – Конституція України, Кодекс законів про працю (КЗпП), Закони «Про оплату праці», «Про відпустки», «Про охорону праці» тощо.

- Колективно-договірне регулювання – колективні договори між адміністрацією та трудовим колективом.

- Локальні нормативні акти – накази директора, правила внутрішнього розпорядку (ПВТР), посадові інструкції, положення про преміювання.

Ключові правові напрямки:

1. Оформлення відносин: чіткий порядок прийняття на роботу, переведення та звільнення. Важливо розрізняти трудовий договір (регулюється КЗпП) та цивільно-правовий договір (регулюється Цивільним кодексом).

2. Захист персональних даних: обов'язок організації зберігати конфіденційність інформації про працівника згідно із Законом «Про захист персональних даних».

3. Робочий час та відпочинок: законодавче встановлення тривалості робочого тижня (норма – 40 годин), гарантування щорічних відпусток.

4. Дисциплінарна відповідальність: чіткий перелік санкцій (догана, звільнення) та процедура їх застосування, щоб уникнути судових позовів.

3.2. Кадрові служби організацій: їх завдання та функції

Органи управління в системі управління персоналом

Система управління персоналом складається з декількох рівнів, кожен з яких має свої завдання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рівні управління всередині організації

Орган / Суб'єкт	Роль та функції
Лінійні керівники	Безпосереднє управління підлеглими, постановка завдань, оцінка результатів, мотивація «на місці».
Служба персоналу	Розробка кадрової стратегії, рекрутинг, навчання, ведення кадрового діловодства, розрахунок пільг.
Топ-менеджмент Директор	Визначення загальної візії, затвердження бюджету на персонал, прийняття стратегічних рішень.

Представницькі органи:

- профспілки – захищають права працівників, беруть участь у вирішенні трудових спорів та погоджують звільнення членів профспілки.
- рада трудового колективу – представляє інтереси працівників у питаннях соціального розвитку та розподілу прибутку.

В системі управління персоналом важливо розуміти суб'єктно-об'єктні відносини:

- суб'єкти: ті, хто приймає рішення (керівники, HR-менеджери);
- об'єкти: окремі працівники, робочі групи та трудовий колектив в цілому.

Сучасний підхід розглядає працівника не як пасивний «ресурс» (об'єкт), а як активного партнера (суб'єкта), який впливає на розвиток компанії.

Діяльність системи управління персоналом також контролюється державою:

1. Держпраці (Державна служба України з питань праці) перевіряє дотримання законодавства про працю, оформлення працівників, виплату зарплат;
2. Податкова служба контролює правильність нарахування податків з фонду оплати праці;
3. Судова система розглядає трудові спори, якщо конфлікт не вдалося вирішити всередині організації.

Правова грамотність у поєднанні з чіткою структурою органів управління мінімізує ризики штрафів та судових позовів, а також створює прозоре середовище для продуктивної роботи співробітників.

Найвищим загальнодержавним органом у системі управління трудовими ресурсами є Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України (Історична довідка щодо назв: 1991–1996: Міністерство соціального захисту населення України; 1997–2010: Міністерство праці та соціальної політики України; 2010–2025: Міністерство соціальної політики України; з

липня 2025: Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України). До органів загальнодержавного управління кадрами належать також: кадрові служби галузевих міністерств і відомств, державна служба зайнятості населення.

Велика заслуга у формуванні ефективного управління трудовими ресурсами організації належить **кадровим службам, основними завданнями в діяльності яких є:**

- реалізація наукових принципів при підборі та розстановці кадрів;
- забезпечення підприємства кадрами у відповідності з потребами як за їх кількістю, так і якістю;
- проведення заходів щодо формування стабільних трудових колективів, зниження плинності кадрів.

Окрім цього, у процесі здійснення складових елементів управління персоналом в організації відділи кадрів розробляють заходи щодо здійснення профорієнтаційної роботи за межами підприємства; залученню молодих кваліфікованих спеціалістів та їх адаптації; своєчасному проведенню атестації кадрів, реалізації рішень атестаційної комісії; формуванню резерву кадрів та проведенню роботи з ним тощо.

Працівники служби управління персоналом зобов'язані: знати трудове законодавство, нормативні документи, передовий вітчизняний і закордонний досвід у галузі управління персоналом; володіти сучасними методами оцінки персоналу, спеціальними технологіями управління персоналом; мати ясне уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон'юнктуру ринку праці, про основи наукової організації праці тощо.

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. Які нормативно-правові акти складають основу трудового законодавства України у 2026 році (КЗпП, профільні закони, локальні акти)?
2. У чому полягають особливості спрощеного режиму регулювання трудових відносин для малого та середнього бізнесу?

3. Які обов'язкові умови повинні бути зазначені в сучасному трудовому договорі (посада, оплата, місце роботи тощо)?
4. Який порядок і терміни повідомлення працівника про зміну істотних умов праці (системи оплати, режиму роботи) передбачені законом?
5. Назвіть основні підстави для розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця та за угодою сторін (ст. 36, 40 КЗпП).
6. Які головні завдання стоять перед сучасною кадровою службою (відділом кадрів) в умовах цифровізації?
7. Розкрийте основні функції кадрової служби: від обліку особового складу до стратегічного планування найму.
8. Чим відрізняється функціонал традиційного відділу кадрів від сучасної HR-служби (управління талантами, мотивація, корпоративна культура)?
9. Які документи складають основу кадрового діловодства організації (накази, трудові книжки/електронний облік, посадові інструкції)?
10. Яка роль кадрової служби у забезпеченні правового захисту як працівників, так і інтересів самої організації?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Трудовий договір vs Трудовий контракт: юридичні відмінності та практика застосування.
2. Правове регулювання дистанційної та надомної праці в сучасних умовах.
3. Особливості припинення трудових відносин з ініціативи роботодавця: правові ризики та процедури.
4. Колективний договір як інструмент узгодження інтересів найманих працівників і власників.
5. Захист персональних даних працівників у діяльності кадрових служб.

6. Трансформація відділів кадрів у HR-департаменти: зміна ролі та функцій.
7. Юридична відповідальність посадових осіб за порушення трудового законодавства.
8. Правове регулювання робочого часу та часу відпочинку: актуальні зміни.
9. Організаційна структура служби управління персоналом на підприємствах різного масштабу.
10. Аутсорсинг та аутстафінг персоналу: правові аспекти та управлінські переваги.
11. Документаційне забезпечення управління персоналом: від паперового до електронного документообігу.

План семінарського заняття

1. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом: ієрархія законодавчих та локальних актів.
2. Порядок укладання трудового договору: види, необхідні документи та випробувальний термін.
3. Юридичні підстави та процедура розірвання трудових відносин: законодавчі гарантії для окремих категорій працівників.
4. Місце та роль служби управління персоналом в організаційній структурі підприємства.
5. Типові завдання та функції сучасної кадрової служби: від облікової роботи до стратегічного партнерства.
6. Посадові інструкції та регламенти як правова основа діяльності персоналу та органів управління.

Ключові слова: кадрова служба, органи управління, ринок праці, трудові відносини, контракт, трудовий договір, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку.

Тема 4. Кадрове планування на підприємстві

4.1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування.

4.2. Методи визначення потреб персоналу та джерела забезпечення потреби у кадрах.

4.3. Види планів з питань персоналу.

4.1. Зміст, завдання та принципи кадрового планування

Кадрове планування – це складова системи управління персоналом, що полягає у визначенні кількісної та якісної потреби підприємства в персоналі, а також шляхів її забезпечення у визначені терміни з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства.

Кадрове планування забезпечує узгодження:

- стратегічних і тактичних цілей підприємства;
- потреб виробництва;
- можливостей ринку праці;
- інтересів працівників.

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, що дозволяє забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць, забезпечити високий рівень кваліфікації працівників, участь їх в управлінні організацією.

У сучасних умовах (нестабільність ринків, дефіцит кадрів, цифровізація, міграційні процеси) роль кадрового планування суттєво зростає.

Основна мета кадрового планування полягає в забезпеченні підприємства персоналом необхідної чисельності, професійного складу та кваліфікації у потрібний час і з мінімальними витратами.

При здійсненні кадрового планування організація переслідує такі цілі:

- знайти й утримати людей потрібної якості й у потрібній кількості;
- найкращим чином використати потенціал наявного персоналу;

- бути здатною передбачити проблеми, що виникають через можливий надлишок чи нестачу персоналу.

Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності організації завдяки:

- оптимізації використання персоналу;
- удосконалення процесу найму працівників;
- організації професійного навчання;
- скорочення витрат на робочу силу за рахунок активної політики на ринку праці.

Принципи кадрового планування: науковість, економічність, безперервність, гнучкість, узгодження, масовість, повнота, точність, створення потрібних умов для виконання плану, принцип вузького місця.

Кадрове планування здійснюється поетапно:

- ◆ аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (ринок праці, демографічні тенденції, стратегія підприємства);
- ◆ оцінка наявного персоналу (чисельність, структура, плинність кадрів, кваліфікація);
- ◆ прогнозування потреби в персоналі (кількісної та якісної);
- ◆ розробка кадрових планів (набір, навчання, переміщення, резерв);
- ◆ реалізація планів;
- ◆ контроль і коригування (порівняння планових і фактичних показників).

4.2. Методи визначення потреб персоналу та джерела забезпечення потреби у кадрах

Визначення потреби організації в персоналі формується під впливом внутрішньо організаційних і зовнішніх факторів.

Основними методами планування та прогнозування потреби у робітниках є такі:

- балансовий метод, який передбачає досягнення динамічної рівноваги між різними категоріями персоналу та їх розподілу у відповідності з потребами виробництва;
- метод системного аналізу, що враховує соціально-економічні та демографічні особливості та застосовується при плануванні на перспективу;
- метод експертного аналізу, тобто через судження експертів;
- метод порівнювального аналізу динаміки соціальних процесів у колективі, наприклад, звільнення за роками, періодами, окремими групами працюючих;
- економіко-математичні методи з метою оптимізації розвитку та функціонування підприємства.

При визначенні потреби у спеціалістах основними методами є:

- штатно-номенклатурний та нормативний.

Забезпечення потреби підприємства у кадрах здійснюється шляхом залучення персоналу з різних джерел, які формуються як усередині підприємства, так і поза його межами. Вибір джерел залежить від кадрової політики, фінансових можливостей, ситуації на ринку праці та стратегічних цілей розвитку.

У сучасних умовах господарювання основними джерелами забезпечення потреби в кадрах для організацій є:

- заклади вищої освіти, які розподіляють спеціалістів відповідно державному замовленню та договорів, укладених з підприємствами;
- центри зайнятості населення, однією із функцій яких є забезпечення підприємств необхідними кадрами з урахуванням професійної підготовки громадян, їх побажання та рекомендацій спеціалістів-консультантів;
- комерційні кадрові агенції, які забезпечують потреби організацій в кваліфікованому персоналі з адаптацією до потреб претендентів;
- самостійна робота кадрових служб організацій з пошуку необхідних претендентів на вакантні посади серед свого персоналу або зі сторони.

4.3. Види планів з питань персоналу

Плани з питань персоналу є складовою загальної системи планування діяльності підприємства та спрямовані на забезпечення ефективного формування, використання і розвитку трудового потенціалу. Вони розробляються з урахуванням стратегії підприємства, виробничих завдань та ситуації на ринку праці.

Класифікація планів за часовим горизонтом

1. Стратегічні плани з питань персоналу

Розробляються на довгострокову перспективу (3–5 років і більше) та визначають загальні напрями кадрової політики підприємства.

Вони охоплюють:

- формування кадрового потенціалу;
- розвиток ключових компетенцій персоналу;
- створення кадрового резерву;
- прогнозування потреби в персоналі відповідно до стратегії розвитку.

2. Тактичні плани

Складаються на середньостроковий період (1–3 роки) і деталізують стратегічні цілі.

Передбачають:

- планування набору та розстановки персоналу;
- планування навчання та підвищення кваліфікації;
- оптимізацію чисельності працівників.

3. Оперативні плани

Розробляються на короткостроковий період (рік, квартал, місяць) і спрямовані на вирішення поточних кадрових завдань:

- графіки прийому і звільнення;
- план з питань комплектування та використання персоналу;
- план підготовки кадрів;
- планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення;

- планування продуктивності та заробітної плати;
- план заходів з удосконалення структури зайнятості;
- планування витрат на персонал.

Класифікація планів за функціональним призначенням

1. План потреби в персоналі

Містить розрахунки необхідної чисельності працівників за професіями, кваліфікацією та категоріями з урахуванням обсягів виробництва.

2. План набору та добору персоналу

Визначає джерела залучення кадрів, строки, методи відбору та адаптації нових працівників.

3. План використання персоналу

Передбачає раціональний розподіл працівників, режим праці та відпочинку, змінність роботи, підвищення продуктивності праці.

4. План розвитку персоналу.

Охоплює:

- професійне навчання;
- підвищення кваліфікації;
- перепідготовку;
- планування кар'єри та формування кадрового резерву.

5. План вивільнення персоналу

Спрямований на регулювання чисельності працівників у разі скорочення обсягів діяльності та включає соціальні заходи (перекваліфікація, допомога у працевлаштуванні).

Класифікація планів за рівнем управління

- *Загальноорганізаційні плани* – охоплюють усе підприємство.
- *Плани структурних підрозділів* – розробляються для окремих відділів, цехів, служб.
- *Індивідуальні плани* – стосуються розвитку та кар'єри окремих працівників.

Усі види планів з питань персоналу є взаємопов'язаними та мають формувати єдину систему кадрового планування, що забезпечує:

- узгодженість дій керівництва і HR-служби;
- ефективне використання трудового потенціалу;
- досягнення стратегічних цілей підприємства.

Різноманітність планів з питань персоналу зумовлена складністю процесів управління трудовими ресурсами. Їх системне та узгоджене застосування дає змогу підприємству забезпечити стабільність роботи, підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність.

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. Охарактеризувати основні етапи планування персоналу організації.
2. Які види планування персоналу на виробництві ви знаєте?
3. Які методи планування потреби у працівниках застосовуються в організаціях?
4. У чому полягає суть планування потреби у спеціалістах?
5. Що виступає основними джерелами забезпечення організації в персоналі?
6. Дайте визначення процесу кадрового планування.
7. Які цілі переслідує організація при здійсненні кадрового планування?
8. Назвіть основні завдання кадрового планування.
9. Які питання розглядаються при розробці оперативного плану роботи з персоналом?
10. У чому полягає стратегічна роль кадрового планування та як воно взаємопов'язане із загальною стратегією розвитку бізнесу?

Орієнтовна тематика рефератів (довідей, повідомлень)

1. Кадрове планування як засіб зниження ризиків у системі управління персоналом.

2. Вплив життєвого циклу організації на зміст і пріоритети кадрового планування.
3. Методи прогнозування потреби в персоналі: від експертних оцінок до математичного моделювання.
4. Використання Big Data та штучного інтелекту в сучасному кадровому плануванні.
5. Планування персоналу в умовах кадрового дефіциту: стратегії залучення та утримання.
6. Порівняльний аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел заповнення вакансій.
7. Аутсорсинг та лізинг персоналу як альтернативні джерела забезпечення потреб підприємства.
8. Планування витрат на персонал: структура витрат та методи оптимізації.
9. Особливості планування потреби в топ-менеджменті: хедхантинг та кадровий резерв.
10. Професіографічне дослідження як основа для планування кількісного та якісного складу персоналу.
11. Планування вивільнення персоналу: соціально-психологічні та правові аспекти.
12. Стратегічне vs Оперативне кадрове планування: часові горизонти та інструментарій.
13. Маркетинг персоналу як інструмент забезпечення потреби в кадрах.
14. Планування професійно-кваліфікаційного просування працівників.
15. Гнучкі форми зайнятості (фріланс, гіг-контракти) у структурі кадрового плану.

План семінарського заняття

1. Сутність та етапи процесу кадрового планування: зв'язок із загальним бізнес-планом організації.

2. Методологія визначення кількісної потреби в персоналі: метод норми виробітку, метод за робочими місцями та ін.

3. Якісне планування персоналу: розробка профілів компетенцій та посадових вимог.

4. Аналіз джерел покриття потреби в кадрах: переваги та недоліки залучення персоналу з ринку праці та всередині компанії.

5. Види планів з праці та персоналу: план найму, план навчання, план кар'єри та план фонду оплати праці.

6. Показники ефективності кадрового планування: точність прогнозування та швидкість закриття вакансій.

Ключові слова: планування, методи планування, стратегічне планування, поточне планування, тактичне планування, принципи кадрового планування.

Тема 5. Організація комплектування підприємства персоналом

5.1. Організація та джерела залучення персоналу.

5.2. Методи підбору персоналу. Оптимізація чисельності персоналу.

5.3. Кадровий аудит.

5.1. Організація та джерела залучення персоналу

Набір – система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.

Організація залучення персоналу, його підбору та найму передбачає:

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

Набір персоналу проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку. **До джерел зовнішнього набору належать:**

- державні центри зайнятості, регіональні біржі праці;
- комерційні, у тому числі міжнародні підприємства та організації з працевлаштування;
- система контрактів підприємства з вищими, середньоспеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;
- публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення;
- ярмарки вакансій, які організовуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів.

До внутрішніх джерел набору заміщення вакансій відносять:

- підготовку своїх працівників на підприємстві;
- просування по службі своїх працівників;
- пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;
- регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

До **змішаних джерел** належать форми залучення персоналу, що поєднують внутрішні та зовнішні елементи:

- аутсорсинг і аутстафінг;
- лізинг персоналу (суть якого полягає в залученні працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими організаціями);
- стажування студентів з подальшим працевлаштуванням;
- дистанційна та проектна робота.

Такі джерела особливо актуальні в умовах нестабільності та сезонних коливань потреби у робочій силі.

5.2. Методи підбору персоналу. Оптимізація чисельності персоналу

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

При відборі персоналу потрібно керуватися такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я тощо);

- відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби.

Процес підбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам передбачає: аналіз заяв на конкретні робочі місця, посади; вивчення документів та інформації з попереднього місця роботи; співбесіду з кандидатом; проведення, в разі необхідності, тестування; оформлення на робоче місце.

У практиці управління персоналом застосовуються різні **методи підбору та відбору кадрів:**

- вивчення документів – є обов'язковою на початковому етапі відбору претендентів та передує усім іншим;
- метод вільного відбору – на основі особистісного враження відбувається висунення претендентів на посади керівників низового рівня (бригадири, майстри, ланкові);
- метод відповідності формальним критеріям (освіта, досвід роботи, вік, стать, зовнішні дані та ін.);
- метод експертних оцінок – із залученням досвідчених професіоналів-експертів;
- тестування – із застосуванням різних методик з метою визначення необхідних якісних характеристик претендентів;
- атестація як метод відбору на вакантні посади із числа зайнятих в організації;
- матричний метод оцінки якостей, наявних здібностей претендентів – у балах оцінюються вимоги та співставляються із сумою фактичних даних претендента;
- випробування – пропозиція виконати певну роботу (зателефонувати, підготувати повідомлення, прийняти клієнта, виконати конкретну роботу, представити фірму та інше);
- конкурсний метод відбору, про який більш повно йдеться в наступному розділі.

Форми і методи залучення працівників досить різноманітні, але всі передбачають, що: кожен претендент повинен одержати об'єктивну і повну інформацію щодо робочого місця, посади, рівня оплати та умов праці; характеристика претендента має включати перелік даних відповідно до вимог робочого місця (рівень підготовки, досвід роботи, вік, особисті якості тощо).

Усі дії підприємства з оптимізації чисельності персоналу зводяться до такого:

- скорочення працівників або їх набір зі сторони;
- функціональна адаптація працівників підприємства до змінних умов сільськогосподарського виробництва шляхом використання нестандартних режимів робочого часу;
- організаційні переміщення працівників;
- перенавчання та підвищення кваліфікації;
- лізинг персоналу (найм робочої сили через відповідні організації).

Ця форма вигідна для підприємства, оскільки не ускладнює процес звільнення працівників.

Оптимізацію чисельності персоналу у випадку структурної невідповідності проводять методом:

- переміщення працівників на робочих місцях після їх перенавчання;
- зміни робочих місць з ініціативи адміністрації або самих працівників;
- збереження працівників при їх недовикористанні.

Заповнення робочих місць власними працівниками коштує дешевше організації, сприяє професійному їх росту.

5.3. Кадровий аудит

Організаційно-кадровий аудит — це комплексна, системна перевірка стану організаційної структури управління та системи управління персоналом з метою оцінювання їх відповідності стратегії підприємства, законодавчим

вимогам і сучасним принципам ефективного менеджменту. Організаційно-кадровий аудит – це система експертної оцінки та аналізу відповідності кадрового потенціалу організації її стратегічним цілям, що включає перевірку дотримання трудового законодавства та ефективності управлінських процесів

На відміну від фінансового аудиту, організаційно-кадровий аудит зосереджений на людському капіталі, управлінських процесах і кадровій документації.

Мета аудиту – полягає у виявленні прихованих ризиків, оптимізації витрат на персонал та розробці рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці й удосконалення системи управління персоналом і підвищенні ефективності використання кадрового потенціалу та удосконалення організаційної системи підприємства.

Основні завдання аудиту:

- оцінка відповідності організаційної структури цілям підприємства;
- аналіз чисельності та структури персоналу;
- перевірка системи добору, адаптації, навчання і розвитку кадрів;
- оцінка системи мотивації та оплати праці;
- аналіз кадрової документації на відповідність законодавству;
- виявлення кадрових ризиків і проблемних зон;
- розробка рекомендацій щодо удосконалення HR-системи.

Об'єкти організаційно-кадрового аудиту:

- організаційна структура управління;
- кадрова політика та стратегія;
- персонал (чисельність, кваліфікація, плинність);
- кадрові процеси та процедури;
- система оцінювання та стимулювання праці;
- кадрова документація.

Суб'єкти аудиту:

- внутрішні служби (HR-відділ, служба внутрішнього контролю);
- керівництво підприємства;

- зовнішні консалтингові або аудиторські компанії.

За різними ознаками виділяють такі види:

1. За формою проведення:

- внутрішній;
- зовнішній.

2. За обсягом:

- комплексний;
- вибірковий;
- тематичний.

3. За періодичністю:

- плановий;
- позаплановий.

Організаційно-кадровий аудит здійснюється поетапно:

1. Підготовчий етап (визначення цілей, об'єктів, методів і складу аудиторської групи).

2. Аналітичний етап (збір і аналіз інформації (штатний розпис, посадові інструкції, кадрові показники).

3. Оціночний етап (порівняння фактичного стану з нормативами та кращими практиками)

4. Узагальнюючий етап (формування висновків, виявлення проблем і резервів).

5. Рекомендаційний етап (розробка практичних заходів щодо удосконалення).

До основних методів організаційно-кадрового аудиту належать:

- аналіз документації;
- анкетування та інтерв'ювання працівників;
- спостереження;
- експертні оцінки;
- порівняльний аналіз (бенчмаркінг);
- SWOT-аналіз кадрової системи.

Проведення організаційно-кадрового аудиту дозволяє:

- підвищити ефективність управління персоналом;
- знизити кадрові та правові ризики;
- оптимізувати чисельність і структуру персоналу;
- підвищити прозорість управлінських процесів;
- забезпечити відповідність діяльності підприємства вимогам

законодавства.

Організаційно-кадровий аудит є важливим інструментом стратегічного управління підприємством, що забезпечує обґрунтовані управлінські рішення у сфері персоналу та сприяє сталому розвитку організації.

