

Міністерство освіти і науки України  
Центральноукраїнський національний технічний університет

Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В.

# **HR-МЕНЕДЖМЕНТ**

**Навчальний посібник**

Кропивницький

2022

УДК 005.95/.96(075.8)

Рекомендовано до друку Вченою Радою Центральноукраїнського  
національного технічного університету  
(протокол № 1 від 26 вересня 2022 р.).

*Рецензенти:* Дороніна Ольга Анатоліївна - завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса, доктор економічних наук, професор.

Карпенко Андрій Володимирович - керівник ГС "Запорізький кластер "Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування", доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи Національного університету "Запорізька політехніка"

HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2022. – 278 с.

У навчальному посібнику розкрито питання сучасного HR-менеджменту: технологій управління, Digital-трансформацій, командоутворення в HR, моніторингу людських ресурсів сучасних компаній, оцінки персоналу та аналізу роботи в системі HR-менеджменту, розвитку персоналу, комунікацій, вирішенні конфліктних ситуацій, кадрової безпеки та ефективності HR-менеджменту

УДК 005.95/.96(075.8)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>11</b>
<b>ТЕМА 1: СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК HR-МЕНЕДЖМЕНТУ. ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>12</b>
1.1. Концепції HR-менеджменту .....	12
1.2. Функції кадрової служби на підприємстві .....	17
1.3. Організаційна структура служби управління персоналом .....	21
1.4. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів .....	24
<i>Питання для самоконтролю з теми 1: .....</i>	<i>28</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 1:.....</i>	<i>28</i>
<i>Кейси з часних HR-практик .....</i>	<i>29</i>
<b>ТЕМА 2: ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>30</b>
2.1. Сутність категорії «технологія управління персоналом» .....	30
2.2. Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом.....	34
2.3. Сучасні вектори змін у сфері HR-технологій.....	38
<i>Питання для самоконтролю з теми 2: .....</i>	<i>43</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 2:.....</i>	<i>43</i>
<i>Кейси з часних HR-практик .....</i>	<i>44</i>
<b>ТЕМА 3: DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ ТА СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>45</b>
3.1. Цифровізація HR-менеджменту.....	45
3.2. Використання цифрових технологій в управлінні персоналом .....	47
3.3. Впровадження Digital технологій в HR .....	52
<i>Питання для самоконтролю з теми 3: .....</i>	<i>56</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 3:.....</i>	<i>56</i>
<i>Кейси з часних HR-практик .....</i>	<i>57</i>
<b>РОЗДІЛ 2. КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА СУЧАСНЕ КОМАНДОУТВОРЕННЯ.....</b>	<b>58</b>
<b>ТЕМА 4: КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>59</b>
4.1. Кадрова політика в організації.....	59
4.2. Управління організаційною поведінкою персоналу.....	65

4.3. Опір змінам та управління процесом впровадження змін .....	69
<i>Питання для самоконтролю з теми 4: .....</i>	<i>73</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 4: .....</i>	<i>74</i>
<i>Кейси з часних HR-практик .....</i>	<i>75</i>
<b>ТЕМА 5: КОМАНДОУТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>76</b>
5.1. Передумови формування команд в організації .....	76
5.2. Типологія команд .....	79
5.3. Етапи побудови ефективної команди.....	83
<i>Питання для самоконтролю з теми 5: .....</i>	<i>86</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 5: .....</i>	<i>86</i>
<i>Кейси з часних HR-практик .....</i>	<i>87</i>
<b>ТЕМА 6: ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМАНДОУТВОРЕННЯ.....</b>	<b>88</b>
6.1. Місце івент-технологій в системі HR.....	88
6.2. Категорійно-понятійний апарат івент-менеджменту .....	91
6.3. Тімбілдінг як командоутворюючий івент.....	95
<i>Питання для самоконтролю з теми 6: .....</i>	<i>100</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 6: .....</i>	<i>100</i>
<i>Кейси з часних HR-практик .....</i>	<i>101</i>
<b>РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>102</b>
<b>ТЕМА 7: АНАЛІЗ РОБІТ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>103</b>
7.1. Сутність, мета, завдання та етапи проведення аналізу робіт .....	103
7.2. Методи аналізу робіт .....	104
7.3. Процес розробки посадової інструкції.....	114
<i>Питання для самоконтролю з теми 7: .....</i>	<i>114</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 7: .....</i>	<i>115</i>
<i>Кейси з часних HR-практик .....</i>	<i>115</i>
<b>ТЕМА 8: СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>116</b>
8.1. Сутність та складові елементи оцінки персоналу.....	116
8.2. Методи оцінки персоналу.....	119
8.3. Процес атестації працівників .....	125
<i>Питання для самоконтролю з теми 8: .....</i>	<i>126</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 8: .....</i>	<i>127</i>
<i>Кейси з часних HR-практик .....</i>	<i>127</i>