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. Що являє собою підбір персоналу?
2. Що належить до засобів зовнішнього набору персоналу? Який із способів зовнішнього набору персоналу, на ваш погляд, є найбільш поширеним для сільськогосподарських підприємств?
3. Дайте визначення такому напрямку комплектування підприємства персоналом, як лізинг. У чому полягають його переваги і недоліки?
4. Які методи початкового підбору кадрів ви знаєте? У чому суть кожного із них?
5. Що належить до внутрішніх джерел набору персоналу?
6. У чому полягає суть контрактної форми найму? Як дана форма найму застосовується в сільськогосподарських підприємствах?
7. Визначте дії підприємства з оптимізації чисельності персоналу.
8. За допомогою яких методів проводять оптимізацію чисельності персоналу у випадку структурної невідповідності?
9. У чому полягає суть кадрового аудиту?
10. Основна мета кадрового аудиту?
11. Які існують методи оптимізації чисельності персоналу без безпосереднього звільнення працівників?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Сучасні технології рекрутингу: від класичних оголошень до соціальних мереж та месенджерів.
2. Скринінг та преселекція: як автоматизувати перший етап відбору кандидатів.
3. Методи психологічного тестування при прийомі на роботу: етичні та професійні аспекти.
4. Співбесіда за компетенціями (STAR-інтерв'ю) як інструмент прогнозування успішності кандидата.
5. Центри оцінки (Assessment Centers): переваги та недоліки для великих організацій.
6. Оптимізація чисельності персоналу: методи «м'якого» та «жорсткого» скорочення штату.
7. Кадровий аудит як інструмент діагностики системи управління персоналом.
8. Використання штучного інтелекту в рекрутингу: чи замінять алгоритми рекрутера?
9. Брендинг роботодавця як засіб залучення талановитих фахівців без додаткових витрат.
10. Організація професійного відбору для специфічних галузей (ІТ, медицина, небезпечні виробництва).
11. Помилки при підборі персоналу та їхній вплив на економічні показники компанії.
12. Методика проведення внутрішнього кадрового аудиту власними силами HR-відділу.

План семінарського заняття

1. Процес залучення персоналу: етапи, вимоги до кандидатів та формування «портрета ідеального працівника».

2. Порівняльний аналіз методів відбору: інтерв'ю, тестування, розв'язання кейсів, пробні завдання.

3. Оптимізація чисельності персоналу: відмінність між скороченням витрат на персонал та підвищенням продуктивності праці.

4. Кадровий аудит: мета, об'єкти перевірки (документація, процедури, ефективність) та види аудиту.

5. Організація діяльності рекрутингової служби або взаємодія із зовнішніми агенціями з підбору кадрів.

6. Аналіз ефективності комплектування: вартість найму одного працівника та термін закриття вакансій.

Ключові слова: набір, підбір, відбір, управління кар'єрою, методи відбору, співбесіда, кадровий аудит, контрактна система.

Тема 6. Професійний розвиток та адаптація персоналу організації

6.1. Суть і методи професійного розвитку.

6.2. Поняття, види, етапи адаптації персоналу.

6.1. Суть і методи професійного розвитку

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Професійне навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації в цілому – підвищення ефективності й якості праці, так і в інтересах кожного працівника – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та дохід на душу населення.

Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає: професійне навчання, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднуючу роль у досягненні цілей. Система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь, навиків. Найпоширенішими є такі методи, як: навчання на робочому місці і поза робочим місцем.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації (метод копіювання, наставництво, інструктаж, делегування, ротація, метод ускладнюючих завдань).

Навчання поза робочим місцем включає всі види навчання за межами самої роботи (ділові ігри, навчальні ситуації, метод моделювання, лекція, самостійне навчання, рольові ігри).

6.2. Поняття, види, етапи адаптації персоналу

Адаптація – це процес пристосування працівника до вимог професійної діяльності та соціального середовища організації. Ключовий показник успішної адаптації – подолання працівником випробувального терміну з досягненням планових показників ефективності без психологічного дискомфорту.

Трудова адаптація – це процес освоєння людиною предметно-речового та соціального середовища у зв'язку з включенням його в нову трудову діяльність.

Трудова адаптація може підрозділятися на:

- психофізіологічну, що являє собою процес освоєння працівником виробничих санітарно-гігієнічних умов, прийняття режиму праці та відпочинку, що існують на виробництві;
- професійну як процес оволодіння професійним навиками та вміннями;
- соціально-психологічну, що передбачає процес входження працівника у систему соціально-психологічних відносин у колективі.

У цілому адаптацію можна вважати завершеною тоді, коли людина повністю пройшла всі перелічені процеси.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю і, звичайно, має початок і кінець. З організаційної точки зору виділяють декілька періодів

адаптації. Перш за все, це період ознайомлення – тривалість один місяць. За цей час працівник може продемонструвати свої можливості, бажання, витримку. Другий період – оцінюючий, тривалістю одного року, коли досягається сумісність з колективом. На третьому періоді проходить поступова ітерація в організацію. Адаптація і її терміни значною мірою залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного навчання та просування працівників на підприємстві.

Показниками успішної адаптації є високий соціальний статус людини в даному колективі, задоволення її умовами праці, низький рівень плинності кадрів. Управління адаптацією – це активний вплив на фактори, від яких залежить проходження і терміни адаптації. Адаптація і її терміни значною мірою залежать від системи професійно-кваліфікаційного навчання та просування працівників на підприємстві. Управління трудовою адаптацією ґрунтується на структурному закріпленні функції управління адаптацією, технології процесу адаптації та інформаційному забезпеченні.

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. Розкрийте, у чому полягає суть професійного розвитку персоналу.
2. У чому полягають основні завдання професійного навчання персоналу?
3. Які ви знаєте методи навчання на робочому місці? Охарактеризуйте один із методів на ваш вибір.
4. Які ви знаєте методи навчання поза робочим місцем?
5. Які фактори впливають на ефективність адаптації?
6. Охарактеризуйте професійну та соціально-психологічну сторони виробничої адаптації.
7. Визначте основні етапи адаптації персоналу.
8. За якими показниками можна охарактеризувати успішність адаптації персоналу?
9. У чому проявляється спрямованість соціального партнерства?

10. Від яких показників залежать терміни адаптації працівника в організації?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Концепція безперервного навчання як вимога сучасної економіки.
2. Адаптація персоналу в умовах дистанційної та гібридної роботи: виклики та цифрові рішення.
3. Менторство, коучинг та баддінг: порівняльний аналіз інструментів підтримки нових працівників.
4. Управління талантами (Talent Management): стратегії ідентифікації та розвитку високоефективних співробітників.
5. Психологічний контракт: роль адаптації у формуванні лояльності працівника.
6. Методи навчання на робочому місці (On-the-job training): інструктаж, ротація, учнівство.
7. Корпоративні університети як інструмент стратегічного розвитку персоналу великих компаній.
8. Цифрова адаптація (Digital Onboarding): використання мобільних додатків та чат-ботів.
9. Професійна деструкція та професійне вигорання: методи профілактики в межах розвитку персоналу.
10. Оцінка ефективності інвестицій у навчання: модель Кіркпатріка та показник ROI.
11. Індивідуальні плани розвитку (IDP): структура, етапи розробки та контроль виконання.
12. Особливості адаптації різних категорій персоналу: випускників ЗВО, керівників та людей зрілого віку.

План семінарського заняття

1. Сутність та значення адаптації персоналу: види адаптації (психофізіологічна, професійна, соціально-психологічна, організаційна).
2. Етапи процесу адаптації: від передпускової підготовки до повної інтеграції працівника в колектив.
3. Професійний розвиток як інструмент мотивації: цілі, завдання та фактори впливу на активність працівників у навчанні.
4. Класифікація методів навчання: активні та пасивні методи, навчання на робочому місці та поза ним.
5. Управління кар'єрою в системі професійного розвитку: планування кар'єрного просування та формування кадрового резерву.
6. Критерії оцінки успішності адаптації та ефективності програм навчання.

Ключові слова: адаптація, професійний розвиток, навчання персоналу, система розвитку персоналу, виробнича адаптація.

Тема 7. Розвиток кар'єри в організаціях

7.1. Сутність поняття кар'єри, види та їх характеристика.

7.2. Управління діловою кар'єрою.

7.1. Сутність поняття кар'єри, види та їх характеристика

Кар'єра в широкому розумінні означає успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, у досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей.

Кар'єра – це суб'єктивне усвідомлення позиції і поведінки у сфері трудової діяльності, пов'язаних з посадовим чи професійним підвищенням протягом трудового життя людини. Це є самовираження, зміна навиків, знань, здібностей, просування вперед обраним шляхом діяльності, як у межах організації, так і поза нею.

У системі управління персоналом кар'єра розглядається як:

- результат взаємодії інтересів працівника і підприємства;
- інструмент мотивації та утримання персоналу;
- складова кадрової політики і кадрового планування.

У науковій літературі виділяють такі підходи:

- посадовий – просування працівника ієрархічними рівнями управління;
- професійний – поглиблення знань, умінь і кваліфікації;
- соціально-статусний – підвищення престижу і визнання;
- особистісний – самореалізація та розвиток потенціалу.

Види кар'єри та їх характеристика

♦ *За напрямом просування*

- Вертикальна кар'єра. Передбачає підвищення в посаді, розширення управлінських повноважень та зростання рівня відповідальності.

Характеристика: швидке зростання статусу, висока конкуренція, підвищені вимоги до компетентностей.

2. Горизонтальна кар'єра. Пов'язана зі зміною функцій або робочих місць без підвищення в посаді, але з розширенням професійного досвіду.

Характеристика: поглиблення спеціалізації, підвищення професійної майстерності.

3. Діагональна кар'єра. Поєднує елементи вертикального і горизонтального розвитку.

Характеристика: поступове просування через перехід між підрозділами та рівнями управління.

♦ *За організаційними межами*

1. Внутрішньоорганізаційна кар'єра

Реалізується в межах одного підприємства.

Характеристика: стабільність, лояльність, чітка система розвитку.

2. Міжорганізаційна кар'єра

Передбачає зміну місця роботи між організаціями.

Характеристика: більша мобільність, різноманітний досвід, підвищені ризики.

♦ *За професійною спрямованістю*

1. Професійна кар'єра. Орієнтована на розвиток професійних компетентностей і майстерності.

Характеристика: експертність, стабільність, менша управлінська відповідальність.

2. Управлінська кар'єра. Спрямована на розвиток лідерських і організаційних навичок.

Характеристика: високий рівень відповідальності, стратегічне мислення.

♦ *За динамікою розвитку*

1. Швидка кар'єра – інтенсивне просування за короткий період.

2. Поступова кар'єра – послідовний, стабільний розвиток.

3. Стабільна кар'єра – тривале перебування на одній посаді з професійним зростанням.

4. Перервана кар'єра – розвиток з періодами вимушених або добровільних перерв.

Ефективне управління кар'єрою:

- підвищує мотивацію та задоволеність працівників;
- сприяє формуванню кадрового резерву;
- зменшує плинність персоналу;
- забезпечує сталий розвиток підприємства.

Кар'єра є багатовимірним процесом професійного й особистісного розвитку працівника. Різноманітність її видів дозволяє враховувати індивідуальні особливості персоналу та стратегічні потреби підприємства, що робить управління кар'єрою важливим інструментом сучасного менеджменту персоналу.

Кар'єрна решітка (career lattice) – це сучасна модель професійного руху, яка, на відміну від традиційних вертикальних «сходів», передбачає можливість переміщення працівника у будь-яких напрямках: вертикально, горизонтально та навіть по діагоналі. Вона дозволяє фахівцю змінювати функціональні ролі або підрозділи без обов'язкового підвищення у посаді, що сприяє набуттю різнобічного досвіду (cross-functional skills) та запобігає професійному застою.

7.2. Управління діловою кар'єрою

Управління кар'єрою передбачає здійснення впливу на процес переміщення працівників організації шляхом уточнення меж її використання та конкретизації можливостей підготовки у різні періоди кар'єри з урахуванням потреб організації. Планування кар'єри – це визначення цілей розвитку працівника і шляхи її реалізації.

Управління діловою кар'єрою – це цілеспрямований, системний процес планування, організації, розвитку та контролю професійного й

посадового просування працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства та індивідуальних потреб персоналу.

Управління кар'єрою забезпечує баланс між:

- інтересами підприємства (ефективність, кадрова стабільність);
- інтересами працівника (самореалізація, професійне зростання).

Мета управління діловою кар'єрою полягає створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу шляхом цілеспрямованого просування працівників.

Основні завдання управління діловою кар'єрою:

- виявлення та розвиток кар'єрного потенціалу працівників;
- формування та використання кадрового резерву;
- планування індивідуальних кар'єрних траєкторій;
- підвищення мотивації та лояльності персоналу;
- зниження плинності кадрів;
- забезпечення наступності управлінських кадрів.

До ключових принципів управління діловою кар'єрою належать:

- системність – взаємозв'язок кар'єрного розвитку зі стратегією підприємства;
- прозорість – чіткі правила просування;
- об'єктивність – оцінювання за результатами та компетентностями;
- індивідуальний підхід – урахування здібностей і цілей працівників;
- безперервність розвитку – постійне навчання та вдосконалення.

Основними етапами управління діловою кар'єрою є:

- ♦ оцінювання персоналу (аналіз професійних, ділових і особистісних якостей працівників);
- ♦ планування кар'єри (визначення можливих напрямів і етапів просування);
- ♦ реалізація кар'єрного розвитку (навчання, стажування, ротація, наставництво);

♦ контроль і коригування (оцінка результатів і внесення змін до кар'єрних планів).

До основних інструментів управління діловою кар'єрою належать: кадровий резерв; система оцінювання результатів діяльності; атестація персоналу; навчання і розвиток; ротація та стажування; наставництво (коучинг, менторинг).

Роль суб'єктів управління кар'єрою:

- керівництво підприємства – визначає стратегічні напрями;
- HR-служба – організує і координує процес;
- лінійні керівники – оцінюють і розвивають підлеглих;
- працівник – активно планує та реалізує власну кар'єру.

Управління діловою кар'єрою є важливим інструментом сучасного управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, розвитку людського капіталу та забезпеченню кадрової стабільності. Науковий менеджмент виділяє наступні етапи ділової кар'єри протягом трудового життя людини (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Етапи кар'єри менеджера

Етапи кар'єри	Вік, років	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні і матеріальні потреби
Попередній	до 25	Навчання, випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, рівень зарплати
Просування	до 45	Просування службовими сходинками, ріст кваліфікації	Ріст самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Безпека існування, високий рівень оплати
Збереження	до 60	Підготовка до виходу на пенсію. Підготовка до зміни виду діяльності	Стабілізація незалежності, самовираження, ріст поваги	Збереження рівня зарплати й інтерес до інших джерел доходу
Пенсійний	до 65	Заняття іншими видами діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

Планування кар'єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні. Основою планування кар'єри є кар'єрограма, яка розрахована на 5-10 років. У цьому документі зазначені обов'язки адміністрації, просування працівника і його обов'язки підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Кар'єра може бути динамічною, пов'язаною із зміною робочих місць, і статистичною, що здійснюється шляхом професійного зростання на одному місці або за однією професією. Успіх кар'єри залежить від ряду чинників:

- випадок, який дав людині шанс;
- реальний підхід до вибору;
- можливості, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки);
- добре знання своїх сильних і слабких сторін;
- чітке планування.

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. Дайте сучасне визначення поняття «ділова кар'єра». Чим вона відрізняється від простого переміщення по службових сходах?
2. Охарактеризуйте вертикальний та горизонтальний типи кар'єри. Наведіть приклади «горизонтального» розвитку фахівця.
3. У чому полягає різниця між міжорганізаційною та внутрішньоорганізаційною кар'єрою?
4. Які існують етапи кар'єри (попередній, етап становлення, просування, збереження, завершення) та які цілі працівника на кожному з них?
5. Розкрийте зміст понять «центробіжна» (радіальна) та «ступінчаста» кар'єра.
6. Що таке управління діловою кар'єрою і які сторони (працівник, менеджер, організація) беруть у ньому участь?
7. Які основні завдання кадрової служби в системі управління кар'єрою персоналу організації?

8. Опишіть процес планування кар'єри індивіда: від самооцінки до вибору стратегії просування.

9. Які основні перешкоди можуть виникати на шляху кар'єрного розвитку і які методи їх подолання може запропонувати організація?

10. Як організаційна культура впливає на можливості кар'єрного просування в компанії?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Еволюція поняття «кар'єра»: від стабільного просування до «протейної» (гнучкої) кар'єри.

2. Моделі кар'єрного розвитку: «трамплін», «сходи», «змія», «перепуття».

3. Горизонтальна кар'єра: переваги поглиблення експертності над управлінським зростанням.

4. Управління талантами (Talent Management) як база для кар'єрного планування.

5. Кар'єрна стратегія особистості: як поєднати власні цілі з цілями організації.

6. Складна стежка та липка підлога: гендерні та соціальні бар'єри в кар'єрному розвитку.

7. Роль кадрового резерву у забезпеченні наступності керівництва.

8. Планування кар'єри на різних етапах життєвого циклу працівника.

9. Кар'єрний коучинг та консультування в межах HR-стратегії компанії.

10. Особливості кар'єри в IT-сфері: шлях від Junior до Architect/CTO.

11. Downshifting (дауншифтинг): причини та наслідки свідомого уповільнення кар'єрного темпу.

12. Внутрішня мобільність персоналу як альтернатива зовнішньому найму.

13. Вплив цифровізації на трансформацію кар'єрних шляхів.

14. Управління кар'єрою в умовах віддаленої роботи: як залишатися помітним для керівництва.

15. Критерії та показники успішності ділової кар'єри: об'єктивні та суб'єктивні виміри.

План семінарського заняття

1. Кар'єра як об'єкт управління: визначення, типи (професійна, внутрішньоорганізаційна) та вектори руху (вертикальна, горизонтальна, центробіжна).

2. Етапи ділової кар'єри: від попереднього етапу до виходу на пенсію — завдання та потреби працівника на кожному кроці.

3. Механізм управління кар'єрою в організації: функції працівника, лінійного керівника та HR-менеджера.

4. Робота з кадровим резервом: принципи формування, підготовки та оцінки потенційних лідерів.

5. Планування кар'єрного зростання: розробка карт кар'єрних маршрутів .

6. Проблеми кар'єрного плато та методи стимулювання працівників, які досягли межі зростання.

Ключові слова: кар'єра, управління кар'єрою, планування кар'єри, кар'єрограма, ротація, службово-професійне просування.

Тема 8. Соціальне партнерство в організації

8.1. Суть і функції соціального партнерства.

8.2. Колективний договір – основний механізм регулювання соціально-економічних і трудових відносин.

8.1. Суть і функції соціального партнерства

Соціальне партнерство в організації – це система заходів, що забезпечує співробітництво найманих працівників з роботодавцями. Таке співробітництво здійснюється постійно на двосторонній основі, переважно у формі колективних переговорів, колективних договорів і угод, які регулюють соціально-трудові відносини.

Соціальне партнерство є специфічною формою соціальних відносин між трьома суб'єктами (тріада) ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями. Основні положення соціального партнерства відображуються в законодавчих актах, перш за все, у Конституції України. 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; розгляд та вирішення претензій і розбіжностей; контроль за виконанням спільних домовленостей.

Соціальне партнерство виконує функції:

- захисну – вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;
- організаційну – гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо;

- миротворчу – на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висувуються нові вимоги.

Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями з участю держави називається *трипаратизмом*.

Соціальне партнерство спрямоване на:

- залучення працівників до участі в управлінні виробництвом;
- укладання систем угод і колективних договорів;
- регулювання соціально-трудова відносин;
- проведення переговорів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

8.2. Колективний договір – основний механізм регулювання соціально-економічних і трудових відносин

Колективний договір – це нормативно-правовий акт, що укладається між роботодавцем (або уповноваженим ним органом) і трудовим колективом (в особі профспілки чи інших представників працівників) з метою врегулювання соціально-економічних, трудових і виробничих відносин на підприємстві.

Колективний договір виступає ключовим інструментом соціального партнерства, оскільки забезпечує узгодження інтересів сторін трудових відносин та сприяє соціальній стабільності.

Мета колективного договору – встановлення взаємних зобов'язань сторін щодо умов праці, оплати, соціального захисту та розвитку персоналу.

Значення колективного договору полягає у тому, що він:

- конкретизує норми трудового законодавства з урахуванням особливостей підприємства;
- забезпечує додаткові соціальні гарантії для працівників;
- сприяє зниженню соціальної напруги та трудових конфліктів;
- підвищує рівень відповідальності сторін трудових відносин;

- є інструментом підвищення мотивації та продуктивності праці.

Сторонами колективного договору є:

- роботодавець або уповноважений ним представник;
- працівники підприємства, яких представляє профспілкова організація або інший уповноважений орган.

Колективний договір поширюється на всіх працівників підприємства, незалежно від членства у профспілці.

Колективний договір охоплює широкий спектр соціально-економічних і трудових питань, зокрема:

- організацію виробництва і праці;
- нормування та оплату праці;
- робочий час і час відпочинку;
- умови та охорону праці;
- соціальні гарантії, компенсації та пільги;
- зайнятість і професійний розвиток персоналу;
- участь працівників в управлінні підприємством;
- гарантії діяльності профспілок;
- порядок контролю за виконанням договору.

Колективний договір виконує такі функції регулювання:

- нормативну – встановлює обов'язкові правила поведінки;
- захисну – гарантує соціальні та трудові права працівників;
- узгоджувальну – балансує інтереси сторін;
- стабілізуючу – знижує ризик трудових спорів;
- стимулюючу – сприяє зростанню трудової активності.

Таким чином, колективний договір є дієвим інструментом локального регулювання трудових відносин.

Контроль за виконанням колективного договору здійснюється:

- сторонами, що його уклали;
- профспілковими органами;
- органами державного нагляду та контролю.

Невиконання або порушення положень колективного договору тягне за собою відповідальність відповідно до чинного законодавства.

Колективний договір є основним механізмом регулювання соціально-економічних і трудових відносин на рівні підприємства. Він забезпечує соціальний діалог, захист прав працівників і створює умови для ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Колективний договір як механізм регулювання соціально-економічних і трудових відносин

Елемент	Характеристика
Поняття колективного договору	Нормативно-правовий акт, що укладається між роботодавцем і трудовим колективом з метою врегулювання соціально-економічних і трудових відносин на підприємстві
Мета укладання	Узгодження інтересів сторін, встановлення взаємних зобов'язань щодо умов праці, оплати, соціального захисту
Сторони договору	Роботодавець (або уповноважений ним орган) і працівники в особі профспілки чи іншого представницького органу
Сфера дії	Поширюється на всіх працівників підприємства незалежно від членства у профспілці
Основні питання регулювання	Оплата праці, робочий час і відпочинок, охорона праці, соціальні гарантії, зайнятість, професійний розвиток
Функції колективного договору	Нормативна, захисна, узгоджувальна, стабілізуюча, стимулююча
Роль у соціальному партнерстві	Основний інструмент локального регулювання трудових і соціально-економічних відносин
Контроль за виконанням	Здійснюється сторонами договору, профспілками та органами державного нагляду
Значення для підприємства	Соціальна стабільність, зменшення трудових конфліктів, підвищення мотивації та продуктивності праці

Колективний договір складається в організаціях усіх форм власності при умові застосування найманої праці. Усі передбачені колективним договором

норми й обов'язки діють тільки в конкретній організації, в даному трудовому колективі.

Згідно з оновленим законодавством (зокрема Законом України «Про колективні договори і угоди» у редакції 2023–2025 рр.), колективний договір тепер може укладатися не лише на рівні юридичної особи, а й у відокремлених підрозділах, що значно розширює можливості захисту працівників у великих холдингах.

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. Розкрийте зміст поняття «соціальне партнерство» (соціальний діалог) у сфері праці. Хто є його основними суб'єктами?
2. Які головні функції виконує система соціального партнерства на рівні підприємства?
3. Назвіть основні принципи соціального партнерства (рівноправність сторін, добровільність прийняття зобов'язань, обов'язковість виконання угод).
4. Які існують рівні соціального діалогу в Україні (національний, галузевий, територіальний, локальний) та як вони взаємопов'язані?
5. Що таке колективний договір і яка його роль у регулюванні трудових та соціально-економічних відносин в організації?
6. Які основні розділи зазвичай включає колективний договір (оплата праці, режим роботи, охорона праці, соціальні пільги)?
7. Опишіть процедуру укладання колективного договору: від ініціативи сторін до підписання та реєстрації.
8. Які сторони виступають підписантами колективного договору в організації та хто представляє інтереси трудового колективу?
9. Як здійснюється контроль за виконанням умов колективного договору та яка відповідальність передбачена за їх порушення?
10. У чому полягають особливості ведення соціального діалогу та дії колективних договорів в умовах воєнного стану або надзвичайних ситуацій?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Трипартизм як основа соціального партнерства: світовий досвід та українські реалії.
2. Роль професійних спілок у системі соціального партнерства на сучасному підприємстві.
3. Колективний договір як «мала конституція» підприємства: правова природа та значення.
4. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR) у контексті відносин з персоналом.
5. Медіація та фасилітація: сучасні способи вирішення колективних трудових спорів.
6. Вплив воєнного стану на систему соціального партнерства та виконання колективних договорів.
7. Участь працівників в управлінні організацією: форми, методи та європейські стандарти.
8. Колективно-договірне регулювання дистанційної праці та цифрової гігієни (право на офлайн).
9. Гендерна рівність та недискримінація як обов'язкові розділи сучасного колективного договору.
10. Моніторинг та контроль виконання колективного договору: процедури та відповідальність сторін.
11. Соціальний діалог в умовах цифрової трансформації: нові виклики для сторін партнерства.
12. Особливості соціального партнерства в малому та середньому бізнесі.
13. Міжнародна організація праці (МОП) та її роль у розвитку стандартів соціального партнерства.
14. Економічна ефективність соціальних інвестицій підприємства в персонал.

15. Порядок вирішення розбіжностей під час укладання та зміни колективного договору.

План семінарського заняття

1. Поняття, принципи та рівні соціального партнерства (національний, галузевий, територіальний, локальний).
2. Суб'єкти соціального діалогу: інтереси роботодавців, працівників та роль держави.
3. Колективний договір як інструмент регулювання відносин: структура, зміст та порядок розробки.
4. Процедура ведення колективних переговорів: етапи, терміни та оформлення результатів.
5. Соціальні гарантії та пільги понад мінімальні вимоги законодавства: мотиваційний аспект.
6. Відповідальність сторін за порушення умов колективного договору та ухилення від переговорів.

Ключові слова: партнерство, соціальне партнерство, колективний договір, трипаратизм, соціально-трудова відносина.

Тема 9. Регулювання трудової активності персоналу

9.1. Суть, показники плинності кадрів. Управління плинністю кадрів.

9.2. Умови праці та їх регулювання.

9.3. Організація і способи звільнення персоналу.

9.1. Суть, показники плинності кадрів. Управління плинністю кадрів

Використання персоналу повинно відповідати цілям організації, інтересам працівників і дотримуватися законів про працю.

Розміщення персоналу – це раціональний розподіл складу кадрів у структурних підрозділах, який проводиться з врахуванням специфіки виробництва, відповідності якості людини змісту виконуваної роботи.

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

Плинність кадрів – це сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання правил трудового розпорядку. Висока плинність знижує ефективність роботи організації, оскільки залучення нових працівників коштує дорожче, ніж вивчення причини плинності кадрів.

Стан процесу плинності кадрів характеризується коефіцієнтом плинності (K_n), конкретним коефіцієнтом (K_k) і коефіцієнтом інтенсивності (K_{in}).

Коефіцієнт плинності кадрів використовують для оцінки масштабів плинності в цілому в організації і в окремих її підрозділах. Він визначається за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, що звільнилися, до середньоспискової кількості працівників.

Конкретний коефіцієнт плинності кадрів використовують для визначення обсягів плинності за окремими статеві-віковими, професійними та іншими групами. Він розраховується як відношення кількості звільнених у даній групі за всіма визначеними причинами до середньоспискової кількості працівників даної групи.

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів – це відношення конкретного коефіцієнта в даній групі, виділеного в організації в цілому або в окремому підрозділі, до коефіцієнта плинності, визначеного по організації в цілому або окремому підрозділу. Він показує, у скільки разів конкретний коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший.

Так, $K_n:K_k, V=1$ свідчить про середній рівень плинності в даній групі;

$K_{in}<1$ – інтенсивність плинності менша її середнього рівня, тобто група є стабільною;

$K_{in}>1$ – зростання плинності. Значення K_{in} дозволяє встановити вплив на процес плинності кадрів таких факторів, як: стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація, а також служить для контролю результативності заходів щодо зниження плинності кадрів.

Управління плинністю кадрів в організації – спрямування на зведення до мінімуму протиріч між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

Причини звільнення тісно пов'язані з факторами, під якими розуміють: зміст і організацію праці, систему морального і матеріального стимулювання, організацію виробництва й управління, стиль керівництва, систему професійного просування.

Залежно від характеру причин плинності кадрів розробляють заходи різного спрямування, а саме:

- техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, організації та нормування праці);
- організаційні (удосконалення процедур найму і звільнення працівників, системи професійного просування, навчання);
- соціально-психологічні – удосконалення стилю і методів управління, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочування;
- культурно-кадрові – поліпшення побутового обслуговування, харчування, проведення культурно-масової і спортивної роботи і т.д.

9.2. Умови праці та їх регулювання

Умови праці – це сукупність факторів зовнішнього середовища і виробничих обставин, що впливають на організм людини і визначають її працездатність.

Умови праці – це сукупність факторів виробничого середовища та організації праці, що впливають на здоров'я, ефективність та безпеку працівників (табл. 9.1). Вони поділяються на кілька основних груп:

1. Фізичні фактори:

- температура, вологість, освітлення, шум, вібрація, рівень пилу;
- мають прямий вплив на здоров'я та продуктивність працівника.

2. Хімічні та біологічні фактори:

- контакт із шкідливими речовинами, токсинами, бактеріями чи вірусами.

3. Психологічні та соціальні фактори:

- робочий стрес, моральне навантаження, конфлікти в колективі, рівень автономії на роботі.

4. Організаційні фактори:

- графік роботи, тривалість робочого дня, перерви, чергування змін, механізми контролю та стимулювання праці.

Регулювання умов праці здійснюється через законодавство, стандарти та внутрішні політики організації для забезпечення безпеки та комфорту працівників.

Законодавчі та нормативні механізми:

- Трудовий кодекс та інші закони про охорону праці;
- Нормативні акти: державні санітарні норми (СанПіН), ДСТУ та міжнародні стандарти ISO, OHSAS (ISO 45001);
- Колективні договори та трудові контракти, що регламентують умови праці, пільги, робочий час та соціальні гарантії.

Організаційні механізми:

- атестація робочих місць за умовами праці;
- впровадження систем охорони праці: засоби індивідуального захисту, медичні огляди, навчання з безпеки;
- внутрішні інструкції та політики щодо робочого часу, перерв, дистанційної роботи та гнучкого графіку.

Соціальні та мотиваційні механізми:

- надбавки за шкідливі та важкі умови праці;
- пільговий відпустковий режим;
- заохочення безпечної поведінки та участі працівників у покращенні умов праці.

Таблиця 9.1

Класифікація умов праці

Категорія	Приклади	Регулювання
Фізичні	Шум, освітлення, температура	Державні санітарні норми, атестація робочих місць
Хімічні	Контакт із токсичними речовинами	Засоби індивідуального захисту, медогляди
Біологічні	Робота з патогенними організмами	Вакцинація, ізоляція небезпечних матеріалів
Психологічні	Стрес, перевантаження	Оптимізація графіка, психологічна підтримка
Організаційні	Робочий час, чергування, відпустки	Колективний договір, внутрішні правила

Основні принципи регулювання умов праці (табл. 9.2):

- безпека – попередження травм та професійних захворювань;
- комфорт – забезпечення оптимальних фізичних і психологічних умов;
- справедливість – компенсації та пільги для працівників у важких або шкідливих умовах;
- законність – дотримання норм трудового законодавства;

- профілактика – регулярні медогляди, навчання та моніторинг умов праці.

Таблиця 9.2

Умови праці та їх регулювання

Категорія умов праці	Фактори	Приклади	Методи регулювання
Фізичні	Температура, освітлення, шум, вібрація, пил	Гаряче або холодне виробниче середовище, високий рівень шуму на заводі	Державні санітарні норми, атестація робочих місць, вентиляція, шумоізоляція, регламентовані перерви
Хімічні	Токсичні речовини, хімічні реагенти	Робота з кислотами, фарбами, розчинниками	Засоби індивідуального захисту (рукавички, респіратори), навчання безпеці, контроль концентрації шкідливих речовин
Біологічні	Мікроорганізми, віруси, бактерії	Лабораторні дослідження, медицина, харчова промисловість	Вакцинація, стерилізація, ізоляція небезпечних матеріалів, медичні огляди
Психологічні / соціальні	Стрес, моральне навантаження, конфлікти	Перевантаження роботою, низький рівень автономії, конфлікти в колективі	Оптимізація робочого графіка, психологічна підтримка, тренінги з управління стресом, командування
Організаційні	Графік роботи, тривалість змін, перерви	Довгі зміни, нічні чергування, нерегулярний робочий час	Внутрішні правила, колективний договір, гнучкий графік, облік понаднормових годин, соціальні гарантії

9.3. Організація і способи звільнення персоналу

Звільнення персоналу – це важливий процес управління людськими ресурсами, який передбачає системне і законодавчо врегульоване припинення трудових відносин між працівником і організацією. Його правильна організація дозволяє мінімізувати ризики конфліктів, негативний вплив на моральний клімат та правові наслідки.

Основні етапи організації звільнення персоналу:

- *Планування:*

- визначення потреби у скороченні штату або зміні персоналу (оптимізація чисельності, реорганізація, зміни в бізнес-процесах);

- аналіз кадрового резерву та можливості переведення співробітників на інші посади.

- *Підготовка до звільнення:*

- вивчення трудового законодавства (забезпечення дотримання прав працівників);

- підготовка документів: наказ про звільнення, розрахунок компенсацій, повідомлення працівника.

- *Комунікація із працівником:*

- особиста бесіда, де повідомляється причина звільнення;
- надання інформації про права працівника, вихідні виплати, можливості працевлаштування.

- забезпечення емоційно коректного підходу, щоб зберегти репутацію компанії.

- *Оформлення звільнення:*

- підписання наказу про звільнення;
- видача трудової книжки, довідок про заробітну плату, сертифікатів та інших документів;

- розрахунок фінансових виплат: зарплата за відпрацьований період, компенсація за невикористану відпустку, вихідна допомога (якщо передбачено законодавством або внутрішніми правилами).

- *Аналіз та зворотний зв'язок:*

- опитування звільнених працівників (exit interview) для оцінки причин звільнення та можливостей удосконалення управління персоналом;

- оцінка впливу на колектив та коригування кадрової політики.

Звільнення персоналу може відбуватися за різними формами, які визначаються законодавством, контрактом або внутрішніми політиками організації (табл. 9.3):

За власним бажанням:

- працівник подає письмову заяву про звільнення;
- зазвичай передбачено стандартний строк попередження (наприклад, 2 тижні);
- може бути мотивоване: кар'єрний ріст, зміна місця проживання, особисті обставини.

Таблиця 9.3

Способи звільнення персоналу

Спосіб звільнення	Підстава	Наслідки для працівника	Приклад
За власним бажанням	Заява працівника про звільнення	Працівник отримує зарплату за відпрацьований період, компенсацію за невикористану відпустку; дотримується строк повідомлення (зазвичай 2 тижні)	Працівник подає заяву, бо переїжджає в інше місто
За угодою сторін	Взаємна домовленість роботодавця та працівника	Можливі додаткові виплати або бонуси, швидке звільнення без затримок	Компанія пропонує співробітнику залишити посаду за компенсацію за достроковий розрив контракту
Скорочення штату	Реорганізація, автоматизація, економія витрат	Виплата вихідної допомоги (згідно закону), збереження права на соціальні гарантії	У компанії закривають відділ продажу, частина співробітників звільняється
Дисциплінарне	Порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку	Звільнення без вихідної допомоги, можливі негативні записи в трудовій книжці	Працівник систематично запізнюється на роботу або порушує правила безпеки
Закінчення строку договору	Контракт чи тимчасова робота завершилися	Працівник отримує зарплату за весь період роботи, документи для подальшого працевлаштування	Тимчасовий працівник завершив роботу над проектом
Невідповідність посаді	За результатами атестації або медичного огляду	Може бути переведення на іншу посаду або звільнення	Працівник не пройшов атестацію на технічну посаду
Ліквідація підприємства / форс-мажор	Закриття компанії або передача бізнесу іншому власнику	Виплати за законом, трудові відносини припиняються	Підприємство припинило діяльність через банкрутс

За ініціативою роботодавця:

- скорочення штату;
- застосовується при реорганізації, автоматизації, фінансових труднощах;
- роботодавець повинен дотримуватися черговості звільнення, враховувати трудовий стаж та умови колективного договору.

Дисциплінарне звільнення:

- за порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку, неефективну роботу;
- потребує документальних доказів (догани, попередження, акти про порушення);
- може включати звільнення за систематичні пропуски або невиконання посадових обов'язків.

Інші підстави

- Закінчення строку трудового договору (для контрактників або тимчасових працівників).
- Невідповідність займаній посаді (за результатами атестації або медичних оглядів).
- Вихід на пенсію (за ініціативою працівника або за домовленістю).

За угодою сторін:

- звільнення за взаємною згодою, коли обидві сторони погоджуються на припинення трудових відносин;
- може супроводжуватися додатковими фінансовими виплатами або бонусами за дострокове розірвання контракту.

Форс-мажорні та інші обставини:

- ліквідація підприємства;
- призупинення діяльності або передача бізнесу іншому власнику;
- особисті обставини працівника (тривала непрацездатність, смерть).

Важливі аспекти управління процесом звільнення

- **Законність:** звільнення повинно відповідати трудовому законодавству та внутрішнім нормативним актам.
- **Прозорість і документування:** всі кроки повинні бути оформлені письмово.
- **Етичність:** важливо підтримувати репутацію компанії та моральний клімат у колективі.
- **Соціальна підтримка:** виплати, допомога у працевлаштуванні, консультації з кар'єрного розвитку.

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. Що передбачає раціональне використання персоналу?
2. Яких принципів необхідно дотримуватися при розміщенні персоналу?
3. Дайте визначення поняттю «плинність кадрів». Чим природна плинність відрізняється від надлишкової?
4. За допомогою яких показників можна визначити стан процесу плинності кадрів на підприємстві?
5. Які заходи розробляються в організаціях стосовно зниження рівня плинності?
6. Назвіть основні фактори санітарно-гігієнічних умов праці.
7. Що означає звільнення персоналу?
8. Назвіть основні причини звільнення працівників з ініціативи адміністрації.
9. Назвіть основні причини звільнення працівників за їх ініціативою.
10. Яким чином режим праці та відпочинку впливає на трудову активність і працездатність персоналу?
11. Що таке «коефіцієнт плинності» і за якою формулою він розраховується?
12. Яку роль відіграє атестація робочих місць у регулюванні умов праці?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Економічна ціна плинності кадрів: методи розрахунку збитків для підприємства.
2. Психологічні причини звільнень: чому «йдуть від керівників, а не з компаній».
3. Управління плинністю персоналу на різних етапах життєвого циклу організації.
4. Виробниче середовище та його вплив на працездатність і трудову активність.
5. Ергономіка робочого місця як фактор підвищення продуктивності праці.
6. Дистанційна та гібридна робота: правове регулювання та особливості організації умов праці.
7. Гнучкі графіки та скорочений робочий тиждень: світовий досвід стимулювання активності.
8. Система «Outplacement» (Аутплейсмент): допомога звільненим працівникам у працевлаштуванні.
9. Exit-interview (вихідне інтерв'ю) як інструмент діагностики проблем в управлінні персоналом.
10. Профілактика професійних захворювань та стрес-менеджмент у системі охорони праці.
11. Правові аспекти звільнення за ініціативою роботодавця: складні випадки та судова практика.
12. Дисципліна праці: методи зміцнення та роль правил внутрішнього трудового розпорядку.
13. Культура звільнення: як зберегти репутацію бренду роботодавця при масових скороченнях.
14. Вплив автоматизації та роботизації на умови праці та вивільнення персоналу.

План семінарського заняття

1. Плинність кадрів як показник стабільності персоналу: види (природна, надлишкова), методика розрахунку коефіцієнтів.
2. Стратегія управління плинністю: аналіз причин та розробка заходів щодо закріплення кадрів на підприємстві.
3. Умови праці як сукупність чинників виробничого середовища: класифікація та державні стандарти.
4. Режими праці та відпочинку: раціоналізація часових параметрів для підтримки високої трудової активності.
5. Організаційно-правові процедури припинення трудових відносин: звільнення за власним бажанням, за угодою сторін та з ініціативи роботодавця.
6. Технологія звільнення: підготовка, проведення заключної бесіди та документальне оформлення.

Ключові слова: трудова активність, розміщення персоналу, плинність кадрів, коефіцієнт плинності, коефіцієнт інтенсивності плинності, мотиви звільнення, умови праці, організація звільнення.

Тема 10. Організація праці та використання робочого часу

- 10.1. Організація праці та робочого місця.
- 10.2. Нормування праці.
- 10.3. Шляхи скорочення втрат робочого часу.

10.1. Організація праці та робочого місця

Організація праці – це система заходів та методів, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів для досягнення виробничих і управлінських цілей. Вона охоплює розподіл обов'язків, планування робочого часу, оптимізацію процесів і створення зручних умов для працівників.

Мета організації праці:

- підвищення продуктивності та ефективності праці;
- зменшення втрат часу та ресурсів;
- забезпечення безпеки та комфорту працівників;
- поліпшення мотивації та задоволеності роботою.

Основні принципи організації праці

1. **Раціональність** – оптимальне використання часу, обладнання та матеріалів.
2. **Науковий підхід** – впровадження передових методів і технологій, стандартів робочих операцій.
3. **Системність** – координація всіх процесів та взаємозв'язок між робочими місцями.
4. **Гнучкість** – здатність адаптувати організацію праці під зміни виробництва або ринку.
5. **Безпека і здоров'я працівників** – врахування ергономічних та санітарно-гігієнічних вимог.

Робоче місце – це фізичне та психологічне середовище, в якому працівник виконує свої обов'язки. Його правильна організація підвищує ефективність, безпеку та комфорт.

Основні складові організації робочого місця

- Просторова організація – розташування обладнання, меблів, інструментів для зручності та швидкого доступу.
- Ергономіка – підбір стільців, столів, моніторів, інструментів відповідно до антропометричних даних працівника.
- Освітлення та мікроклімат – забезпечення достатнього світла, комфортної температури та вологості.
- Санітарно-гігієнічні умови – чистота, вентиляція, обмеження шкідливих факторів (шум, пил, токсичні речовини).
- Безпека праці – наявність засобів індивідуального захисту, сигналізацій, інструкцій і маркувань небезпечних зон.

Принципи ефективної організації робочого місця

1. Логічність розташування – інструменти та матеріали на відстані досяжності, без зайвих рухів.
2. Універсальність – можливість швидкої зміни робочого місця під різні завдання.
3. Естетика та чистота – акуратне оформлення і підтримка чистоти позитивно впливають на продуктивність.
4. Оптимізація потоків – розташування обладнання та робочих місць згідно з послідовністю технологічного процесу.

Методи організації праці

- Раціоналізація трудових процесів – впровадження оптимальних операцій та стандартизація процедур.
- Розподіл та кооперація праці – визначення функцій, завдань і відповідальності.
- Планування робочого часу – графіки змін, відпустки, перерви, чергування.
- Контроль і стимулювання – облік виконання норм, системи премій та заохочень.

- Використання технологій – автоматизація, електронні системи обліку та управління роботою.

Таблиця 10.1

Складові та принципи організації робочого місця

Складова/Принцип	Зміст	Приклад/Рекомендація
Просторова організація	Рациональне розташування обладнання, меблів та інструментів	Інструменти на робочому столі розташовані в порядку використання, щоб мінімізувати зайві рухи
Ергономіка	Підбір меблів та обладнання відповідно до антропометричних даних працівника	Регульований стілець, підставка для ніг, монітор на рівні очей
Освітлення та мікроклімат	Забезпечення комфортного освітлення, температури та вологості	Додаткове локальне освітлення, кондиціонер або вентиляція для підтримки оптимальної температури
Санітарно-гігієнічні умови	Чистота, порядок, обмеження шкідливих факторів	Регулярне прибирання, відсутність пилу, контроль шуму
Безпека праці	Використання ЗІЗ, маркування небезпечних зон, наявність інструкцій	Захисні окуляри, каски, попереджувальні знаки біля обладнання
Логічність розташування	Матеріали та інструменти розташовані відповідно до послідовності роботи	Часто використовувані предмети розташовані ближче, рідко – далі
Універсальність	Можливість швидкої зміни робочого місця під різні завдання	Модульні столи та полиці, що легко переставляються
Естетика та чистота	Приємне та акуратне оформлення робочого простору	Органайзери для документів, чисті поверхні, зелені рослини
Оптимізація потоків	Розташування обладнання згідно з технологічним процесом	Лінія складання продукту організована за послідовністю операцій

10.2. Нормування праці

Нормування праці – це процес визначення об'єктивного необхідних витрат робочого часу у сферах діяльності людини. В умовах

підприємств нормування праці виступає: базою планово-економічних розрахунків, вихідною базою обліку витрат і результатів виробництва, основою раціональної організації праці, засобом встановлення рівно інтенсивних норм праці. У сучасних умовах розвитку економіки використовують **такі норми праці і нормативи**: норма часу; норма виробітку; норма обслуговування; норма керованості; норма чисельності; комплексні норми.

Умовою встановлення науково обґрунтованих норм праці є нормативи. **Нормативи** – це розраховані величини затрат робочого часу і трудових ресурсів, на основі яких розраховуються норми праці.

Метод нормування – сукупність прийомів вивчення аналізу процесів праці, виміру затрат часу з метою встановлення норм праці та впровадження їх у виробництво.

Залежно від завдань і способів дослідження всі методи нормування поділяють на такі групи:

- метод мікроелементного нормування;
- метод аналітичного нормування;
- метод статистичного нормування;
- метод експертного нормування.

10.3. Шляхи скорочення втрат робочого часу

Робочий час – це встановлена в законодавчому порядку тривалість робочого дня, протягом якого персонал зобов'язаний виконувати свої виробничі чи службові обов'язки.

Час, затрачений протягом робочого дня, залежно від цілей дослідження, поділяється на: час роботи і перерви, нормований і ненормований.

Нормований час – це час виконання обов'язків і час регламентованих перерв. До нормованого часу належить час основної роботи, протягом якого виконується сама робота.

Втрати робочого часу – це періоди, коли працівники не виконують своїх основних трудових обов’язків через різні причини, що знижує продуктивність і ефективність роботи організації. Основні види втрат часу:

- організаційні – затримки через нерозподілені завдання, неефективну координацію або довгі наради;
- технологічні – простой обладнання, збої у системах, відсутність матеріалів;
- індивідуальні – запізнення, тривалі перерви, відволікання, низька мотивація;
- соціальні – конфлікти в колективі, неузгодженість дій, очікування результатів інших відділів.

Основними шляхами скорочення втрат робочого часу є:

1. Раціоналізація трудових процесів:

- стандартизація робочих операцій: визначення оптимальної послідовності дій;
- використання технологічних карт та регламентів.
- впровадження автоматизованих систем контролю і обліку процесів.