<b>ТЕМА 9: МОНІТОРИНГ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>128</b>
9.1. Поняття та етапи дослідження людських ресурсів.....	128
9.2. Вибір методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень ...	132
9.3. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення .....	140
<i>Питання для самоконтролю з теми 9: .....</i>	<b>141</b>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 9:.....</i>	<b>142</b>
<i>Кейси з часних HR-практик .....</i>	<b>142</b>
<b>РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>143</b>
<b>ТЕМА 10: УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ.....</b>	<b>144</b>
10.1. Типи кар'єри та етапи її побудови .....	144
10.2. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри .....	145
10.3. Складові елементи технології управління талантами .....	149
<i>Питання для самоконтролю з теми 10:.....</i>	<b>155</b>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 10: .....</i>	<b>155</b>
<i>Кейси з часних HR-практик .....</i>	<b>156</b>
<b>ТЕМА 11: ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ. УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>158</b>
11.1. Управління професійним розвитком працівників у контексті компетентнісного підходу.....	158
11.2. Види залученості персоналу в організації.....	165
11.3. Крос-аналіз залученості персоналу .....	168
<i>Питання для самоконтролю з теми 11:.....</i>	<b>170</b>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 11: .....</i>	<b>171</b>
<i>Кейси з часних HR-практик .....</i>	<b>171</b>
<b>ТЕМА 12. ПРОФОРІЄНТАЦІЯ Й ТРУДОВА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ .....</b>	<b>172</b>
12.1. Значення профорієнтації і профвідбору в організації. ....	172
12.2. Методи професійної діагностики працівників.....	175
12.3. Адаптація персоналу.....	179
12.4. Стрес та адаптаційні можливості людини.....	183
<i>Питання для самоконтролю з теми 12:.....</i>	<b>185</b>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 12: .....</i>	<b>186</b>
<i>Кейси з часних HR-практик .....</i>	<b>187</b>

<b>РОЗДІЛ 5. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>188</b>
<b>ТЕМА 13. ПОБУДОВА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ, КОМПЕНСАЦІЙ ТА СПРИЯТЛИВОГО МОТИВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ .....</b>	<b>189</b>
13.1. Сутність стимулювання праці персоналу .....	189
13.2. Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій .....	194
13.3. Поняття мотивації та мотиваційного клімат в організації.....	197
<i>Питання для самоконтролю з теми 13: .....</i>	<i>201</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 13: .....</i>	<i>202</i>
<i>Кейси з часних практик до теми 13: .....</i>	<i>203</i>
<b>ТЕМА 14. КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>204</b>
14.1. Поняття ділового спілкування .....	204
14.2. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій .....	208
14.3. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті.....	213
<i>Питання для контролю знань з теми 14: .....</i>	<i>217</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 14: .....</i>	<i>217</i>
<b>ТЕМА 15. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ HR .....</b>	<b>219</b>
15.1. Природа конфлікту.....	219
15.2. Конфлікт-менеджмент: динаміка конфлікту, стилі поведінки та стратегії управління конфліктами. ....	224
15.3. Роль HR у вирішенні конфліктних ситуацій. Переговори та медіація ....	229
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 15: .....</i>	<i>235</i>
<i>Список рекомендованих джерел до теми 15: .....</i>	<i>236</i>
<i>Кейси з часних практик до теми 15: .....</i>	<i>236</i>
<b>РОЗДІЛ 6. КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>237</b>
<b>ТЕМА 16: ВИКОРИСТАННЯ АВС-ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>238</b>
16.1. Диференціація управлінського персоналу.....	238
16.2. Використання АВС-технології в системі управління персоналом .....	240
<i>Питання для контролю знань з теми 16: .....</i>	<i>245</i>
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 16: .....</i>	<i>245</i>
<i>Кейси з часних практик .....</i>	<i>247</i>