2. Планування та організація робочого часу:

- складання чітких графіків змін і завдань;
- використання методів планування: Gantt charts, Kanban, Agile;
- облік надурочних годин та оптимізація перерв.

3. Оптимізація робочого місця:

- ергономічне розташування обладнання та інструментів;
- забезпечення необхідних матеріалів і ресурсів під час роботи;
- мінімізація відволікаючих факторів: шум, зайві контакти, непотрібні наради.

4. Мотивація та контроль персоналу:

- встановлення чітких цілей та KPI;
- системи стимулювання продуктивності (премії, бонуси, визнання);

- контроль робочого часу через облік виконання завдань, програмні системи або супервізію.

5. Навчання та підвищення кваліфікації:

- підвищення професійних навичок працівників, що скорочує час на виконання завдань;

- тренінги з ефективного управління часом та продуктивності.

6. Вдосконалення комунікацій:

- використання електронних систем обміну інформацією (корпоративні месенджери, CRM, ERP);

- чітке визначення відповідальності та термінів виконання;

- скорочення непотрібних нарад і звітності.

Таблиця 10.2

Основні шляхи скорочення втрат робочого часу

Шлях скорочення	Суть	Приклади / Рекомендації
Рационалізація процесів	Оптимізація послідовності способу виконання завдань	Впровадження технологічних карт, стандартизованих процедур
Планування робочого часу	Чіткий розподіл завдань і змін	Використання графіків, Gantt charts, планування на тиждень
Оптимізація робочого місця	Зручне та ергономічне розташування ресурсів	Інструменти під рукою, чистий і організований стіл, доступ до матеріалів
Мотивація та контроль	Підвищення продуктивності через стимулювання та контроль	KPI, бонуси, облік виконаних завдань, моніторинг робочого часу
Навчання та підвищення кваліфікації	Скорочення часу на виконання завдань через професійний розвиток	Курси, тренінги, навчальні програми, наставництво
Вдосконалення комунікацій	Зменшення часу на узгодження та обмін інформацією	Використання CRM, корпоративних месенджерів, чітке визначення відповідальності

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. Що таке організація праці на підприємстві та які основні елементи вона включає (поділ, кооперація, обслуговування)?

2. Які існують вимоги до раціональної організації робочого місця (ергономічні, технічні, організаційні та гігієнічні)?
3. Розкрийте зміст поняття «планування робочого місця». У чому різниця між зовнішнім та внутрішнім плануванням?
4. У чому полягає суть та значення нормування праці в сучасних умовах управління персоналом?
5. Охарактеризуйте основні види норм праці: норми часу, норми виробітку, норми обслуговування та норми чисельності.
6. Які методи нормування праці ви знаєте (аналітичні, дослідні, розрахункові) та в яких випадках їх доцільно застосовувати?
7. Дайте визначення робочого часу. Які категорії часу виділяють у структурі змінного робочого часу (підготовчо-завершальний, оперативний, час на відпочинок тощо)?
8. Що таке фотографія робочого дня та хронометраж? Як ці методи допомагають виявити резерви підвищення продуктивності?
9. Назвіть основні види втрат робочого часу та причини їх виникнення (технічні, організаційні, з вини працівника).
10. Які існують шляхи скорочення втрат робочого часу в умовах цифровізації (впровадження тайм-менеджменту, автоматизація звітності, оптимізація комунікацій)?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Еволюція наукової організації праці: від Тейлора до сучасних гнучких методологій (Agile, Scrum).
2. Проектування сучасного робочого місця: ергономіка, дизайн та психологічний комфорт.
3. Віртуальне робоче місце: особливості організації праці дистанційних працівників.
4. Нормування праці в інтелектуальній сфері: виклики та методи оцінки.

5. Причини та види втрат робочого часу: класифікація та методи виявлення.
6. Гнучкі режими робочого часу (флексітайм) та стиснений робочий тиждень: досвід впровадження.
7. Атестація та раціоналізація робочих місць: правові та економічні аспекти.
8. Багатоверстатне обслуговування та суміщення професій як методи інтенсифікації праці.
9. Культура праці та дисципліна: засоби зміцнення в сучасних організаціях.
10. Поділ і кооперація праці в сучасних мережевих структурах.

План семінарського заняття

1. Сутність та складові наукової організації праці (НОП) на підприємстві: підбір, розстановка та обслуговування кадрів.
2. Вимоги до організації робочого місця: оснащення, планування та забезпечення безпечних умов діяльності.
3. Нормування праці як основа планування чисельності: види норм (часу, виробітку, обслуговування, чисельності) та методи їх встановлення.
4. Аналіз структури робочого часу: нормовані витрати та втрати (з вини працівника та з організаційно-технічних причин).
5. Напрями підвищення ефективності використання робочого часу та зміцнення трудової дисципліни.

Ключові слова: норма, норматив, робоче місце, організація праці, організація робочого місця, нормування, метод нормування, режим праці.

Тема 11. Динаміка та розвиток стабільного колективу організації

11.1. Поняття, структура та стадії розвитку колективу.

11.2. Конфлікти у системі управління персоналом.

11.1. Поняття, структура та стадії розвитку колективу

Трудовий колектив – це сукупність людей, об'єднана досягненням спільної суспільно значимої мети.

Колектив – це в першу чергу соціальне утворення, значення якого для ефективного використання персоналу проявляється через його функції:

- цільову – виробництво кінцевого продукту діяльності для задоволення суспільних потреб;
- функцію задоволення соціальних потреб працівників – окрім задоволення матеріальних потреб, кожний член колективу задовольняє свої потреби вищого порядку: у спілкуванні, визнанні з боку оточуючих, приналежності до колективу, розвитку своїх здібностей;
- соціально-інтегративну функцію, яка полягає у здійсненні впливу колективу на поведінку його членів; його згуртуванні, формуванні цінностей, соціальних норм поведінки та організаційної культури;
- функцію, яка зв'язана з участю колективу у виробничо-господарському та суспільно-політичному житті регіону – через участь даної організації у природоохоронних, культурних, благодійних заходах, а також участь членів колективу у політичному житті визначеного регіону, країни.

Основні характеристики колективу:

- спільні цілі та завдання;
- взаємодія та взаємозалежність учасників;
- норми, правила та традиції;
- відчуття приналежності та колективної ідентичності;

- спільна відповідальність за результати діяльності.

Колектив може бути офіційним (створеним організаційно, наприклад, відділ у компанії) та неофіційним (неформальні групи, дружні об'єднання).

Ефективність використання персоналу у кожній організації у значній мірі зумовлюється її структурою, тобто, внутрішньою побутовою.

Під структурою трудового колективу (соціальною структурою) розуміють сукупність його елементів та відношень між ними. Окремими елементами структури колективу є соціальні групи (підрозділи, групи, відділи, бригади та ін.). У кожному колективі прийнято виділяти формальну (офіційну) та неформальну (неофіційну) структури. Структура колективу визначає його внутрішню організацію і взаємозв'язки між членами (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Основні елементи структури колективу

Елемент структури	Суть	Приклад
Цілі та завдання	Конкретні результати, які колектив прагне досягти	Виконання проекту, продаж продукції, наукове дослідження
Ролі та статуси	Функції та позиції учасників колективі	Керівник, спеціаліст, новачок, наставник
Норми та правила	Регламентовані поведінка та взаємодія	Дотримання трудової дисципліни, корпоративний етикет
Комунікації	Способи обміну інформацією	Збори, наради, корпоративні месенджери
Підсистема лідерства	Особи, що впливають на рішення і мотивацію	Формальний керівник, неформальний лідер групи
Культура та традиції	Цінності, звичаї, ритуали	Святкування досягнень, традиції колективу, спільні заходи

Розвиток колективу відбувається поетапно. Класична модель включає п'ять стадій (табл. 11.2):

- формування (колектив тільки створюється; члени знайомляться, визначають роль, спостерігають за керівництвом; характерна обережність та низька продуктивність);

- шторм (виникають конфлікти через різні погляди, статуси та очікування; визначаються формальні та неформальні лідери; важливо встановити правила взаємодії та комунікації);
- нормування (встановлюються спільні норми та правила поведінки; з'являється згуртованість, довіра та взаємопідтримка; продуктивність зростає);
- виконання (колектив ефективно досягає цілей; члени автономно виконують завдання, підтримуючи високий рівень комунікації; конфлікти виникають рідко і швидко вирішуються);
- завершення або розпуск (колектив завершує роботу або змінює структуру; можливе відчуття втрати або підсумкова оцінка результатів).

Таблиця 11.2

Стадії розвитку колективу

Стадія розвитку	Характеристика	Поведіночні ознаки членів колективу	Приклади
Формування (Forming)	Колектив тільки створюється; знайомство учасників	Обережність, взаємне спостереження, пасивна участь	Нові співробітники знайомляться з відділом; розподіл ролей не визначений
Шторм (Storming)	Виникають конфлікти та суперечки; визначення лідерів	Суперечки, відстоювання власних поглядів, тестування меж	Різні погляди щодо методів роботи проектною групи; боротьба за авторитет
Нормування (Norming)	Встановлення правил, норм та згуртованості	Довіра, підтримка колег, дотримання правил	Спільне обговорення правил роботи, колективні домовленості про графік
Виконання (Performing)	Висока продуктивність, автономність та ефективна взаємодія	Самостійне виконання завдань, взаємопідтримка, вирішення проблем	Команда успішно реалізує проект, члени делегують завдання та допомагають одне одному
Завершення / розпуск (Adjourning)	Закінчення роботи колективу або зміни структури	Оцінка досягнень, підведення підсумків, можливе емоційне завершення	Завершення проекту, підведення результатів, святкування досягнень

Синергетичний ефект у колективі – це результат взаємодії працівників, при якому сумарний ефект діяльності групи перевищує суму результатів

окремих її членів, що працюють незалежно.

В управлінні персоналом це часто описують метафоричною формулою « $1 + 1 > 2$ » або « $2 + 2 = 5$ ». Це означає, що завдяки взаємодоповненню навичок, інтелектуальному обміну та взаємодопомозі колектив здатен вирішувати завдання, які не під силу навіть найталановитішим одинакам.

Фактори, що забезпечують появу синергії:

Взаємодоповнюваність – поєднання працівників із різними типами мислення, знаннями та досвідом;

спільна мета – чітке розуміння кожним учасником загального результату;

високий рівень довіри – відсутність внутрішньої конкуренції, що дозволяє вільно обмінюватися ідеями;

ефективна комунікація – швидка передача інформації без спотворень.

Види синергії в HR: інтелектуальна – народження нових ідей під час «мозкового штурму»; емоційна – взаємна підтримка, що підвищує стійкість до стресів; операційна – прискорення виконання процесів за рахунок чіткої координації дій.

11.2. Конфлікти у системі управління персоналом

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, цілей, позицій або цінностей між людьми або групами, що супроводжується напруженням у взаємодії (табл. 11.3).

Трудовий конфлікт – це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудових відносин щодо: встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці; укладання чи зміни колективного договору; виконання колективного договору; невиконання вимог законодавства про працю.

Конфлікти не завжди негативні – при правильному управлінні вони можуть сприяти розвитку, покращенню процесів і підвищенню креативності.

Таблиця 11.3

Причини конфліктів у системі управління персоналом

Категорія причин	Приклади
Організаційні	Нечіткий розподіл обов'язків, незрозумілі посадові інструкції, відсутність стандартів роботи
Соціально-психологічні	Різні цінності, стилі поведінки, амбіції, відчуття несправедливості
Економічні	Нерівномірна оплата праці, пільги, бонуси, конфлікт через кар'єрний ріст
Комунікаційні	Недостатня інформація, непорозуміння, спотворення повідомлень
Технологічні / процесні	Неефективні робочі процеси, затримки у виконанні завдань, залежність однієї групи від іншої

Типи конфліктів у колективі

У системі управління персоналом конфлікти можуть виникати між:

- керівниками та підлеглими;
- колегами всередині відділу;
- різними структурними підрозділами;
- організацією та окремим працівником (наприклад, через умови праці або оплату).

Крім того виділяють конфлікти:

- вертикальні – між керівником і підлеглими;
- горизонтальні – між співробітниками на одному рівні;
- інтергрупові – між різними відділами або підрозділами;
- індивідуальні внутрішні – внутрішній конфлікт працівника, наприклад, через невідповідність цінностей і завдань.

Конфлікти не завжди негативні – при правильному управлінні вони можуть сприяти розвитку, покращенню процесів і підвищенню креативності.

Стадії конфлікту

1. Стан потенційної напруженості – накопичення невдоволення.
2. Виникнення конфлікту – відкрите протистояння або незадоволення.
3. Експресія конфлікту – прояв у словах, діях, рішеннях.

4. Розв’язання конфлікту – вирішення шляхом компромісу, домовленості або втручання керівництва.

5. Наслідки конфлікту – позитивні (покращення процесів) або негативні (зниження мотивації, плинність кадрів).

Таблиця 11.4

Методи управління конфліктами

Метод	Суть	Приклад у практиці
Уникання	Ігнорування конфлікту на початковій стадії	Керівник відкладає обговорення незначного суперечливого питання
Примус	Вплив сильнішої сторони для швидкого вирішення	Вказівка керівника прийняти рішення без дискусії
Компромід	Обидві сторони поступаються частково для досягнення домовленості	Співробітники домовляються про розподіл ресурсів між проектами
Співпраця / інтеграція	Сторони працюють разом для пошуку оптимального рішення	Відділи розробляють спільний план дій, щоб уникнути конфліктів у проекті
Адаптація / пристосування	Одна сторона змінює власну позицію для збереження гармонії	Працівник погоджується з новим графіком роботи для уникнення конфлікту

Таблиця 11.5

Типи конфліктів у системі управління персоналом, їх причини та методи управління

Тип конфлікту	Причини	Методи управління	Приклади
Вертикальні	Різні цілі керівника і підлеглого, невідповідність завдань та компетенцій	Компромід, співпраця, примус (як крайній захід)	Керівник встановлює терміни, підлеглий вважає їх занадто короткими; узгодження графіка роботи
Горизонтальні	Конкуренція, різні стилі роботи, незрозумілий розподіл обов’язків	Співпраця, компромід, адаптація	Колеги суперечать через розподіл клієнтів або обов’язків у проекті

Тип конфлікту	Причини	Методи управління	Приклади
Інтергрупові	Відмінність цілей та пріоритетів між відділами	Співпраця, інтеграція	Відділ продажу та виробництва мають різні терміни виконання замовлення; спільне планування
Індивідуальні внутрішні	Несумісність цінностей, невідповідність очікувань і реальності	Консультування, адаптація, наставництво	Працівник не задоволений умовами праці або кар'єрним ростом; робота з HR або наставником
Організаційні / технологічні	Неефективні процеси, затримки ресурсів, неповна інформація	Рационалізація процесів, поліпшення комунікацій	Затримка матеріалів у виробництві спричинила суперечки між цехами

Конфлікт може проходити у формі кооперації, змагання, відкритої боротьби. Трудові конфлікти можуть бути: загальними і локальними; сліпими і раціональними; мирними і немирними; короткотерміновими і затяжними.

Виробничі конфлікти можуть бути прихованими або відкритими та проходити у таких формах: створення клік, страйки, саботаж та інтриги.

У конфліктній ситуації виділяють п'ять основних стилів поведінки: пристосування, ухилення, протиборство, співробітництво і компроміс. Відповідно існують такі методи їх вирішення: медіація, ухилення, примушування, згладжування, співробітництва, компромісу, вирішення проблем.

Медіація – це позасудова добровільна, конфіденційна структурована процедура, під час якої сторони конфлікту за допомогою медіатора (нейтрального фахівця) намагаються врегулювати спір шляхом досягнення згоди.

Ключові принципи медіації у трудових спорах:

добровільність – сторони самі приймають рішення про участь і можуть вийти з процесу в будь-який момент;

нейтральність медіатора – він не стає на чийсь бік і не приймає рішення за учасників (на відміну від арбітра чи судді);

конфіденційність – усе, що обговорюється під час медіації, не може бути розголошено без згоди сторін;

прийнятність рішення: рішення приймається спільно, що гарантує його вищу життєздатність та виконання.

Переваги для організації:

збереження стосунків – на відміну від суду, медіація орієнтована на те, щоб люди могли продовжувати працювати разом;

економія ресурсів – це швидше та дешевше, ніж тривалі трудові спори в судах.

Екологічність – зниження рівня стресу в колективі та запобігання поширенню токсичної атмосфери.

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. Дайте визначення трудового колективу. Чим формальна група відрізняється від реального згуртованого колективу?
2. Опишіть структуру колективу: у чому полягає різниця між офіційною (формальною) та неофіційною (соціально-психологічною) структурами?
3. Які основні стадії розвитку колективу (за Б. Такменом: формування, бурління, нормування, виконання)? Які процеси відбуваються на кожній із них?
4. Що таке соціально-психологічний клімат колективу і які чинники найбільше впливають на його стан?
5. Назвіть ознаки згуртованості колективу. Як високий рівень згуртованості впливає на продуктивність праці?
6. Дайте визначення конфлікту в системі управління персоналом. Чи завжди конфлікт є деструктивним явищем для організації?
7. Класифікуйте конфлікти за типами: внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особистістю і групою, міжгрупові. Наведіть приклади.
8. Які основні причини виникнення конфліктів у трудовому колективі?

(обмеженість ресурсів, відмінності в цілях, стилях поведінки, комунікаційні бар'єри)?

9. Охарактеризуйте стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях за моделлю Томаса-Кілманна (суперництво, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування).

10. Які існують методи управління конфліктами та їх попередження з боку HR-менеджера або керівника підрозділу?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Психологічні механізми формування згуртованості колективу.
2. Порівняльний аналіз моделей стадій розвитку групи (Б. Такмен, С. Віллан).
3. Роль лідера на різних етапах життєвого циклу колективу.
4. Феномен «групового мислення» (groupthink) та методи його подолання.
5. Вплив корпоративної культури на динаміку розвитку підрозділу.
6. Управління конфліктами в умовах дистанційної та гібридної роботи.
7. Медіація як сучасний інструмент вирішення трудових спорів.
8. Стресостійкість колективу в умовах кризи та невизначеності.
9. Аналіз стратегій поведінки в конфлікті за сіткою Томаса-Кілманна.
10. Профілактика деструктивних конфліктів у системі управління персоналом.
11. Взаємозв'язок між рівнем конфліктності та продуктивністю праці.
12. Особливості формування самокерованих команд (Agile-команди).
13. Емоційний інтелект керівника як фактор стабілізації колективу.
14. Побудова системи внутрішніх комунікацій для запобігання непорозумінням.
15. Мовбинг та булінг у трудовому колективі: методи протидії.

План семінарського заняття

1. Соціально-психологічна характеристика колективу: сутність, ознаки та класифікація видів колективів у сучасній організації.
2. Динаміка групових процесів: детальний розбір стадій розвитку (формування, бурління, нормування, виконання, розформування).
3. Природа та типологія конфліктів: аналіз причин виникнення (ресурсних, ціннісних, комунікаційних) та їх класифікація.
4. Управління конфліктними ситуаціями: характеристика структурних та міжособистісних методів вирішення конфліктів.
5. Діагностика стану колективу: методи оцінки психологічного клімату та рівня згуртованості працівників.
6. Наслідки конфліктів для організації: розмежування функціональних (позитивних) та дисфункціональних (негативних) результатів.

Ключові слова: колектив, структура, лідерство, конфлікти, методи розв'язання, стадії розвитку конфлікту.

Тема 12. Управління дисципліною персоналу

12.1. Суть і види дисципліни.

12.2. Механізми та методи управління дисципліною.

12.1. Суть і види дисципліни

Дисципліна – це певний порядок поведінки людей відповідно до норм права і моралі, що склалися в суспільстві чи організації, а поведінка – це сукупність дій та вчинків особистості, способів її життя. У поведінці проявляються особливості характеру, темперамент, потреби й уподобання.

У дисципліні виділяють дві сторони:

- об'єктивну – порядок, без якого не може існувати організація;
- суб'єктивну – виконання обов'язків, дотримання прав.

У контексті управління персоналом дисципліна спрямована на:

- забезпечення виконання працівниками посадових обов'язків;
- дотримання норм трудового законодавства та внутрішніх правил;
- підвищення продуктивності та якості роботи;
- формування відповідального та професійного ставлення до праці.

Дисципліна є не лише формальним регламентом, але й показником корпоративної культури та морального клімату в колективі.

Дисципліна є результатом поєднання зовнішнього контролю (правил, наказів) та внутрішньої мотивації працівника (самоконтроль, професійна відповідальність).

За способом підлеглості дисципліна класифікується на примусову і добровільну, за видами – економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну.

Державна дисципліна передбачає порядок відносин, які встановлені державою, згідно з якими всі державні органи, організації, посадові особи і громадяни зобов'язані виконувати покладені на них завдання й обов'язки.

Державна дисципліна включає: фінансову, договірну, технологічну, планову, трудову.

Трудова дисципліна – форма суспільних зв'язків людей у процесі виконання трудових функцій, з обов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку. Дисципліна вводить особистість у певний стереотип поведінки, що прийнятий і підтримується даним колективом.

Трудова дисципліна пов'язана з виробничою, технічною і виконавчою. Отже, трудова дисципліна – це виконання кожним працівником своїх функцій і обов'язків, дотримання встановлених вимог, правил та відповідальність за їх виконання.

Дисципліна на підприємстві є показником рівня організації, управління й морального клімату. На підприємстві виділяють три **види трудової дисципліни**:

- виконавчу – чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи та активності;
- активну – дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом. Тут працівнику надається можливість активно користуватися своїми правами;
- самодисципліну – це виконання своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління (табл. 12.1).

Дисципліна праці містить технологічну, внутрішньо змінну трудову та виробничу дисципліну, а також дисципліну поведінки поза сферою застосування праці (робочого місця), які характеризують різноаспектні сторони стосунків людей у ході виробничого процесу, тобто поєднання матеріальних і особистих факторів виробництва. Рівень дисципліни поведінки доцільно визначати показником використання фонду робочого часу виконавця за певний період.

Таблиця 12.1

Характеристика видів дисципліни

Вид дисципліни	Характеристика	Приклади
Колективна	Правила і норми, що діють для всього колективу	Дотримання робочого графіка, корпоративний етикет
Індивідуальна	Виконання правил конкретним працівником	Своєчасне виконання посадових обов'язків, дотримання стандартів якості
Пряма	Виконання наказів та інструкцій керівництва	Дотримання технологічної послідовності у виробництві
Нормативна	Дотримання загальних норм та правил колективу	Дотримання дрес-коду, правил поведінки на робочому місці
Заохочувальна	Спрямована на стимулювання дотримання правил через нагороди	Премії за бездоганну дисципліну, похвала від керівника
Примусова	Спрямована на підтримку правил через контроль та санкції	Догани, штрафи, дисциплінарні стягнення
Постійна	Діє безперервно для забезпечення регулярності і порядку	Робочий час, дотримання правил безпеки
Ситуаційна	Діє в окремих умовах або проектах	Правила поведінки під час надзвичайних ситуацій, тимчасові інструкції для проекту

Крім того виокремлюють такі види дисципліни

- За рівнем дії
 - Колективна дисципліна (встановлені правила для всього колективу або підрозділу). Приклади: дотримання робочого графіка, норм поведінки на робочому місці.
 - Індивідуальна дисципліна (виконання правил конкретним працівником). Приклади: виконання посадових обов'язків, дотримання стандартів якості.
- За характером дотримання правил
 - Пряма дисципліна (виконання наказів, інструкцій і регламентів керівництва). Приклад: дотримання технологічної послідовності у виробництві.

- Нормативна дисципліна (дотримання загальних норм і правил колективу). Приклад: корпоративний етикет, дрес-код, норми поведінки.

- За формою впливу

- Заохочувальна дисципліна (підтримка правил через стимулювання і нагороди). Приклад: премії за відсутність порушень, відзначення старанності.

- Примусова дисципліна (дотримання правил через контроль та санкції). Приклад: догани, штрафи, дисциплінарне стягнення.

- За тривалістю

- Постійна дисципліна – правила, які діють безперервно (робочий час, безпека).

- Ситуаційна дисципліна – правила, що діють в окремих умовах або проектах (наприклад, під час кризових ситуацій).

12.2. Механізми та методи управління дисципліною

Управління дисципліною – це система заходів і методів, спрямованих на забезпечення дотримання працівниками правил, норм і стандартів поведінки для досягнення ефективності та порядку в організації.

Основні завдання ефективного управління дисципліною полягають у такому:

- забезпечити оптимальний розподіл трудових функцій між працівниками;
- організувати працю людей, створюючи умови для задоволення їх потреб;
- створювати мотиваційне поле;
- вирішувати основні завдання підприємства.

Важливою умовою управління дисципліною та дисциплінарними відносинами є ефективне використання впливу, лідерства і влади.

Керівник може впливати на людину, застосовуючи різні **форми влади**, а саме:

- *влади, що ґрунтується на законі традиційної влади.* Ця влада базується на ієрархічній структурі організації, при якій працівники розподілені за рівнем організації і вони впевнені і погоджуються з тим, що керівник має право приймати рішення, віддавати накази, а їх обов'язок – виконувати. Негативною стороною цієї влади є її бюрократизація;

- *влади примусу,* тобто вплив на працівників ґрунтується на покаранні, страху, невпевненості. Практика показує, що організація, керівництво якої працює за цим принципом, характеризується низькою продуктивністю праці, випуском неякісної продукції та високою плинністю працівників;

- *влади винагород і заохочень.* Недоліком цієї влади є складність системи застосування (потрібно визначити основні потреби працівників і заохочувати їх до задоволення) та обмеженістю засобів, які організація може виділити на заохочення;

- *експертна влада* – це вплив через розумну віру (виконавець вірить, що влада знає, як вирішити проблему, різні питання та шляхи досягнення цілей);

- *еталонна влада* – це влада, що ґрунтується на основі особистих якостей керівника, його здібностей та вмінь впливу на людей.

Управління дисципліною здійснюється за допомогою організаційних, економічних, виховних та правових методів.

Економічні методи дозволяють створити ситуацію, що дає можливість працівникам задовольнити свої потреби, інтереси, забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості. Економічні методи ґрунтуються на використанні системи матеріального стимулювання через заохочення та винагороди.

Виховні методи – це переконання працівників у потребі творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці, точності, охайності при виконанні своїх обов'язків і розпоряджень керівників.

Організаційні методи – це створення нормальних умов праці на підприємстві, її організація.

Правові методи – це примус, переконання, заохочення.

Організація процесу зміцнення трудової дисципліни і раціонального використання робочого часу передбачає виконання таких заходів:

- аналіз і оцінка стану трудової дисципліни в організації й її структурних підрозділів;
- облік робочого часу і контроль за його використанням;
- облік порушень трудової дисципліни;
- планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

Механізми дисципліни – це інструменти та способи впливу на поведінку працівників (табл. 12.2, 12.3, 12.4).

Таблиця 12.2

Механізми управління дисципліною

Механізм	Суть	Приклад застосування
Правовий	Використання законодавчих та нормативних актів	Трудовий кодекс, внутрішні правила, накази про дисциплінарні заходи
Організаційний	Впровадження системи контролю та регламентів	Посадові інструкції, графіки роботи, технологічні регламенти
Соціальний	Формування колективних норм і моральних цінностей	Кодекс корпоративної етики, традиції, колективні домовленості
Економічний	Вплив через матеріальні стимули або санкції	Премії за дисципліну, штрафи за порушення, бонуси за дотримання норм
Психологічний	Використання мотивації та психологічного впливу	Похвала, заохочення, тренінги з культури праці, наставництво

Таблиця 12.3

Методи управління дисципліною

Метод	Суть	Приклади
Заохочення	Мотивування працівників до дотримання правил	Премії, нагороди, відзначення досягнень
Санкції	Застосування заходів впливу з порушення	Догани, штрафи, дисциплінарні стягнення

Метод	Суть	Приклади
Контроль та нагляд	Моніторинг виконання правил	Перевірки, наради, облік робочого часу
Інструктаж та навчання	Підвищення свідомості працівників щодо правил	Тренінги з охорони праці, корпоративна культура, семінари
Психологічний вплив	Мотивування через моральні та соціальні чинники	Похвала керівництва, формування корпоративного авторитету, наставництво
Самоконтроль	Розвиток у працівників здатності самостійно дотримуватися правил	Впровадження систем самостійного обліку завдань, контроль за результатами роботи

Таблиця 12.4

Механізми та методи управління дисципліною

Категорія впливу	Механізм	Методи управління	Приклади застосування
Правовий	Законодавчі та нормативні акти	Контроль за дотриманням правил, застосування дисциплінарних санкцій	Трудовий кодекс, внутрішні положення, наказ про догану
Організаційний	Регламенти та системи контролю	Планування робочого часу, посадові інструкції, технологічні регламенти	Графіки роботи, облік виконання завдань, контроль процесів
Соціальний	Колективні норми та моральні цінності	Формування корпоративної культури, командні заходи	Кодекс корпоративної етики, традиції, спільні збори
Економічний	Матеріальні стимули та санкції	Заохочення або покарання за дотримання/порушення дисципліни	Премії за відсутність порушень, штрафи, бонуси за якість роботи
Психологічний	Мотивація та моральний вплив	Похвала, наставництво, тренінги з культури праці	Визнання досягнень, розвиток авторитету керівництва, наставництво

Сучасне управління дисципліною все частіше покладається на автоматизовані системи контролю (Employee Monitoring Software). Проте їх впровадження вимагає дотримання балансу між безпекою бізнесу та правами людини.

1. Методи контролю дистанційної роботи: системи обліку часу (Time

Trackers) – фіксація моменту початку/закінчення роботи та активних годин; аналіз активності – моніторинг використання програм та веб-ресурсів (відсікання розважального контенту); спільні середовища (Slack, Teams, Trello) – контроль дисципліни через швидкість реакції на повідомлення та виконання тасків у дедлайни.

2. Етичні та правові межі: принцип прозорості – працівник має бути офіційно (під підпис) повідомлений про те, які саме дані збирає система моніторингу. Таємне стеження є незаконним і руйнує довіру; захист персональних даних – збір інформації має стосуватися виключно професійної діяльності. Використання кейлоггерів (запис натискання клавіш) або зняття скріншотів екрана часто розглядається як надмірне втручання; право на «відключення» (Right to disconnect) – сучасний стандарт дисципліни передбачає, що працівник не зобов'язаний відповідати на робочі запити у позаробочий час.

3. Зміна парадигми: від контролю процесу (скільки годин людина провела за комп'ютером) сучасний менеджмент переходить до контролю результату (KPI та вчасне виконання завдань). Це найкращий спосіб підтримки дисципліни без створення атмосфери «цифрового паноптикуму».

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. Що таке трудова дисципліна та яке її значення для забезпечення ефективної діяльності організації?
2. Охарактеризуйте основні види дисципліни: державна, трудова, технологічна, виробнича та фінансова. У чому їх взаємозв'язок?
3. Які існують форми дисципліни за методом її підтримки: примусова (зовнішня) та самодисципліна (внутрішня)?
4. Що таке Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР), ким вони розробляються та яку юридичну силу мають?
5. Опишіть механізм управління дисципліною: від встановлення стандартів поведінки до контролю за їх дотриманням.

6. Які методи заохочення персоналу передбачені чинним законодавством та локальними актами підприємства за сумлінну працю?
7. Що таке дисциплінарний проступок і які умови необхідні для притягнення працівника до відповідальності?
8. Які види дисциплінарних стягнень передбачені Кодексом законів про працю (КЗпП)? Чи має право роботодавець застосовувати штрафи?
9. Який порядок накладення дисциплінарного стягнення (вимоги до пояснювальних записок, терміни видання наказу, процедура оскарження)?
10. Яку роль у зміцненні дисципліни відіграє авторитет керівника та корпоративна культура організації?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Трансформація поняття «трудова дисципліна» в умовах цифровізації економіки.
2. Порівняльний аналіз систем зміцнення дисципліни в Японії, США та Україні.
3. Дисциплінарна відповідальність працівників: правовий аспект та практика застосування.
4. Вплив стилю керівництва на стан виконавчої дисципліни в організації.
5. Психологічні аспекти порушень дисципліни: чому «правила не працюють»?
6. Система «позитивної дисципліни» (Positive Discipline): управління без покарань.
7. Особливості контролю дисципліни під час дистанційної (віддаленої) роботи.
8. Роль корпоративного кодексу етики у формуванні самодисципліни персоналу.
9. Методи оцінки стану трудової та технологічної дисципліни на підприємстві.

10. Профілактика професійного вигорання як засіб попередження порушень дисципліни.
11. Використання сучасних ІТ-інструментів для моніторингу робочого часу (Time Tracking).
12. Взаємозв'язок системи мотивації та рівня свідомої дисципліни працівників.
13. Порядок застосування та оскарження дисциплінарних стягнень.
14. Управління дисципліною в «бірюзових» організаціях: від контролю до відповідальності.
15. Дисципліна праці як фактор забезпечення безпеки та якості продукції.

План семінарського заняття

1. Теоретичні основи дисципліни персоналу: сутність трудової, технологічної, виробничої та фінансової дисципліни.
2. Нормативно-правове регулювання: Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР) та їхня роль у забезпеченні порядку.
3. Методи управління дисципліною: класифікація методів (переконання, заохочення, примус) та умови їх ефективності.
4. Алгоритм застосування дисциплінарних стягнень: від виявлення проступку до видання наказу (згідно з КЗпП України).
5. Самодисципліна як вища форма розвитку персоналу: чинники, що сприяють переходу від зовнішнього контролю до внутрішньої відповідальності.
6. Сучасні технології моніторингу та контролю: етичні та управлінські межі втручання в діяльність працівника.

Ключові слова: дисципліна, поведінка, індивідуальність, особистість, трудова дисципліна, дисциплінарні відносини, вплив, влада, лідерство, примус, переконання, заохочення.

Тема 13. Оцінка персоналу та атестація кадрів

13.1. Сутність та завдання оцінки персоналу.

13.2. Методичні підходи до оцінки персоналу.

13.3. Атестація як форма оцінки персоналу.

13.1. Сутність та завдання оцінки персоналу

Оцінка персоналу являє собою процедуру, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідності особистісних якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеними вимогами.

Оцінка стосується усіх категорій працівників, хоча значимість її для окремих категорій не є однаковою. Завдання ділової оцінки полягає у виявленні потенціалу працівника організації, рівня його використання, відповідності працівника займаній посаді чи його готовності до зайняття іншої: визначенні цінності працівника для організації.

Це ключовий інструмент управління персоналом, який допомагає організації:

- визначати сильні та слабкі сторони працівників;
- планувати розвиток і кар'єрне просування;
- підвищувати продуктивність і ефективність роботи;
- приймати об'єктивні рішення щодо винагород, мотивації та навчання.

При проведенні оцінки слід враховувати такі критерії:

- передумови продуктивності (знання, інтелектуальні здібності, працездатність, готовність до відповідальності);
- продуктивність співробітника (кількість, якість і темп роботи);
- здатність, здібність до розвитку.

Оцінка персоналу може проводитися у формі вільного опису, заданих формулювань, а також методами градування (бальна оцінка). Звичайно оцінка співробітників проводиться щорічно; особливі оцінки здійснюються перед переводами, закінченням випробувального терміну та звільненнями.

Сутність оцінки полягає в визначенні відповідності працівника вимогам посади та очікуванням організації, що забезпечує:

- оптимальне використання потенціалу працівника;
- виявлення потреб у навчанні та розвитку;
- підвищення мотивації через прозорість оцінки;
- планування кар'єри та управління талантами.

Оцінка персоналу має бути об'єктивною, системною та регулярною, а її результати – інтегровані у стратегію управління персоналом.

Завдання оцінки персоналу (табл. 13.1).

♦ Контроль і аналіз ефективності роботи:

- визначення рівня виконання посадових обов'язків;
- порівняння результатів роботи з встановленими нормами та цілями.

♦ Виявлення потенціалу та компетенцій:

- оцінка професійних знань, навичок, здібностей;
- виявлення лідерського потенціалу та можливостей для розвитку.

♦ Планування розвитку та навчання:

- визначення потреб у тренінгах та підвищенні кваліфікації;
- планування кар'єрного росту та ротації працівників.

♦ Мотивація та стимулювання:

- обґрунтування премій, бонусів і інших видів заохочення;
- підвищення зацікавленості працівників у досягненні результатів.

♦ Прийняття управлінських рішень:

- призначення на нові посади, переведення, звільнення;
- розподіл завдань та ресурсів у колективі.

♦ Підвищення ефективності організації:

- оптимізація трудових процесів на основі оцінки працівників;
- формування високоефективного та компетентного колективу.

Таблиця 13.1

Завдання оцінки персоналу

Завдання оцінки персоналу	Суть	Приклади застосування
Контроль і аналіз ефективності роботи	Визначення, наскільки працівник виконує посадові обов'язки	Порівняння виконаних завдань із планом, оцінка KPI
Виявлення потенціалу та компетенцій	Оцінка професійних знань, навичок і здібностей	Тестування, інтерв'ю, оцінка лідерського потенціалу
Планування розвитку та навчання	Визначення потреб у підвищенні кваліфікації та кар'єрному рості	Організація тренінгів, курси підвищення кваліфікації, наставництво
Мотивація та стимулювання	Підвищення зацікавленості працівників через оцінку	Встановлення премій, бонусів, системи винагород за досягнення результатів
Прийняття управлінських рішень	Використання результатів оцінки для кадрових рішень	Призначення на нову посаду, переведення, звільнення, розподіл завдань
Підвищення ефективності організації	Оптимізація роботи колективу на основі оцінки персоналу	Коригування процесів, поліпшення продуктивності, формування високоефективної команди

13.2. Методичні підходи до оцінки персоналу

Методичні підходи до оцінки персоналу – це системи принципів, способів і методів, які використовуються для збору, аналізу та інтерпретації інформації про ефективність та потенціал працівників.

Мета підходів:

- забезпечити об'єктивність та системність оцінки;
- виявити професійні компетенції, здібності та потенціал працівників;
- підтримати управлінські рішення щодо мотивації, навчання та розвитку персоналу.

Основні методичні підходи до оцінки персоналу (табл. 13.2).

1. Традиційний (класичний) підхід

Ґрунтується на безпосередньому спостереженні та оцінці керівником.

Використовує такі інструменти – оцінка виконання завдань, аналіз звітів, інтерв'ю.

Переваги – простота і доступність.

Недоліки – суб'єктивність, залежність від думки керівника.

2. Компетентнісний підхід

- Оцінює професійні компетенції, знання, навички та поведінкові якості, необхідні для виконання завдань.

- Інструменти – рейтинги компетенцій, чек-листи, оцінка ключових показників поведінки.

- Переваги – об'єктивність, фокус на реальних професійних якостях.

- Недоліки – потребує розробки стандартів компетенцій для кожної посади.

3. Цільовий (результативний) підхід

- Ґрунтується на оцінці досягнення конкретних результатів і KPI.

- Інструменти – системи оцінки ефективності (KPI, OKR), аналіз виконаних завдань.

- Переваги – чітке співвідношення з бізнес-цілями.

- Недоліки – може не враховувати поведінкові та потенційні аспекти.

4. 360° зворотний зв'язок

- Включає оцінку працівника з боку керівництва, колег, підлеглих та самого працівника.

- Інструменти – опитувальники, анкети, інтерв'ю.

- Переваги – всебічний погляд на роботу, підвищує самосвідомість працівника.

- Недоліки – потребує часу, можливі суб'єктивні оцінки учасників.

5. Метод критичних подій:

- фіксує ключові позитивні або негативні випадки поведінки працівника, що вплинули на роботу організації;

- інструменти – журнали спостережень, аналітичні записи, кейс-аналіз;

- переваги – детальна інформація про реальні дії;

- недоліки – важко стандартизувати, потребує регулярного збору даних.

6. Метод рейтингу та бальної оцінки:

- оцінка працівників за бальною шкалою за різними критеріями;
- інструменти: рейтинги, таблиці оцінок, порівняння результатів;
- переваги – зручний для порівняння, простий у застосуванні;
- недоліки – може спрощувати складні аспекти, потребує чітких критеріїв.

Таблиця 13.2

Методичні підходи до оцінки персоналу

Підхід	Суть	Інструменти	Переваги	Недоліки
Традиційний (класичний)	Оцінка керівником на основі спостереження	Інтерв'ю, звіти, спостереження	Простий, доступний	Суб'єктивність, залежність від особистої думки керівника
Компетентнісний	Оцінка знань, навичок та поведінкових компетенцій	Чек-листи, рейтинги компетенцій	Об'єктивність, фокус на професійних якостях	Потребує розробки стандартів для кожної посади
Цільовий (результативний)	Оцінка досягнення конкретних результатів і КРІ	КРІ, OKR, аналіз виконаних завдань	Чітке співвідношення з бізнес-цілями	Не враховує поведінкові та потенційні аспекти
360° зворотний зв'язок	Оцінка працівника керівництвом, колегами, підлеглими та самим працівником	Опитувальники, анкети, інтерв'ю	Всебічний погляд, підвищує самосвідомість	Потребує часу, можливі суб'єктивні оцінки
Метод критичних подій	Фіксація ключових позитивних або негативних випадків поведінки	Журнали спостережень, кейс-аналіз	Детальна інформація про реальні дії	Важко стандартизувати, потребує регулярного збору даних
Метод рейтингу та бальної оцінки	Оцінка за бальною шкалою за різними критеріями	Таблиці оцінок, рейтинги	Зручно порівнювати, простий у застосуванні	Може спрощувати складні аспекти, потребує чітких критеріїв

Сучасна оцінка персоналу відходить від суворих паперових тестів на користь інтерактивних форматів, що дозволяє отримати більш об'єктивні дані про реальні навички працівника.

1. Використання ігрових механік:

бізнес-симуляції – віртуальні середовища, де працівник приймає рішення в умовах, наближених до реальних. Оцінюється швидкість реакції, стратегічне мислення та здатність до ризику;

рейтинги та бейджі – використання внутрішніх платформ, де за успішне проходження професійних квізів працівники отримують цифрові відзнаки. Це стимулює дух здорового змагання;

рольові квести – заміна традиційного інтерв'ю ігровим сценарієм, де кандидат або працівник має «пройти рівень», продемонструвавши софт-скіли (лідерство, командну роботу).

2. Онлайн-платформи для тестування професійних знань:

LMS-системи (Learning Management Systems) – такі платформи як Moodle, Cornerstone або TalentLMS дозволяють автоматизувати перевірку знань через інтерактивні тести з миттєвим зворотним зв'язком;

спеціалізовані сервіси – використання інструментів на кшталт Kahoot! або Quizizz для проведення швидких зрізів знань у цікавій формі під час тренінгів чи атестацій;

AI-прокторинг – онлайн-платформи з елементами штучного інтелекту, що контролюють чесність проходження тестів (відстеження руху очей, моніторинг екрана), що особливо важливо для дистанційної оцінки.

3. Переваги для HR-менеджера:

об'єктивність – автоматизований підрахунок результатів виключає людський фактор;

швидкість – можливість одночасно оцінити сотні працівників у різних філіях;

HR-бренд – використання інноваційних інструментів підвищує престиж компанії в очах персоналу.

Традиційна оцінка часто базується на суб'єктивній думці керівника («ефект симпатії»), тоді як People Analytics (аналітика персоналу) дозволяє приймати рішення на основі цифр та фактів.

1. Використання алгоритмів штучного інтелекту (AI):

прогнозний аналіз (Predictive Analytics) – ШІ аналізує патерни поведінки працівників і може з точністю до 90% передбачити, хто збирається звільнитися або хто має найбільший потенціал для підвищення;

аналіз результативності – алгоритми обробляють тисячі логів у робочих програмах (CRM, ERP, таск-менеджери), вираховуючи реальний внесок кожного працівника в успіх проєкту;

об'єктивне тестування – AI-платформи адаптують складність запитань у реальному часі залежно від відповідей кандидата, що дає точніший зріз знань.

2. Роль Big Data (Великих даних):

інтеграція джерел – дані про результати оцінки об'єднуються з даними про продажі, терміни виконання завдань та відгуки клієнтів;

кореляційний аналіз – можливість побачити зв'язок між рівнем залученості працівника та фінансовими показниками підрозділу;

усунення упереджень – алгоритм не зважає на стать, вік чи особисті вподобання – він оцінює лише цифрові показники ефективності.

3. Етичні виклики:

необхідність захисту конфіденційних даних працівників;

ризик «алгоритмічної упередженості», якщо вхідні дані для навчання ШІ були некоректними;

важливість збереження принципу «Human-in-the-loop» (людина в контурі управління) – остаточне рішення про звільнення чи призначення завжди має приймати менеджер, а не машина.

13.3. Атестація як форма оцінки персоналу

Атестація персоналу – це систематичний процес оцінки кваліфікації, професійних знань, навичок та результатів роботи працівників з метою прийняття управлінських рішень щодо їхнього розвитку, просування або стимулювання (табл. 13.3).

Атестація є однією з офіційних форм оцінки персоналу, часто регламентованою законодавством або внутрішніми положеннями організації.

Мета атестації:

- виявити рівень професійної підготовки та компетенцій працівників;
- підвищити ефективність роботи персоналу;
- підтримати систему кар'єрного росту та мотивації;
- забезпечити відповідність працівників займаним посадам.

Таблиця 13.3

Основні види атестації

Вид атестації	Суть	Приклади
Первинна	Оцінка нового працівника після випробувального терміну	Атестація через 3–6 місяців після прийому на роботу
Перевірочна (поточна)	Регулярна оцінка поточних результатів та компетенцій	Щорічна атестація, оцінка досягнення КРІ
Цільова	Оцінка для прийняття конкретного рішення	Атестація для підвищення в посаді або переведення на іншу ділянку
Позапланова	Атестація у випадку підозр у низькій кваліфікації або порушеннях	Атестація після скарг, тривалих порушень чи низьких результатів

Завдання атестації (табл. 13.4):

1. оцінка знань та професійних навичок – перевірка кваліфікації та здатності виконувати обов'язки.
2. виявлення резервів і потенціалу – визначення співробітників для навчання або підвищення.

3. прийняття кадрових рішень – переведення, підвищення, стимулювання або звільнення.

4. стимулювання працівників – мотивація до підвищення професіоналізму та саморозвитку.

5. контроль відповідності посади – забезпечення того, щоб працівник відповідав вимогам посади.

Таблиця 13.4

Атестація персоналу: види, завдання та методи

Показник	Характеристика	Приклади застосування / методи
Види атестації	Первинна	Оцінка нового працівника після випробувального терміну (3–6 місяців)
	Перевірочна (поточна)	Щорічна оцінка ефективності, досягнення КРІ
	Цільова	Атестація для підвищення в посаді або переведення на інший підрозділ
	Позапланова	Проведення після порушень, низьких результатів чи скарг
Завдання атестації	Оцінка знань та компетенцій	Іспити, тестування, перевірка професійних навичок
	Виявлення резервів і потенціалу	Спостереження, аналіз успішності, 360° зворотний зв'язок
	Прийняття кадрових рішень	Переведення, підвищення, звільнення
	Стимулювання працівників	Заохочення, премії, мотивація до саморозвитку
	Контроль відповідності посаді	Порівняння результатів роботи з вимогами посади
Методи проведення	Іспити та тестування	Перевірка знань, практичних навичок, професійних компетенцій
	Інтерв'ю та співбесіди	Оцінка поведінки, мотивації, потенціалу
	Оцінка результатів роботи	Аналіз виконаних завдань, досягнення КРІ
	Спостереження та аналітичні записи	Фіксація поведінки та ефективності працівника
	360° зворотний зв'язок	Оцінка керівництва, колег та підлеглих

Методи проведення атестації (табл. 13.4)

- Іспити та тестування – перевірка знань і професійних компетенцій.
- Інтерв'ю та співбесіди – оцінка поведінки, мотивації та потенціалу.
- Оцінка результатів роботи – аналіз досягнення поставлених завдань та KPI.
- Спостереження та аналітичні записи – фіксація поведінки та ефективності працівника.
- 360° зворотний зв'язок – отримання оцінок від керівництва, колег та підлеглих.