<b>ТЕМА 17: УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ..</b>	<b>248</b>
17.1. Сутність та підходи до кадрової безпеки.....	248
17.2. Складові елементи кадрової безпеки .....	252
17.3. Забезпечення кадрової безпеки підприємства .....	254
<i>Питання для контролю знань з теми 17:</i> .....	259
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 17:</i> .....	259
<i>Кейси з часних практик</i> .....	260
<b>ТЕМА 18: ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>261</b>
18.1. Сутність ефективності системи HR-менеджменту .....	261
18.2. Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом .....	263
18.3. Визначення ефективності управління персоналом.....	264
<i>Питання для самоконтролю з теми 18:</i> .....	268
<i>Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 18:</i> .....	268
<i>Кейси з часних HR-практик</i> .....	269
<b>BuzzWords</b> .....	<b>270</b>

## ВСТУП

Реалії сьогодення в Україні та світі демонструють, що в умовах зовнішніх викликів і загроз зберегти трудовий потенціал та успішно розвиватись в рамках традиційної системи управління персоналом практично неможливо. Щодня ми отримуємо докази унікальності людського капіталу, збереження і збагачення якого визначає життєздатність не лише окремої організації, але й країни в цілому. Такий стан речей формує нові виклики для HR-менеджерів.

Сучасні тенденції у розвитку HR-менеджменту обумовлюються, з одного боку, процесами глобалізації, застосуванням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організацій, посиленням ролі корпоративної культури, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління; а з іншого – викликами і загрозами, які диктують обставини непереборної сили.

Останнім часом система HR-менеджменту знаходиться під тиском форс-мажорних обставин. За таких умов HR-менеджери мають бути озброєні сучасними технологіями ефективного впливу на людську складову організації у напрямку збереження людського капіталу. Служби управління персоналом необхідно забезпечити методи та інструменти швидкого реагування на зміни умов праці у контексті надання персоналу гарантій безпеки життя, оплати праці та збереження робочих місць.

Практика HR-менеджменту збагачується цифровими технологіями у напрямку використання «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу big data, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, хмарних технологій в програмному забезпеченні потреб системи менеджменту персоналу.

Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову HR-технологій, які стали ключовими і незамінними в таких підсистемах HR-менеджменту, як:

- добір та рекрутинг персоналу,
- пошук та залучення талантів,
- управління корпоративною культурою,
- професійний розвиток і навчання персоналу,
- формування та розвиток бренду роботодавця.

Такі сучасні трансформації вимагають оновлення і розширення компетенцій HR-менеджерів з урахуванням динамічних змін процесів, що відбуваються у бізнес-середовищі.



З метою підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних до економічної, управлінської, проектної, науково-дослідної та інформаційно-комунікаційної діяльності у сфері управління персоналом автори розробили навчальний посібник.

В основу навчального посібника закладена модель університетської освіти, яка охоплює поєднання навчання з науковою діяльністю набуття, передових теоретичних знань та розвиток практичних навичок як основи для підготовки економістів. Наукова та практична цінність полягає у висвітленні новітніх вітчизняних і зарубіжних HR-технологій, сучасних підходів до залучення, адаптації, оцінювання, винагороди, професійного та соціального розвитку персоналу.

Структура навчального посібника передбачує досягнення головних цілей навчання: підготовка фахівців, які володіють сучасним економічним мисленням, теоретичними знаннями і практичними навичками, необхідними для розв'язання завдань у сфері управління персоналом.

Опрацьований та представлений теоретико-практичний матеріал враховує методологію управлінської діяльності, наукову парадигму вищої школи, практичний досвід з управління персоналом і сприятиме набуттю здобувачами компетентностей, які передбачені Стандартом вищої освіти України для першого (бакалаврського) рівня освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальності 051 «Економіка», освітньої програми «Управління персоналом та економіка праці».