Вихідними даними для атестації персоналу є: моделі робочого місця, особисті справи працівників, результати оцінки персоналу, правила внутрішнього розпорядку, положення про оплату праці, посадові інструкції.

Проведення атестації оформляється протоколом атестації. За її результатами керівництво організації приймає рішення щодо переміщення персоналу, змін в оплаті праці або навіть звільнення.

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. У чому полягає сутність оцінки персоналу та чим вона відрізняється від контролю дисципліни?
2. Які основні цілі та завдання переслідує організація, впроваджуючи регулярну систему оцінювання (адміністративні, інформаційні, мотиваційні)?
3. Охарактеризуйте основні критерії оцінки: чим відрізняється оцінка результатів праці (KPI) від оцінки компетенцій (поведінкових характеристик)?
4. Які існують суб'єктивні помилки оцінювання (ефект «ореолу», ефект поблажливості, ефект центральної тенденції) та як їх мінімізувати?
5. Розкрийте зміст сучасних методичних підходів: метод «360 градусів», управління за цілями (MBO) та метод критичних інцидентів.
6. Що таке Ассесмент-центр (центр оцінки) і в яких випадках його

використання є найбільш доцільним та ефективним?

7. Дайте визначення атестації кадрів. Яка її юридична природа та основна відмінність від поточної ділової оцінки?

8. Опишіть процедуру проведення атестації: від створення атестаційної комісії до прийняття підсумкового рішення (відповідає посаді, відповідає частково, не відповідає).

9. Які правові наслідки може мати рішення атестаційної комісії для працівника (звільнення, переведення, направлення на навчання)?

10. Які категорії працівників згідно з законодавством не підлягають атестації (наприклад, вагітні жінки, особи, що працюють менше року тощо)?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Трансформація систем оцінки: від щорічних атестацій до Continuous Performance Management.

2. Метод «360 градусів»: переваги, ризики та умови об'єктивності.

3. Оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI) та цілями (MBO).

4. Ассесмент-центр як найбільш валідний метод комплексної оцінки персоналу.

5. Компетентнісний підхід: розробка моделей компетенцій для різних професійних груп.

6. Психологічні помилки при оцінці персоналу (ефект ореолу, ефект контрасту, стереотипізація).

7. Атестація персоналу: юридичні тонкощі та порядок проведення згідно із законодавством.

8. Оцінка потенціалу (High Potential — HiPo) та планування кар'єрного просування.

9. Використання штучного інтелекту та Big Data в автоматизації оцінки персоналу.

10. Зворотний зв'язок (feedback) за результатами оцінки: як мотивувати, а не демотивувати.
11. Грейдинг як інструмент оцінки посад та побудови системи оплати праці.
12. Особливості дистанційної оцінки персоналу: інструменти та виклики.
13. Оцінка корпоративної культури та лояльності (eNPS) як складова HR-аудиту.
14. Взаємозв'язок результатів оцінки з навчанням та розвитком (L&D).
15. Етика оцінювання: конфіденційність даних та захист гідності працівника.

План семінарського заняття

1. Місце оцінки в системі HR-менеджменту: стратегічні цілі, завдання та критерії ефективної системи оцінювання.
2. Класифікація методів оцінки персоналу: порівняльний аналіз якісних, кількісних та комбінованих підходів.
3. Атестація персоналу як правова процедура: нормативне забезпечення, етапи проведення та види рішень атестаційної комісії.
4. Технологія розробки критеріїв оцінки: формування професійних та особистісних компетенцій (hard skills vs soft skills).
5. Побудова системи управління результативністю (Performance Management): інтеграція оцінки в щоденну діяльність компанії.
6. Типові помилки та суб'єктивізм при оцінюванні: методи мінімізації людського фактора та забезпечення справедливості.

Ключові слова: оцінка персоналу, критерії оцінки, процедура оцінки, атестація кадрів, види атестації.

Тема 14. Організація оплати праці

14.1. Суть, структура, функції оплати праці.

14.2. Основні принципи та форми оплати праці.

14.3. Роль держави у регулюванні оплати праці.

14.1. Суть, структура, функції оплати праці

Оплата праці – це система матеріальних винагород, які працівник отримує за виконану роботу відповідно до кількості, якості та складності завдань, що забезпечує його матеріальне забезпечення та стимулює ефективність праці.

Оплата праці є **ключовим елементом трудових відносин** та важливим механізмом управління персоналом і мотивації.

Сутність оплати праці полягає в:

- матеріальному стимулюванні працівників за результатами їхньої роботи;
- регулюванні трудових відносин між працівником та роботодавцем;
- забезпеченні соціального захисту працівника;
- мотивації до підвищення продуктивності та якості праці.

Заробітна плата містить різні за функціональним значенням складові частини – основну та додаткову оплату.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу згідно з встановленими нормами праці.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за роботу, виконану понад встановлених норм за трудові успіхи, винахідництво та особливі умови праці. Вона включає надбавки, доплати, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань.

Існує три **моделі оплати праці**:

- ринкова (на основі договору між організацією і найманим працівником);
- державна (на основі визначеного Урядом мінімального рівня оплати);
- колективна (на основі договору між адміністрацією і профспілкою).

Номинальна заробітна плата – це сума, яку працівник одержує згідно з виконаною роботою.

Реальна заробітна плата – виражається в сумі товарів і послуг, які працівник може придбати за свою грошову заробітну плату.

Структура оплати праці показує, з яких складових формується загальна винагорода працівника (табл. 14.1).

Талиця 14.1

Структура оплати праці

Складові оплати праці	Суть	Приклади
Основна заробітна плата	Фіксована винагорода за виконання посадових обов'язків	Оклад, тарифна ставка, посадовий оклад
Додаткова заробітна плата	Винагорода за додаткову роботу, кваліфікаційні або соціальні доплати	Премії, надбавки за складність, нічні/суміщені години
Матеріальні заохочення	Стимулювання працівників за досягнення результатів	Премії, бонуси, участь у прибутку підприємства
Соціальні виплати та гарантії	Забезпечення соціального захисту працівника	Відпускні, лікарняні, допомога при народженні дитини, пенсійні внески

Основними функціями оплати праці є (табл. 14.2):

Економічна функція

- стимулює продуктивність, якість та ефективність роботи;
- формує матеріальний інтерес працівника у досягненні цілей підприємства.

Соціальна функція

- забезпечує матеріальний рівень життя та соціальний захист працівників;
- підтримує стабільність трудових відносин та морально-психологічний клімат у колективі.

Мотиваційна функція:

- сприяє підвищенню зацікавленості працівників у професійному розвитку;
- підвищує внутрішню мотивацію досягати кращих результатів.

Контролююча та регулююча функція:

- впливає на ефективність трудових процесів через диференціацію оплати;
- забезпечує відповідність винагороди результатам та умовам праці.

Таблиця 14.2

Структура та функції оплати праці

Показник	Характеристика	Приклади / складові	Функції
Основна заробітна плата	Фіксована винагорода за виконання посадових обов'язків	Оклад, тарифна ставка, посадовий оклад	Економічна, мотиваційна
Додаткова заробітна плата	Винагорода за додаткову роботу або підвищену кваліфікацію	Премії, надбавки за складність, нічні/суміщені години	Мотиваційна, регулююча
Матеріальні заохочення	Стимулювання працівників за досягнення результатів	Бонуси, участь у прибутку, премії за ефективність	Мотиваційна, економічна
Соціальні виплати та гарантії	Забезпечення соціального захисту працівника	Відпускні, лікарняні, допомога при народженні дитини, пенсійні внески	Соціальна, регулююча

14.2. Основні принципи та форми оплати праці

Основні принципи встановлюють загальні правила справедливої, прозорої та ефективної системи оплати праці:

- законність — винагорода працівників має відповідати нормам трудового законодавства та колективних договорів;

- справедливість – оплата повинна відповідати обсягу, складності та якості виконаної роботи, забезпечується рівність працівників за однаковими умовами праці;
- прозорість – система оплати зрозуміла працівникам, критерії нарахування зарплати і премій відомі;
- стимулюючий ефект – оплата має мотивувати підвищувати продуктивність, якість роботи та професійний розвиток;
- залежність від результатів – розмір винагороди залежить від досягнутих результатів, кваліфікації та ефективності праці;
- системність та стабільність – оплата праці має бути регулярною, передбачуваною і відповідати затвердженій системі.

Форма оплати праці визначає спосіб нарахування та виплати винагороди працівнику. Основні форми:

- За відрядною системою
- Оплата залежить від кількості та якості виконаної роботи.
- Підходить для виробничих професій та робіт, де легко виміряти результат. Приклад: зарібок токаря за кількість виготовлених деталей.

- За погодинною системою
- Оплата залежить від фактичного часу роботи.
- Підходить для професій, де важлива присутність та витрачений час.

Приклад: оплата охоронця за відпрацьовані години.

- Змішана (комбінована) система
- Поєднує елементи відрядної та погодинної оплати.
- Дає змогу врахувати і обсяг роботи, і час, витрачений на її виконання. Приклад: менеджер отримує оклад + премії за виконання плану.

- Ставкова або посадова форма
- Фіксована зарплата залежить від посади та кваліфікації працівника, незалежно від конкретних результатів. Приклад: посадовий оклад бухгалтера або адміністратора.

- Система за результатами роботи (преміальна / бонусна)
- Винагорода залежить від досягнення конкретних цілей або KPI.
- Підвищує мотивацію і стимулює продуктивність. Приклад: премія менеджеру за перевиконання плану продажів.

Таблиця 14.3

Принципи та форми оплати праці

Категорія	Характеристика / суть	Приклади / застосування
Принципи оплати праці	Законність	Відповідність трудовому законодавству, колективному договору
	Справедливість	Оплата відповідає обсягу, складності та якості роботи
	Прозорість	Чіткі критерії нарахування зарплати, премій та бонусів
	Стимулюючий ефект	Мотивація підвищувати продуктивність та професійний розвиток
	Залежність від результатів	Розмір зарплати залежить від ефективності праці та кваліфікації
	Системність і стабільність	Регулярність виплат, передбачуваність винагороди
Форми оплати праці	Відрядна	Оплата за кількість та якість виконаної роботи (токарь за виготовлені деталі)
	Погодинна	Оплата за фактично відпрацьований час (охоронець за години)
	Змішана / комбінована	Поєднання відрядної та погодинної оплати (менеджер: оклад + премія за план)
	Ставкова / посадова	Фіксована оплата залежно від посади та кваліфікації (бухгалтер, адміністратор)
	За результатами роботи (преміальна / бонусна)	Винагорода за досягнення KPI або цілей (премія за перевиконання плану продажів)

Грейдування (від англ. grading – класифікація, упорядкування) – це метод стратегічного управління персоналом, який полягає в оцінці цінності всіх посад в організації та їх розподілі за групами (грейдами) відповідно до їхньої важливості для досягнення цілей бізнесу. Отже, грейдування – це

групування посад за їхньою цінністю для організації (вкладом у досягнення стратегічних цілей) з метою встановлення справедливих діапазонів оплати праці.

1. Суть процесу. На відміну від атестації, де оцінюють людину, при грейдуванні оцінюють посаду (її складність, рівень відповідальності, вимоги до знань). Для оцінки використовують бально-факторні методи: кожна посада отримує бали за певними критеріями (наприклад, управління людьми, складність рішень, вплив на фінансовий результат).

2. Переваги грейдування. Внутрішня справедливість: працівники на різних посадах, що мають однакову цінність для компанії, отримують схожу базову оплату («рівна оплата за рівну працю»). Зовнішня конкурентоспроможність: дозволяє компанії легко порівнювати свої зарплатні «вилки» (pay ranges) з ринковими даними. Прозорість кар'єри: працівник бачить, як перехід на інший грейд вплине на його дохід, що стимулює професійний розвиток.

3. Структура грейда. Кожен грейд має свій мінімум, медіану та максимум («вилку»). Це дозволяє підвищувати зарплату працівнику в межах одного грейда за рахунок зростання його майстерності, не змінюючи посаду.

14.3. Роль держави у регулюванні оплати праці

Система регулювання заробітної плати в Україні складається з чотирьох підсистем: державного регулювання; договірного регулювання; ринкового регулювання; регулювання зарплат на підприємствах, установах і організаціях.

Організація оплати праці здійснюється на підставі:

- законодавчих та нормативних актів;
- Генеральної угоди на державному рівні;
- галузевих і регіональних угод;
- колективних договорів.

Державне регулювання оплати праці – це система визначених правил, нормативів, норм, гарантій в оплаті праці на основі ухвалення законодавчих і нормативних актів та контролю за їх дотриманням з боку держави. Державне регулювання оплати праці ґрунтується на реальних фінансових можливостях країни й забезпеченні збалансованості інтересів усіх верств населення, а також реалізації норм, що містяться у Конвенціях і Рекомендаціях Міжнародної Організації Праці, Конституції України, Кодексі законів про працю, у законодавчих актах країни (табл. 14.4).

Таблиця 14.4

Основні форми державного регулювання оплати праці

Форма регулювання	Суть	Приклади в Україні
Законодавче встановлення мінімальної зарплати	Держава встановлює мінімальний рівень оплати праці, нижче якого роботодавець не має права оплачувати	Мінімальна заробітна плата, встановлена законом України
Регламентація максимальних та нормованих тарифів	Встановлення тарифних ставок, окладів, надбавок та доплат для окремих професій	Тарифні сітки для державних службовців, педагогів, медиків
Податкове та фінансове регулювання	Використання податків і соціальних внесків для стимулювання та контролю	Податки на фонд оплати праці, пільги для підприємств, соціальні внески
Колективні договори та угоди за участю держави	Участь держави у встановленні норм оплати та соціальних гарантій	Галузеві колективні договори, державні угоди між роботодавцями та профспілками
Контроль і нагляд	Державні органи перевіряють дотримання законів про оплату праці	Інспекції праці, перевірки підприємств на дотримання мінімальної зарплати та норм робочого часу

Мета державного регулювання:

- забезпечити мінімальний рівень матеріального забезпечення працівників;
- урегулювати співвідношення між працівником та роботодавцем;

- сприяти соціальній справедливості та зменшенню соціальної нерівності;

- стимулювати економічний розвиток і продуктивність праці.

Оплату праці держава регулює прямими і непрямими методами (табл. 14.5).

Пряме регулювання – це встановлення обов’язкових визначених кількісних параметрів і норм заробітної плати. Воно проводиться за допомогою: встановлення розмірів мінімальної заробітної плати, інших державних норм і гарантій; оподаткування доходів працівників; використання систем індексації трудових доходів; забезпечення соціальних гарантій працівникам тощо.

Таблиця 14.5

Роль держави у регулюванні оплати праці

Категорія	Суть / Характеристика	Приклади застосування в Україні	Функції держави
Законодавче встановлення мінімальної зарплати	Визначення мінімального рівня оплати праці	Мінімальна заробітна плата, встановлена законом України	Захисна, соціальна
Регламентація тарифів та надбавок	Встановлення окладів, тарифних ставок та надбавок для окремих професій	Тарифні сітки для державних службовців, педагогів, медиків	Контролююча, економічна
Податкове та фінансове регулювання	Використання податків, соціальних внесків і пільг для стимулювання оплати праці	Податки на фонд оплати праці, пільги для підприємств	Стимулююча, регулююча економічна
Колективні договори та угоди за участю держави	Встановлення норм оплати та соціальних гарантій спільно з профспілками та роботодавцями	Галузеві колективні договори, державні угоди	Соціальна, стимулююча
Контроль і нагляд	Перевірка дотримання законодавства про оплату праці	Інспекції праці, перевірки підприємств	Контролююча, захисна

Непрямі методи опосередковано впливають на рівень, структуру, динаміку змін заробітної плати. Механізмом їх реалізації є застосування

системи: інновацій та інвестицій, ціноутворення; антимонопольних заходів; науково-методичного забезпечення формування тарифної системи, тарифно-кваліфікаційних довідників тощо.

Мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може проводитися оплата за виконану працівником місячну, погодинну норму праці. Мінімальна заробітна плата є державною обов’язковою соціальною гарантією на всій території України для підприємств усіх форм власності та господарювання.

Основні функції держави у регулюванні оплати праці

- Захисна функція – захист працівників від заниженої оплати, експлуатації та дискримінації.
- Стимулююча функція – заохочення підприємств до підвищення зарплат, створення нових робочих місць та підвищення продуктивності.
- Соціальна функція – забезпечення соціальної справедливості та підтримки рівня життя населення.
- Контролююча функція – контроль за дотриманням законодавства щодо мінімальної заробітної плати, тарифних ставок та соціальних гарантій.
- Регулююча економічна функція – вплив на ринок праці через податкову політику, державні програми, субсидії та інші економічні інструменти.

Контроль за дотриманням законодавства про працю на підприємствах здійснює: Генеральний прокурор України; Міністерство праці й соціальної політики; фінансові органи; органи податкової інспекції; профспілки. Не допускається укриття від зазначених органів будь-якої інформації з питань про оплату праці.

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. Дайте визначення заробітної плати як економічної та правової категорії. Які її головні функції (відтворювальна, стимулююча, регулююча)?

2. Розкрийте структуру оплати праці: що входить до основної, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних виплат?

3. Назвіть основні принципи організації оплати праці (оплата залежно від результатів, недопущення дискримінації, випереджаюче зростання продуктивності праці над зарплатою).

4. У чому полягає суть відрядної форми оплати праці? Охарактеризуйте її системи (проста відрядна, відрядно-преміальна, акордна).

5. Коли доцільно застосовувати почасову форму оплати праці та які її основні системи (проста почасова, почасово-преміальна)?

6. Що таке тарифна система та з яких елементів вона складається (тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, тарифно-кваліфікаційні характеристики)?

7. Охарактеризуйте сучасні безтарифні системи оплати праці: у чому їх переваги для гнучкого стимулювання персоналу?

8. Яка роль держави у регулюванні оплати праці (встановлення розміру мінімальної заробітної плати, норм і гарантій, оподаткування)?

9. Що таке мінімальна заробітна плата і які виплати не включаються до її складу при здійсненні доплати до її рівня?

10. Як здійснюється договірне регулювання оплати праці на локальному рівні (через колективні та положення про оплату праці)?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Еволюція систем оплати праці: від відрядної до грейдингової системи.

2. Структура сукупної винагороди: матеріальні та нематеріальні складові.

3. Мінімальна заробітна плата як соціальна гарантія та економічний інструмент.

4. Грейдинг (метод Хея) як інструмент забезпечення внутрішньої справедливості оплати.
5. Особливості оплати праці в ІТ-сфері та креативних індустріях.
6. Гендерний розрив в оплаті праці: причини, наслідки та методи подолання.
7. Роль профспілок та колективно-договірного регулювання у встановленні рівня зарплат.
8. 11. Оплата праці топ-менеджменту: використання опціонів та довгострокових стимулів.
9. Вплив інфляційних процесів на політику оплати праці підприємства (індексація).
10. Податкове навантаження на фонд оплати праці в Україні та його вплив на «тінізацію» доходів.

План семінарського заняття

1. Економічна сутність заробітної плати: функції (відтворювальна, стимулююча, регулююча) та елементи структури (основна, додаткова, заохочувальні виплати).
2. Принципи організації оплати праці: справедливість, диференціація, випереджаюче зростання продуктивності праці над рівнем зарплати.
3. Тарифна система як основа організації оплати: елементи тарифної системи (сітки, ставки, довідники) та їх актуальність сьогодні.
4. Форми та системи оплати праці: порівняльний аналіз відрядної та погодинної форм, умови їх ефективного застосування.
5. Проблеми та тенденції розвитку системи оплати праці в Україні: детінізація, ринкова конкурентоспроможність та соціальний захист.

Ключові слова: заробітна плата, основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, мінімальна заробітна плата, тарифна система, погодинна форма оплати праці, відрядна форма оплати праці.

Тема 15. Документаційне забезпечення управління кадрами

У сучасних умовах широке застосування отримала підсистема уніфікованих форм документів з управління персоналом. Вона є складовою частиною уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації та включає уніфіковані форми документів, що забезпечують реалізацію завдань з різних аспектів кадрових рішень (прийому, переводу, звільнення, стимулювання, надання відпустки та ін.).

Кожний документ повинен оформлятися згідно з вимогами чинного стандарту: містити усі необхідні реквізити, бути юридично правильно оформленим, містити усі необхідні відомості, однак бути максимально коротким, лаконічним. Стиль та мова викладення змісту документа повинні бути офіційно-діловими, мати нейтральний тон викладення та відповідати вимогам сучасної ділової мови. Усі документи повинні бути підписаними, затвердженими.

Діловодство кадрових служб – це організований процес створення, обліку, зберігання, використання та контролю документів, які регламентують трудові відносини, облік та управління персоналом (табл. 15.1).

Мета діловодства:

- забезпечити системність та порядок у кадрових процесах;
- надати оперативну інформацію для управлінських рішень;
- гарантувати збереження і правову силу документів;
- виконувати вимоги законодавства щодо кадрової документації.

Документаційне забезпечення управління кадрами – це система офіційних документів, які використовуються для організації трудових відносин, обліку персоналу, планування, оцінки та розвитку працівників (табл. 15.2).

Мета документації: забезпечення законності та прозорості кадрових процесів; контроль за виконанням трудових обов'язків; фіксація прав та

обов'язків працівників та роботодавця; підтримка управлінських рішень і планування кадрових ресурсів (табл. 15.3).

Таблиця 15.1

Основні вимоги до організації діловодства кадрових служб

Вимога	Сутність / Призначення	Приклади застосування
Законність	Діловодство має відповідати законодавству та нормативним актам	Дотримання трудового кодексу, правил ведення особових справ, архівних норм
Системність та порядок	Структуроване ведення документів з урахуванням всіх процесів	Класифікація документів за групами, хронологія ведення особових справ
Повнота та достовірність	Усі документи мають бути заповнені правильно і повністю	Трудові договори, накази про прийом/звільнення, атестаційні листи
Конфіденційність	Захист персональних даних працівників	Обмежений доступ до особових справ, використання сейфів або електронних систем із паролем
Оперативність	Забезпечення своєчасного оформлення та обробки документів	Швидке оформлення наказів, ведення табелів робочого часу, оновлення даних у базі персоналу
Уніфікація та стандартизація	Використання типових форм і шаблонів документів	Типові форми наказів, особових карток, облікових журналів
Контроль та облік	Забезпечення перевірки правильності і збереження документів	Ведення журналів реєстрації документів, періодичні інвентаризації та перевірки
Архівування та зберігання	Дотримання строків зберігання та правил архівування	Передача завершених справ до архіву, зберігання електронних документів відповідно до законодавства

Функції документації в управлінні кадрами

1. Організаційна – забезпечує системність та порядок у кадрових процесах.
2. Контролююча – дозволяє відстежувати виконання трудових обов'язків, дотримання правил і законодавства.
3. Аналітична – надає дані для прийняття управлінських рішень щодо персоналу.
4. Правова – фіксує права та обов'язки працівників і роботодавця, підтверджує дотримання законодавства.

5. Мотиваційна – документи з оцінки та заохочень сприяють стимулюванню персоналу.

Таблиця 15.2

Основні групи документів у сфері управління персоналом

Група документів	Сутність / Призначення	Приклади
Нормативні та організаційні	Регулюють загальні правила трудових відносин у організації	Положення про персонал, інструкції, статuti, колективні договори
Документи з прийому та звільнення	Фіксують початок та завершення трудових відносин	Трудові договори, накази про прийом, переведення, звільнення
Документи обліку персоналу	Облік працівників та їхніх даних	Особові справи, табелі обліку робочого часу, кадрові журнали
Документи оцінки та розвитку	Відображають результати оцінки, атестацій та навчання	Атестаційні листи, оцінки компетенцій, плани підвищення кваліфікації
Документи з оплати праці	Фіксують нарахування та виплату заробітної плати	Розрахункові відомості, платіжні відомості, накази про премії та надбавки
Документи з дисципліни та заохочення	Фіксують порушення та заохочення	Догани, заохочення, нагороди, внутрішні акти про дисциплінарні стягнення
Звітна документація	Збір інформації для аналізу та управлінських рішень	Звіти про стан персоналу, статистика плинності кадрів, аналітичні довідки

У сучасних умовах широке застосування отримала підсистема уніфікованих форм документів з управління персоналом. Вона є складовою частиною уніфікованої системи організаційно-розпорядчої документації та включає уніфіковані форми документів, що забезпечують реалізацію завдань з різних аспектів кадрових рішень (прийому, переведення, звільнення, стимулювання, надання відпустки та ін.).

Електронна трудова книжка в Україні потрібна для того, щоб зберегти страховий стаж та інформацію про трудову діяльність громадян, які є основою для нарахування пенсій та соціальних виплат. Перехід на електронний формат здійснюється для спрощення доступу працівників до

даних про свій стаж через портал ПФУ, мінімізації ризиків втрати чи пошкодження паперового документа, а також для автоматизації процесів призначення пенсій. Це сучасний крок, що має на меті цифровізувати застарілу паперову процедуру та забезпечити надійне зберігання інформації державою.

Таблиця 15.3

Документаційне забезпечення управління кадрами

Група документів	Сутність / Призначення	Приклади документів	Функції
Нормативні та організаційні	Регулюють загальні правила трудових відносин	Положення про персонал, інструкції, статuti, колективні договори	Організаційна, правова
Документи з прийому та звільнення	Фіксують початок та завершення трудових відносин	Трудові договори, накази про прийом, переведення, звільнення	Контролююча, правова
Документи обліку персоналу	Облік працівників та їхніх даних	Особові справи, табелі обліку робочого часу, кадрові журнали	Організаційна, аналітична
Документи оцінки та розвитку	Відображають результати оцінки, атестацій та навчання	Атестаційні листи, оцінки компетенцій, плани підвищення кваліфікації	Мотиваційна, аналітична
Документи з оплати праці	Фіксують нарахування та виплату зарплати	Розрахункові відомості, платіжні відомості, накази про премії	Контролююча, мотиваційна
Документи з дисципліни та заохочення	Фіксують порушення та заохочення	Догани, накази про заохочення та нагороди	Контролююча, мотиваційна
Звітна документація	Збір інформації для аналізу та управлінських рішень	Звіти про стан персоналу, статистика плинності кадрів, аналітичні довідки	Аналітична, організаційна

Кожний документ повинен оформлятися згідно з вимогами чинного стандарту: містити усі необхідні реквізити, бути юридично правильно оформленим, містити усі необхідні відомості, однак бути максимально коротким, лаконічним. Стиль та мова викладення змісту документа повинні бути офіційно-діловими, мати нейтральний тон викладення та відповідати вимогам сучасної ділової мови. Усі документи повинні бути підписаними, затвердженими.

Питання для перевірки рівня засвоєних знань

1. Що таке документаційне забезпечення управління персоналом та які його головні функції (інформаційна, юридична, історична)?
2. Які існують основні групи кадрових документів (організаційні, розпорядчі, інформаційно-довідкові, документи з обліку складу персоналу)?
3. Дайте характеристику організаційним документам: статут, структура і штатна чисельність, правила внутрішнього трудового розпорядку.
4. Яка роль посадової інструкції у регулюванні діяльності працівника та які її обов'язкові розділи?
5. Опишіть порядок оформлення розпорядчих документів: чим наказ (розпорядження) з основної діяльності відрізняється від наказу з особового складу?
6. Що таке особова справа працівника, які документи вона повинна містити та які існують вимоги до її зберігання?
7. Як здійснюється облік трудової діяльності в умовах цифровізації (функціонування електронних трудових книжок та взаємодія з ПФУ)?
8. Які особливості документування відпусток, відряджень та процедур заохочення чи дисциплінарного стягнення?
9. Що таке кадрова номенклатура справ і як визначаються терміни зберігання різних видів кадрових документів (архівна справа)?
10. Які вимоги висуває законодавство щодо захисту персональних даних працівників при їх обробці та зберіганні в кадрових службах?

Орієнтовна тематика рефератів (доповідей, повідомлень)

1. Цифрова трансформація кадрового діловодства: від паперових архівів до Paperless-технологій.
2. Юридична сила електронного підпису (ЕЦП) у трудових відносинах.

3. Захист персональних даних працівників: вимоги законодавства та відповідальність роботодавця.

4. Трудова книжка в Україні: перехід на електронний формат та взаємодія з ПФУ.

5. Нормативно-правова база кадрового діловодства: ДСТУ 4163:2020 та інші стандарти.

6. Аудит кадрової документації.

7. Автоматизація кадрового обліку.

8. Особливості оформлення наказів з основної діяльності та з особового складу.

9. Формування та ведення особових справ працівників: типові помилки та правила зберігання.

10. Документування процедур прийняття, переведення та звільнення персоналу: покроковий алгоритм.

План семінарського заняття

1. Поняття та завдання документаційного забезпечення: роль документів у системі управління персоналом та забезпечення правової захищеності сторін трудових відносин.

2. Класифікація кадрової документації: організаційні (статут, ПВТР), розпорядчі (накази, розпорядження) та обліково-інформаційні документи.

3. Вимоги до оформлення кадрових документів: аналіз реквізитів згідно з чинним державним стандартом та правила ведення кадрової звітності.

4. Електронний документообіг в HR: правовий статус електронних документів та специфіка дистанційного оформлення трудових відносин.

5. Архівне зберігання та знищення документів: терміни зберігання різних категорій справ та порядок передачі документів до архівних установ.

Ключові слова: діловодство, документообіг, документація, особова справа, номенклатура справ.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Абсентеїзм – кількість самовільних невиходів на роботу без поважних причин.

Автобіографія – документ, який автор складає самостійно, у довільній формі і подає опис свого життя та діяльності.

Адаптація – пристосування організму, індивідууму, колективу до умов середовища, яке змінюється, або до своїх внутрішніх змін, що призводить до підвищення ефективності їх існування і функціонування.

Адаптація працівника – сукупність процедур, метою яких є отримання потрібних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх ділових відносин у трудовому колективі.

Акордна оплата праці – така форма оплати праці, розмір якої в кожний період часу орієнтується як на ступінь складності праці, виражений у його оцінці, так і на продуктивність, досягнуту протягом робочого часу.

Аналіз роботи – процес дослідження роботи з позицій вирішення визначених завдань або поведінки і визначення рівня відповідальності, освіти і кваліфікації (підготовленості), необхідної для успішного виконання роботи.

Анкета працівника, який поступає на роботу – метод отримання даних про освіту, попередній досвід роботи та інші характеристики кандидата на заміщення посади.

Анкетування – метод збору соціальної інформації, який надає можливість за порівняно короткий термін опитати значну кількість людей, що особливо важливо при оперативному вивченні громадської думки (при висуванні керівних працівників, атестації кадрів, вивченні причин плинності, при організаційній діагностиці або у процесі підбору кадрів).

Атестаційна співбесіда – зустріч керівника зі співробітником, який проходить атестацію. У ході цієї зустрічі відбувається обговорення результатів роботи співробітника за минулий період, дається оцінка цієї роботи як керівником, так і самим співробітником, затверджується план роботи співробітника на наступний рік та на перспективу.

Атестація працівника – процес оцінки ефективності виконання працівником своїх посадових обов'язків, який традиційно проводиться його безпосереднім керівником.

Аутсорсинг – програмування дій керівництва організації щодо підвищення її ефективності та конкурентності шляхом іншого, ніж сьогодні, формування процесів праці, коштів, організаційної структури і людських ресурсів.

Бакалавр – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі повної загальної середньої освіти здобув поглиблену загальнокультурну підготовку, фундаментальні та професійно-орієнтовані знання та уміння щодо узагальненого об'єкта праці, здатний вирішувати типові професійні завдання, передбачені для відповідних посад.

Безробітні – працездатні громадяни, які не мають роботи і заробітку, зареєстровані в службі зайнятості з метою пошуку відповідної роботи.

Безробіття структурне – такий вид безробіття, який є зміною структури загального попиту на робочу силу.

Безробіття фрикційне – такий вид безробіття, при якому безробітні шукають роботу або чекають її одержання в найближчому майбутньому.

Безробіття циклічне – такий вид безробіття, який виникає при спаді виробництва, коли попит на товари і послуги зменшується, а зайнятість скорочується.

Вакансія – незаміщена посада, вільне місце (в організації, навчальному закладі).

Вербування персоналу – налагодження організацією контактів з тими, хто має для неї інтерес як потенційний співробітник, з метою спонукання їх до можливої подальшої співпраці.

Відділ кадрів – функціональний підрозділ організації, який підпорядковується, як правило, заступнику директора з кадрів (з управління персоналом) та забезпечує кадрову роботу.

Відрядження – поїздка робітника за наказом керівника організації на певний строк для виконання службового доручення поза місцем постійної роботи.

Відрядна оплата праці – така форма оплати праці, при якій розцінки визначаються за установленими розрядами роботи, тарифними ставками (окладами) і нормами виробітку (нормами часу).

Винагородження – сукупність грошових видатків та інших грошових і негрошових послуг, виплачених (наданих) працівникам, які працюють в організації на умовах найму, та відображених у статистиці праці й винагород.

Відповідальність – обов'язок виконувати визначені завдання і забезпечувати їхню задовільну реалізацію.

Відповідальність виконавця – обов'язок працівника виконувати відповідно до займаної посади завдання і відповідати за результати своєї праці.

Відповідальність керівника – обов'язок відповідати за результати роботи підлеглих йому працівників.

Влада – можливість однієї особи чи групи осіб впливати на поведінку інших людей.

Група працівників – відносно стійке об'єднання людей, які безпосередньо контактують у процесі трудової діяльності чи поза нею.

Гуманізація праці – пристосування (адаптація) тієї чи іншої сторони трудового життя до людини, яке передбачає створення найбільш сприятливих умов та організації праці для максимальної реалізації трудового потенціалу робітників.

Делегування повноважень – постійне, тимчасове або епізодичне передавання повноважень з будь-якого вищого рівня управління наступному, підпорядкованому цьому рівню або від лінійного керівника певного рівня управління працівникам апарату управління цього рівня.

Діапазон управління – кількісне обмеження чисельності працівників, діяльність яких керівник може належно контролювати. Це обмеження не є постійним і залежить від конкретних умов.

Ділова гра – засіб моделювання різноманітних умов професійної діяльності (включаючи екстремальні) методом пошуку нових способів її виконання.

Діловодство – діяльність зі створення документів та організація роботи з ними.

Добір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

Договір – документ, який фіксує узгодження сторін щодо встановлення будь-яких відносин, що регулює ці відносини, тобто договір – це документ, що закріплює згоду двох або більше сторін про встановлення, зміну чи припинення їхніх прав і обов’язків.

Документообіг – рух документів в організації з моменту їх одержання або створення і до завершення виконання або відправлення.

Економічна ефективність управління персоналом – досягнення цілей організації (виробництво товарів і надання послуг) шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів (мінімальні витрати трудових ресурсів), які вимірюється як відношення результату до витрат живої праці в усіх сферах діяльності: у сфері матеріального виробництва, невиробничій сфері, у сфері суспільного, колективного та приватного виробництва.

Емоційність – суб’єктивна чуттєва реакція людини на різні зовнішні й внутрішні подразники, яка відбувається у формі переживання ситуації, її значущості та змісту.

Етика ділових стосунків – система універсальних та специфічних моральних вимог і норм поведінки, які реалізуються в одній зі сфер суспільного життя – професійному житті; вона базується на загальнолюдських нормах та правилах поведінки, але має деякі професійні особливості.

Етика керівника – система норм моральної поведінки керівника, що ґрунтується на розумінні та врахуванні психології робітників, вихованні особистості, культурі управління й вмінні керувати своїми почуттями, емоціями у процесі особистісних взаємостосунків керівника з підлеглими, вищими за статусом керівниками і колегами.

Етика – формальні (писані) й неформальні (неписані) норми поведінки керівників та персоналу конкретної організації.

Ефект – результат, порядок певних дій.

Завдання мотивації – виявлення конкретних потреб окремого пра-

цівника для вибору і застосування найбільш оптимального варіанта стимулюючої дії, що підвищує його активність у досягненні власних цілей та цілей організації.

Зайнятість – економічна категорія, яка характеризує діяльність працездатного населення зі створення суспільного продукту.

Зайнятість вторинна – зайнятість, яка означає наявність додаткової роботи (дохідного заняття) в осіб, які мають основну роботу.

Зайнятість неповна – зайнятість, яка характеризується частковим безробіттям.

Зайнятість первинна – зайнятість, яка виникає безпосередньо після інвестування певного капіталу.

Зайнятість тіньова – зайнятість, яка відображає активну участь громадян у тіньовій економічній діяльності.

Заробітна плата – постійна частина винагородження, яка охоплює пов'язану зі змістом праці основну і додаткову заробітну плату.

Збагачення праці – сукупність методів організації трудового процесу, яка спрямована на вдосконалення та гуманізацію умов праці, щоб звести до мінімуму негативні наслідки монотонності праці, підвищити задоволеність людей своєю роботою і забезпечити зростання ефективності праці.

Звільнення – припинення трудового договору (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) та співробітником.

Згуртованість трудового колективу – ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.

Здатність – властивість (вроджена або набута), що дає змогу особі виконувати які-небудь розумові або фізичні дії.

Здібності – сукупність рис, необхідних для успішного виконання конкретного виду діяльності, схильності до нього, що дають змогу домогтися певного результату.

Змінюваність (оборот) кадрів – процес відновлення колективу в результаті вибуття старої та приходу нової частини його членів.

Змістовні теорії мотивації – система наукових досліджень, яка приділяє увагу змісту факторів, взятих за основу мотивації.

Індивідуальність – сукупність особливостей, що відрізняють одну людину від іншої.

Інструктаж – один із методів навчання персоналу, за допомогою якого можлива передача знань, навичок та установок іншій людині або групі людей з метою допомогти їм змінити їх робочу поведінку.

Інтелект – розумова здатність людини, її розумове начало.

Інтерес – емоційно забарвлене ставлення до навколишньої дійсності, спрямованість людини на певний об'єкт чи певну діяльність, зумовлену позитивним ставленням до чогось, когось.

Кадрова політика – система впливів на персонал організації з боку керівництва організації, які застосовуються протягом певного часу, з метою реалізації обраної кадрової стратегії.

Кадрова служба організації – сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники, спеціалісти, виконавці), які призначені управляти персоналом у межах обраної кадрової політики.

Кадрова стратегія – певний установлений набір методів і засобів управління персоналом, правил і норм поведінки всіх суб'єктів процесу управління персоналом, що дає змогу організації найбільш ефективно досягти довгострокових цілей її розвитку в існуючих умовах зовнішнього середовища.

Кадрове діловодство – діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами, які містять інформацію про особовий склад підприємства (організації) при прийнятті на роботу, переведенні й звільненні працівників, накази про особовий склад, облік кадрів тощо.

Кадрові заходи – дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації.

Кадрове планування – визначення кадрових потреб у кількісному, якісному, часовому і просторовому вимірах, потрібних для виконання завдань, досягнення цілей організації.

Кадровий консалтинг – надання рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової роботи.

Кадри управління (управлінський персонал) – працівники організації, які виконують управлінські функції.

Кар'єра – індивідуально усвідомлена послідовність відносин і поведінки, пов'язаних з роботою протягом життя людини, просування у службовій діяльності.

Кар'єризм – негативна моральна якість людини, яка підкоряє всю її професійну і суспільну діяльність лише досягненню мети просування по службі.

Кваліфікаційна тарифікація робіт – сукупність характеристик різних робіт, систематизованих для окремих працівників і організаційних підрозділів, яка охоплює опис типових дій та умов їх виконання, вимоги до кваліфікації, коло відповідальності, пов'язане з працею, а також розряд або кваліфікаційну категорію працівника.

Кваліфікація – рівень професійної готовності працівника до певного виду роботи.

Кваліфікація роботи – сукупність вимог до того, хто повинен виконувати роботу.

Кваліфікація працівника – наявність освіти, спеціалізації та досвіду роботи за цією спеціальністю.

Кваліфікований працівник – освітньо-кваліфікаційний рівень працівника, який на основі повної або базової загальної середньої освіти здобув спеціальні знання й уміння, має відповідний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у певній сфері.

Колектив – соціальна група, для якої характерна спільна організаційно значуща діяльність.

Колективний договір – це правовий акт, який укладається на конкретному підприємстві шляхом переговорів між роботодавцем та найманим персоналом і регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини за видом діяльності, галузевої належності, а також в їхніх структурних підрозділах незалежно від форми власності; це нормативний (за умови реєстрації відповідним місцевим органом державної виконавчої влади) акт соціального партнерства, виконання за яким може бути захищене в судовому порядку.

Компенсація – весь комплекс винагород (матеріальних і нематеріальних), включаючи заробітну плату, що одержують співробітники в обмін на свій внесок у досягнення організацією своїх цілей.

Компетентність – ступінь кваліфікації працівників, що дає змогу успішно вирішувати завдання, які стоять перед ними.

Компетенція – здатність співробітника виконувати певні виробничі функції, яка поєднує здібності й мотивацію співробітника та описує його поведінку в межах організації.

Конформізм – прийняття готових стандартів у поведінці, визнання наявних порядків, норм, правил.

Конфлікт – відсутність згоди між двома або кількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини.

Конфліктологія – концепція появи, розвитку та вирішення конфліктів.

Конформність – піддатливість особистості реальному або уявному тиску групи, який проявляється у зміні поведінки та настанов відповідно до позиції більшості.

Концепція подвійної (спільної) відповідальності – концепція взаємодії менеджерів з персоналу і лінійних керівників, відповідно до якої вони несуть відповідальність за ефективне використання людських ресурсів організації, причому перші вирішують це завдання шляхом створення систем управління персоналом, а другі – шляхом використання цих систем у щоденній практиці управління своїми співробітниками.

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій.

Корпоративна культура – система цінностей і норм, які поділяються більшістю членів організації, а також їх зовнішні прояви (організаційна поведінка).

Коучинг – один із напрямів сучасного психологічного та бізнес-консультування; він розглядає мотивацію і тренування особи для набуття нових навичок та якостей.

Культура організації – система цінностей, філософія, яку поділяють усі працівники організації.

Ланка управління (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи організації.

Лінійний керівник – посадова особа, яка безпосередньо керує прямими виконавцями якого-небудь виду діяльності (директор, начальник цеху, майстер, бригадир).

Лінійні повноваження – повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі іншим підлеглим.

Ліцензія на патент – дозвіл, який видається за певну винагороду патентовласником (ліцензіаром) іншій юридичній або фізичній особі (ліцензіату) на комерційне використання винаходу, що захищений патентом протягом певного терміну.

Людський капітал – ринкова категорія, що є відображенням тих здібностей людини, які знаходять (мають знайти) попит на ринку праці.

Людський капітал організації – реалізований у процесі праці трудовий потенціал співробітників організації.

Людські ресурси – економічна категорія, яка визначає, що працівник є таким же виробничим ресурсом, як земля, матеріали, фінанси та ін. і дає змогу виділяти групи та підгрупи працівників як окремі, специфічні об'єкти управління й установлювати взаємозв'язки цих об'єктів зі структурою організації.

Магістр – освітньокваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації бакалавра або спеціаліста здобув поглиблені спеціальні знання та уміння інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування і продукування нових знань для вирішення проблемних професійних завдань.

Матеріальне стимулювання – різноманітні премії, бонуси тощо, розмір яких пов'язаний з ефектами праці.

Менеджери – особи, які здійснюють професійне управління різними організаціями або їхніми частинами.

Менеджер з персоналу – спеціаліст, який має навички у сфері управління персоналом в організаційному, управлінському, правовому,

обліково-документальному, педагогічному, соціально-побутовому, психологічному і соціологічному аспектах.

Менеджмент персоналу – система ефективного використання людських ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях з допомогою психологічних, правових, економічних й інших методів.

Мста організації – конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого прагне досягти організація.

Метод оцінювання – сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника.

Метод порівняльних оцінок – один із методів традиційної атестації, при якому керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших співробітників.

Метод психологічного оцінювання – своєрідний різновид нетрадиційних методів атестації, при якому професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, завдань оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у співробітника.

Метод спостереження за поведінкою співробітників – один із методів нетрадиційної атестації, при якому особи, що проводять оцінювання за допомогою психологічних методів разом із фахівцями в галузі психології відмічають на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним способом раніше.

Метод стандартних оцінок – найбільш старий і поширений метод атестації, при якому керівник заповнює спеціальну форму контрольного листа, іноді в поєднанні з описовою формою, що вимагає, щоб особа, яка проводить атестацію, не тільки оцінювала співробітника, а й також пояснювала підстави такої оцінки.

Метод «360-градусної атестації» – один із нетрадиційних методів атестації працівника, при якому співробітник оцінюється своїм керівником, своїми колегами і своїми підлеглими.

Метод управління за допомогою установки цілей – найбільш популярний на сьогодні метод атестації, при якому керівник визначає ключові цілі співробітника на певний період (рік чи шість місяців), що

відображають найважливіші завдання діяльності співробітника на наступний період і мають бути конкретними, вимірними, значущими та ін.

Методологія управління персоналом – складова концепції управління персоналом, яка передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і завданням організації, методам та принципам управління персоналом.

Методи управління персоналом – способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі функціонування організації.

Міжособистісні стосунки – система установок, очікувань, стереотипів, через які люди сприймають і оцінюють один одного; взаємозв'язки, що суб'єктивно сприймаються людьми, виявляються в характері та способах взаємних впливів, які люди справляють один на одного у процесі сумісної діяльності й спілкування.

Мінімальна заробітна плата – законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може оплачуватися виконана працівником місячна, погодинна норма праці (обсяг робіт).

Місія організації – філософія та призначення організації, сенс існування на ринку, відмінність цієї організації від інших, її унікальність.

Мобільність персоналу – кількісні та якісні зміни зайнятості в організації в результаті надходження людей до неї, внутрішніх змін змісту праці на робочих місцях, робочих місць працівників, а також звільнення людей з організації з різних причин.

Молоді співробітники з потенціалом – співробітники, які у перспективі можуть зайняти керівні посади в організації.

Молодший обслуговуючий персонал – працівники, які доглядають за службовими приміщеннями, обслуговують робітників, інженерно-технічних працівників і службовців організації.

Молодший спеціаліст – освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі повної загальної середньої освіти здобув загальнокультурну підготовку, спеціальні знання й уміння і має певний

досвід їхнього застосування для вирішення типових професійних завдань, передбачених для відповідних посад.

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або поводити себе певним чином (орієнтація, настанови, бажання, інстинкти, імпульси).

Мотиватори – чинники, здатні надати людині задоволення від виконуваної діяльності шляхом задоволення природної фізіологічної потреби, психологічного зростання і прагнення до підвищення своєї компетентності.

Мотивація – управлінська функція, що використовує мотиви поведінки людини для найбільш успішного й ефективного її функціонування в організації.

Навички – компетентність, що стосується виконання роботи (наприклад, уміння працювати за верстатом або комп'ютером).

Навчання персоналу – сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, впровадження нових елементів відповідно до актуальних та майбутніх потреб організації.

Найм на роботу – перелік дій, що здійснює організація для залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення її цілей.

Наставництво – індивідуальне прикріплення молодих працівників до висококваліфікованих досвідчених фахівців для передавання ними трудового і життєвого досвіду, знань та вмінь.

Номенклатура посад – перелік тих посад, які підлягають заміщенню спеціалістами з вищою і спеціальною освітою, із зазначенням спеціальності та рівня освіти.

Неформальна структура – сукупність неформальних соціальних груп, які функціонують у конкретному трудовому колективі.

Норма виробітку – обсяг роботи в натуральних одиницях (штуках, метрах тощо), що має бути виконаний за одиницю робочого часу (зміну, місяць тощо) одним працівником або групою працівників певної кваліфікації.

Норма обслуговування – встановлений обсяг роботи з обслуговування певної кількості об'єктів протягом того чи іншого часу в

цих організаційно-технічних умовах, у тому числі й при багатоверстатній роботі.

Норма часу – величина витрат робочого часу, встановлена для виконання робіт та їх окремих елементів одним працівником або групою працівників певної кваліфікації у цих організаційно-технічних умовах.

Норма чисельності працівників – кількість працівників відповідного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для виконання певних виробничих і управлінських функцій або обсягів робіт.

Норматив централізації робіт – регламентне відношення чисельності працівників на одному з рівнів управління (цех, філія підприємства) до загальної чисельності фахівців за функціями управління або в організації за певних організаційно-технічних умов.

Нормативне прогнозування – визначення засобів, потрібних і достатніх для досягнення можливих станів об'єкта управління або заданих цілей.

Обдарованість – сукупність факторів, що обумовлюють особливо успішну діяльність у певній галузі й виокремлюють людину серед інших осіб.

Оборот за наймом персоналу – абсолютний показник руху персоналу, який є кількістю осіб, зарахованих на роботу після закінчення навчальних закладів, за оргнабором, у порядку переведення з інших організацій, за розподілом, за спрямуванням органів працевлаштування, на запрошення самої організації, а також осіб, які проходять виробничу практику.

Організаційна (корпоративна) культура – цінності та норми, які поділяються більшістю членів організації, а також їх зовнішні прояви (організаційна поведінка).

Організаційна поведінка – сукупність дій і вчинків індивіда чи групи співробітників за їх адаптацією до умов та вимог оточення в межах організації, відповідно до її корпоративної культури.

Організаційні методи – методи управління персоналом, за допомогою яких створюються необхідні умови роботи персоналу.

Організація – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Особистість – сукупність індивідуальних, соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину та дають їй змогу активно та свідомо діяти.

Особова справа – сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника й характеризують його біографічні, ділові та особисті якості. Вона посідає центральне місце в системі персонального обліку працівників. На підставі документів, що групуються в ній, проводиться вивчення, добір і використання кадрів управління.

Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації.

Первинна профспілкова організація – добровільне об'єднання членів профспілки, які працюють на одному підприємстві, в установі, в організації, у фізичної особи, яка використовує найману працю, або забезпечують себе роботою самостійно чи навчаються в одному навчальному закладі.

Первинні документи з обліку кадрів – сукупність управлінських документів, які містять накази (розпорядження) про приймання на роботу, звільнення, переведення на іншу роботу, записи про надання відпусток, на підставі яких робляться відповідні записи в облікових документах (в особистих картках, трудових книжках та ін.).

Персонал – основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції.

Персонал управління – сукупність управлінських працівників організації, які об'єднані у спеціалізовані служби, підрозділи та зайняті переважно за різними видами розумової діяльності.

Підвищення кваліфікації – навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підтримання і вдосконалення їхніх професійних знань та навичок.

Планування кар'єри – процес поєднання особистого прагнення робітника до кар'єри, тобто послідовності певних посад, з можливостями, що є в організації.

Планування людських ресурсів – застосування процедур планування для комплектації штатів і персоналу.

Планування потреби в персоналі – початковий етап процесу планування кадрів; воно базується на даних про заплановані та існуючі робочі місця, штатному розкладі, плані заміщення вакантних посад та іншій інформації про персонал організації, з одного боку, а також на фінансовому плані, інвестиційному плані, плані виробництва, маркетинговому плані, організаційному плані й інших розділах плану організації – з іншого.

Плинність кадрів (оборот за вибуттям) – абсолютний показник руху персоналу, який характеризується чисельністю осіб, які звільнилися з організації за цей період, згрупованих за причинами звільнення.

Поведінка – сукупність дій та вчинків індивіда, спосіб життя.

Повноваження – сукупність офіційно наданих прав і обов'язків працівника самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження та здійснювати ті чи інші дії в інтересах організації.

Погодинна оплата праці – така форма оплати праці, розмір якої визначається за період часу і залежить тільки від виду вимог, запропонованих працівникові на цьому робочому місці.

Посада – штатна одиниця організації, первинний елемент у структурі управління нею, що характеризується сукупністю прав, обов'язків і відповідальності робітника, виконуваними ним трудовими функціями, межами компетенції, правовим положенням.

Посадова інструкція – документ, який регламентує діяльність кожної посади і містить перелік основних обов'язків, що вимагаються від працівника, знань, навичок та прав працівника.

Посадова особа – особа, яка обіймає посаду в апараті управління, а також постійно або тимчасово здійснює представницькі функції влади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих або адміністративно-господарських обов'язків.

Потреби – необхідність чого-небудь для підтримання життєдіяльності організму, людини, соціальної групи, суспільства.

Правило управління – точна рекомендація, що має бути зроблено управлінцем (менеджером) у конкретній ситуації.

Працівники необлікового складу – категорія працівників, які притягнуті для разових і спеціальних робіт, направлені на навчання з відривом від виробництва та отримують стипендію за рахунок організації.

Працівники постійні – категорія працівників, які прийняті до організації безстроково або на термін більше одного року за контрактом.

Працівники сезонні – категорія працівників, які прийняті до організації на роботу, що має сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Працівники тимчасові – категорія працівників, які прийняті до організації на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців.

Працівники управління (службовці) – працівники, які виконують адміністративно-господарські, фінансові, маркетингові, розрахунково-бухгалтерські, статистичні, канцелярські та інші споріднені функції.

Праця – свідомо, доцільна, спрямована діяльність, докладання людьми розумових та фізичних зусиль для створення корисних продуктів, виробництва речей, надання послуг, накопичення й передачі інформації, що йдуть на задоволення матеріальних та духовних потреб; основна форма життєдіяльності як окремої людини, так і суспільства взагалі, вихідна умова соціального буття розвитку всіх сторін суспільного життя.

Предмет вивчення науки управління персоналом – процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних колективів, стратегічного й оперативного управління окремими працівниками та їхніми групами.

Премія – елемент заробітної плати для стимулювання робітників до поліпшення кількісних та якісних показників роботи, найбільш ефективного вирішення різних господарських завдань.

Преміальна оплата праці – така форма оплати праці, яка охоплює основну заробітну плату та додатково виплачувану премію за особливі результати (досягнення, вимірювані кількісними або якісними показниками, особливо дбайливе ставлення до засобів виробництва, ефективне використання матеріалів, незначна частка браку продукції, дотримання термінів і т. ін.).

Працездатність людини – можливість виконувати конкретну роботу протягом певного часу на певному рівні ефективності.

Працемісткість – рівень затрат праці на виконання певного обсягу робіт за певний період.

Принципи побудови системи управління персоналом – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники та фахівці підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління персоналом організації.

Принцип управління – загальна рекомендація для дій і приймання рішень.

Принципи управління персоналом – правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватись керівники та фахівці у процесі управління персоналом.

Продуктивність праці – показник ефективності доцільної виробничої діяльності людей протягом цього проміжку часу, результативність конкретної корисної праці.

Простій – зупинення роботи, спричинене відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою чи іншими обставинами.

Професія – рід діяльності людини, яка має комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих нею в результаті спеціальної підготовки та досвіду роботи у цій галузі.

Професійна орієнтація – комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, які спрямовані на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, які впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

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

Професійний розвиток – процес набуття співробітниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використовують чи будуть використовувати у своїй професійній діяльності; процес формування у співробітників організації нових професійних навичок та знань.

Професійна спілка (профспілка) – добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їхньої професійної (трудової) діяльності (навчання).

Професіограма – детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання та володіння якими потрібне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці.

Професія – вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань і практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають змогу здійснювати роботу в певній сфері суспільного виробництва.

Процедура управління – опис переліку дій, які слід виконувати в конкретній ситуації.

Прецесійні теорії мотивації – вчення, що ґрунтуються на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та пізнання дійсності.

Психіка – властивість високоорганізованої матерії, яка є особливою формою відображення дійсності.

Психологія праці – сфера психології, що вивчає психологічні особливості різних видів трудової діяльності залежно від їх суспільно-історичних та конкретних виробничих умов і психологічних якостей особистості робітника.

Психологічна сумісність працівників – психологічна та соціальна адаптація людей одне до одного, що є передумовою і запорукою виконання ними своїх обов'язків.

Психологія управління – сфера психології; психологічні можливості та особливості людини у процесі трудової діяльності, вона дає змогу цілеспрямовано використовувати закони психології при організації управління.

Резерв кадрів – цілеспрямовано створена група працівників організації, яких після відповідної підготовки планується використати для заміщення посад із вищим службовим статусом шляхом горизонтального чи вертикального пересування.

Резюме – самореклама спеціаліста, опис його сильних сторін, які відповідають вимогам організації, що надсилають до організації, коли шукають роботу.

Режим праці – встановлений в організації розпорядок роботи, який визначає тривалість трудового дня і трудового тижня, початок та закінчення роботи, перерви.

Робітники – працівники, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції (послуг), зайняті керуванням машинами, механізмами або агрегатними установками, спостереженням, управлінням та регулюванням автоматів, автоматичних ліній і автоматичних пристроїв (якщо їхня праця оплачується за тарифною сіткою робітників).

Робоча сила – інтегральна характеристика потенціалу працівників, яка виражає здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та інтелектуальних даних, що можуть бути використані в організації.

Робоче місце – просторова зона трудової діяльності, яка оснащена необхідними засобами (основним та додатковим обладнанням, технологічною оснасткою, засобами організаційної й обчислювальної техніки), визначена на основі трудових та інших норм, закріплена за одним або групою робітників для виконання певних виробничих чи управлінських робіт.

Розвиток персоналу – сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Ротація кадрів – різновид організаційного навчання, при якому співробітник тимчасово переміщується на іншу посаду з метою набуття нових навичок.

Самоорганізація (самоменеджмент) – напрям думок і дій конкретної людини, що є вираженням суми знань, спрямованих на концентрацію внутрішніх сил організму для досягнення заданих цілей.

Свідомість – властива людині здатність осмислено сприймати і розуміти навколишню природну і соціальну дійсність, яка впливає на неї та викликає відповідну реакцію, активність.

Система винагороди за принципом «кафетерію» – такий підхід до надання співробітнику додаткових пільг, при якому працівникові дозволяється самому вибрати у визначених межах той пакет пільг, який найбільше його влаштовує.

Система оплати праці – спосіб обчислення розмірів винагороди працівників відповідно до витрат або результатів його роботи.

Система плати за знання і компетенції – така нетрадиційна форма компенсації, при якій працівник винагороджується за оволодіння додатковими навичками чи знаннями, а не лише за потенційний внесок обійманої ним посади для досягнення цілей організації.

Система розподілу доходів – механізм розподілу додаткових доходів, одержаних підрозділом, в якому працює конкретна людина.

Система управління персоналом – складова частина концепції управління персоналом, яка передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Службовці – категорія персоналу, яка здійснює організацію діяльності людей, управління виробництвом, адміністративно-господарські, фінансово-бухгалтерські, постачальницькі, юридичні, дослідницькі й інші функції.

Соціалізація – діяльність, вироблена організацією для об'єднання організаційних і особистісних цілей.

Соціальна адаптація до організації – процес пізнання працівником влади, процес засвоєння доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації чи її підрозділах.

Соціальна роль – певний стереотип, шаблон поведінки, який очікується від людини у конкретній ситуації.

Соціологія управління – галузь соціології; вона вивчає закономірності, форми та методи цілеспрямованого впливу на соціальні структури і процеси, які спостерігаються в організаціях та суспільстві.

Соціальне партнерство – система колективних відносин між найманими працівниками, роботодавцями, виконавчою владою, яка забезпечує реалізацію їх соціально-економічних прав та інтересів.

Соціальне планування – визначення цілей, параметрів розвитку соціальних об'єктів у певній часовій перспективі.

Соціальний прогноз – конкретне уявлення про стан колективу в майбутньому, інформація про цілі його соціально-економічного розвитку, потрібні для їх досягнення засоби.

Соціально-психологічний клімат – характерний для організації комплекс норм, що визначають поведінку працівників.

Соціограма – графічне зображення зв'язків усередині соціальної групи на основі виявлених її членами симпатій (антипатій), позитивних (негативних) оцінок своїх колег за певним критерієм. Воно представлене сукупністю певних позначень із прізвищами або присвоєними номерами кожного члена групи і лініями, які відображають вибори.

Спеціальність – здатність працівника до певного виду діяльності внаслідок набуття певних знань і практичних навичок.

Стажування – робота молодих фахівців дублерами керівників і провідних фахівців організації; робота у провідних наукових установах, навчальних закладах та зарубіжних організаціях.

Стиль керівництва – загальна характеристика поведінки керівника стосовно підлеглих, спрямована на здійснення впливу на них і спонукання їх до досягнення цілей організації.

Стимул – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети.

Стратегія винагородження – система цілей, засад і методів досягнення внутрішньої та зовнішньої конкурентності винагороджень, яка, будучи інтегрованою із системою бізнесових цілей організації, визначає бажану поведінку її колективу.

Стратегічне планування – набір дій і рішень з боку керівництва, які приводять до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Стратегія управління персоналом – комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації.

Структура – логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних сфер, побудовані в такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно досягати цілей організації.

Структура персоналу (соціальна структура організації) – сукупність окремих груп працівників організації.

Структура персоналу аналітична – структура персоналу, яка визначається на основі спеціальних досліджень і розрахунків.

Структура персоналу статистична – структура персоналу, яка відображає розподіл персоналу та рух його за категоріями і групами посад.

Структуризація праці – процес створення нових і модифікації наявних структур, виконуваних на робочих місцях робіт.

Талант – поєднання здібностей, які можуть реалізуватися через творчість, створення нового, незвичайного.

Темперамент – сукупність психічних властивостей людини, які визначають форму її поведінки: емоційність, врівноваженість або неуврівноваженість, рухливість або інертність, активність або пасивність, силу почуттів.

Теорія управління – сфера знань, яка розглядає основні, загальні закони управління, що охоплюють як органічну, так і неорганічну природу; якщо йдеться про соціальне управління, то всі сфери життя та діяльності людей.

Тест – стандартизовані завдання, за результатами виконання яких роблять висновок про психофізіологічні та особистісні характеристики, знання, уміння і навички людини, яка випробовується.

Техніка оцінювання – спосіб збирання, реєстрації та аналізу інформації, яка є підставою для визначення оцінки.

Технологія – будь-який засіб, за допомогою якого елементи, що входять у виробництво, перетворюються на ті, що виходять; вона охоплює машини, механізми та інструменти, навички і знання.

Технологія управління – прийоми, порядок, регламент виконання процесу управління.

Технологія управління персоналом – система управління персоналом, яка передбачає організацію наймання, добір, приймання персоналу, його ділове оцінювання, профорієнтацію й адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу та ін.

Тренінг – систематичне тренування або вдосконалення будь-яких навичок і поведінки робітників організації в напрямку поліпшення можливостей реалізації цілей організації.

Трудова книжка – документ установленого зразка, в якому записані відомості про стаж роботи, нагороди, заохочення кожного працівника. Це основний документ, який підтверджує трудову діяльність особи.

Трудові ресурси – частина населення країни, що має сукупність фізичних та духовних здібностей і може брати участь у трудовому процесі.

Трудові ресурси активні – частина населення країни, безпосередньо зайнята в суспільному виробництві; економічно активне населення.

Трудові ресурси потенційні – частина населення країни, яка навчається з відривом від виробництва та зайнята в домашньому господарстві.

Трудовий договір – угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати визначену цією угодою роботу, підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату та забезпечувати потрібні для виконання роботи умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Трудовий колектив – сукупність людей, об'єднаних спільною метою і діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією та взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва і взаємодопомоги.

Трудовий потенціал – оптимальний потенціал за кількісними та якісними показниками для виконання персоналом наявних і перспективних завдань функціонування організації.

Трудовий потенціал працівника – сукупність характеристик людини, що виникли в результаті матеріальних і духовних вкладень у неї: інтелект, творчі здібності, здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість.

Управління (менеджмент) – наукова дисципліна, що має своїм практичним вираженням створення організованих груп людей і спрямування їх діяльності на досягнення визначених цілей.

Управління кар'єрою – процес здійснення офіційної програми просування працівників по службі, яка допомагала би розкривати їм усі свої здібності та застосовувати їх найкращим, з погляду організації, способом.

Управління компенсацією – система управління процесом одержання працівником винагороди (компенсації) від організації в обмін на його працю.

Управління компетенцією – сукупність дій, спрямованих на набуття необхідної компетенції відповідно до потреб організації, які визначаються шляхом порівняння потреб підприємства з наявними ресурсами.

Управління конфліктами – цілеспрямований вплив на усунення (мінімізацію) причин, які створили конфлікт, або на коригування поведінки учасників конфлікту з метою його вирішення.

Управління персоналом – процес системного, планомірно організованого за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних і соціально-психологічних механізмів управління впливу на працівників в організації з метою як забезпечення ефективного функціонування організації загалом, так і задоволення потреб кожного з працівників у його професійному й особистісному розвитку.

Управління розвитком персоналу – розроблення і реалізація заходів для досягнення показників професійних компетенцій працівників відповідно до стратегії розвитку організації.

Управлінський апарат – штаб, який складається із фахівців для виконання окремих функцій управління, та працівників, які обслуговують керівників і функціональних фахівців.

Управлінський потенціал – сукупність усіх ресурсів, що має система управління.

Учні – особи, які відбувають виробниче навчання безпосередньо на виробництві в ролі учнів індивідуального чи бригадного навчання (незалежно від віку), отримують плату за тарифною сіткою учнів, а

також навчаються в навчальних закладах, створених організацією незалежно від системи оплати їхньої праці.

Фази кар'єри – послідовність посад, пов'язаних із прогресом у певній кар'єрі.

Функції управління – згруповані однорідні комплекси робіт з управління організацією.

Характер – сукупність стійких психологічних рис, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, інших людей і до себе.

Характеристика – офіційний документ, який видає адміністрація підприємства, організації своєму працівникові для вирішення окремих питань (вступ до навчального закладу, відрядження на роботу до іншої країни, атестація на посаду тощо).

Харизма – влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера.

Штат апарату управління – встановлений на певний період часу перелік найменувань посад і загальна кількість постійних посад в апараті управління організації та її підрозділах із зазначенням посадових окладів за штатною посадою.

Штатний розпис – організаційно-розпорядчий документ, який затверджується власником майна підприємства, керівником або вищим органом; він містить перелік найменувань посад постійних співробітників (як правило, апарат управління) із зазначенням кількості однойменних посад і розміром посадових окладів.

Штатна чисельність персоналу – чисельність працівників, які входять до штату організації (без урахування осіб, прийнятих на сезонну і тимчасову роботу).

Якість трудового життя – міра, до якої члени організації можуть задовольнити свої важливі особисті потреби завдяки роботі в цій організації.

Ярмарок вакансій – з'їзд представників різних організацій, який періодично влаштовується з метою отримання пропозицій або інформації про очікувані вакансії, умови укладання контрактів робітників і службовців, соціальні пільги та гарантії, що надаються працівникам.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., доповн. та переробл. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 468 с.
3. Гривківська О. В., Шкрабак В. В. Теорія та практика управління персоналом : навч. посіб. Київ : Видавництво НУБІП, 2023. 290 с.
4. Гуторова О. О., Стасенко О. М. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2014. 383 с.
5. Гуторова О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2017. 268 с.
6. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О. П. Кириленко, І. С. Калачнюк, Н. П. Чорна та ін. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 432 с.
7. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників. Київ : Знання, 1999. 566 с.
8. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
9. Лопушняк Г. С., Козарецька Г. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2022. 356 с.
10. Лук'яніхін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
11. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 315 с.
12. Менеджмент персоналу : підручник / за заг. ред. М. В. Семикіної. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2021. 412 с.
13. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : ВАТ «СОД» «Козацький вал», 2003. 252 с.
14. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Знання,

2002. 311 с.

15. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.

16. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 320 с.

17. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с.

18. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

19. Савченко В. А., Корольова Н. В. Професійний розвиток персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 448 с.

20. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : МАУП, 2007. 488 с.

21. Управління персоналом : навч. посіб. / за ред. М. Д. Виноградського, С. В. Беляєвої, А. М. Виноградської, О. М. Шканової. Київ : Центр навч. літ., 2006. 504 с.

22. Управління персоналом : підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. А. М. Колота. 2-ге вид., переробл. та доповн. Київ : КНЕУ, 2021. 608 с.

23. Управління персоналом в умовах цифровізації : навч. посіб. / за заг. ред. Н. О. Шайди. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 248 с.

24. Хміль Ф. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

25. Цимбалюк С. О. Компенсаційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 455 с.

Інформаційні ресурси

1. Законодавство України : офіційний вебпортал / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

2. Інформаційно-правова система «ЛІГА:ЗАКОН» / ТОВ «ЛІГА ЗАКОН». URL: <https://ips.ligazakon.net>.

3. Президент України : офіційне інтернет-представництво. URL: <https://www.president.gov.ua>.

4. Верховна Рада України : офіційний вебпортал. URL: <https://www.rada.gov.ua>.

5. Кабінет Міністрів України : єдиний вебпортал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.

6. Державна служба України з питань праці : офіційний сайт. URL: <https://dsp.gov.ua>.

7. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний сайт. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.

З М І С Т

Вступ.....	3
Тема 1. Персонал організації як об'єкт менеджменту	5
Тема 2. Кадрова політика на підприємстві	15
Тема 3. Правові аспекти та органи управління в системі менеджменту персоналу.....	25
Тема 4. Кадрове планування на підприємстві.....	32
Тема 5. Організація комплектування підприємства персоналом	40
Тема 6. Професійний розвиток та адаптація персоналу організації	49
Тема 7. Розвиток кар'єри в організації.....	54
Тема 8. Соціальне партнерство в організації	62
Тема 9. Регулювання трудової активності персоналу.....	69
Тема 10. Організація праці та використання робочого часу.....	80
Тема 11. Динаміка та розвиток стабільного колективу організації	88
Тема 12. Управління дисципліною персоналу	96
Тема 13. Оцінка персоналу та атестація кадрів	108
Тема 14. Організація оплати праці	120
Тема 15. Документаційне забезпечення управління кадрами ...	131
Термінологічний словник.....	157
Список рекомендованої джерел інформації.....	162

Навчальне видання

ГУТОРОВА ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

навчально-методичний посібник

для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання спеціальності

Н2 «Тваринництво»

Підписано до друку 13.02. 2026 р.

Формат 60 x 84 1/16. Гарнітура Garamond. Умовн. друк. арк. – 10,3

Наклад – 100 прим.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44