Серед загальних компетентностей головна увага сфокусована на здатності зберігати моральні, культурні, наукові цінності та примножувати досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку системи управління персоналом, її місця у загальній системі економічних знань; здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел; здатність до адаптації та дій в новій ситуації; здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; навички використання інформаційних і комунікаційних технологій; здатність бути критичним і самокритичним; здатність приймати обґрунтовані рішення; навички міжособистісної взаємодії; здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

Навчальний посібник передбачає формування та розвиток спеціальних (фахових) компетентностей, а саме:

- здатність виявляти закономірності функціонування сучасної економіки на мікро-, мезо-, макро- та міжнародному рівнях;
- здатність використовувати професійну діяльність у відповідності з чинними нормативними та правовими актами;

- розуміння особливостей провідних наукових шкіл та напрямів економічної науки;
- здатність пояснювати економічні і соціальні процеси на основі теоретичних та прикладних моделей, аналізувати і змістовно інтерпретувати отримані результати;
- розуміння особливостей сучасної світової та національної економіки, їх інституційної структури, обґрунтування напрямів соціальної, економічної та зовнішньо-економічної політики держави;
- здатність поглиблено аналізувати проблеми і явища у сфері управління персоналом з врахуванням ризиків та можливих соціально-економічних наслідків;
- здатність визначати соціально-економічну ефективність організації праці, регулювання соціально-трудоових процесів та ринку праці;
- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички в галузі HR-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом підприємства;
- здатність застосовувати сучасні інформаційні технології для аналізу трудових показників та реалізації кращих HR-практик.

З метою ґрунтовного засвоєння поданого матеріалу, а також перевірки і систематизації знань здобувачів у навчальному посібнику після кожної теми запропоновано питання для самоконтролю та кейси з начасних HR-практик.

У підготовці навчального посібника взяли участь кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету Сочинська-Сибірцева І. М. (вступ, розділ 1: теми 1, 2; розділ 3: теми 7, 8, 9; розділ 4: теми 10, 11), асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету Доренська А. О. (розділ 1: тема 3; розділ 2: теми 4, 5; розділ 6: теми 16, 17, 18), асистент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету Тушевська Т. В. (розділ 2: тема 6; розділ 4: тема 12; розділ 5: теми 13, 14, 15).

## РОЗДІЛ 1. ТЕХНОЛОГІЇ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

**Мета розділу:** формування у здобувачів системи теоретичних і прикладних знань у сфері HR-менеджменту, пов'язаних із цілеспрямованим використанням сучасних персонал-технологій.

**Вивчення розділу спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетенцій:**

- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички у сфері сучасних HR-технологій з метою забезпечення ефективності системи HR-менеджменту;
- розуміння особливостей сучасних трансформацій в системі управління персоналом;
- здатність застосовувати сучасні digital-технології з метою ефективного впливу на людську складову організації та реалізації кращих HR-практик.

**Програмні результати навчання в межах розділу полягають у наступному:**

- застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань побудови ефективної системи HR-менеджменту;
- усвідомлювати сучасні трансформації в системі HR-менеджменту та обґрунтовувати вплив основних факторів;
- ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних показників технологічної зрілості організації;
- обґрунтувати економічну доцільність використання відповідних digital-технологій;
- демонструвати базові навички креативного мислення у дослідженнях питань побудова організаційної структури системи управління персоналом.

**Ключові слова:** human resources, система HR-менеджменту, концепції управління персоналом, концепція використання трудових ресурсів, управління людськими ресурсами, управління людиною, організаційна культура, корпоративна культура, функції та завдання кадрової служби, класифікація видів технологій HR-менеджменту, ресурсне забезпечення управління персоналом

# ТЕМА 1: СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК HR-МЕНЕДЖМЕНТУ. ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 1.1. Концепції HR-менеджменту
- 1.2. Функції кадрової служби на підприємстві
- 1.3. Організаційна структура служби управління персоналом
- 1.4. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів

## 1.1. Концепції HR-менеджменту

В процесі вивчення теми важливо акцентувати увагу на тому, що сучасна концепція управління підприємством передбачає відокремлення у великій кількості функціональних сфер управлінської діяльності такої, що пов'язана із управлінням людською складовою організації – HR-менеджмент.

Цілком природно, що на кожному підприємстві виникає необхідність у визначенні потрібної чисельності персоналу, в ефективній системі підбору, найму і розставлення кадрів, в забезпеченні їх зайнятості з урахуванням інтересів виробництва і власних інтересів працівника, у системі оцінки результатів праці, винагороди і трудової мотивації працівників.

При розгляді теми слід звернути особливу увагу на ті зміни, що відбулися у визначенні ролі людини в сучасному процесі виробництва. Результати порівняльної характеристики існуючих підходів до управління персоналом і концепцій, що розвиваються в системі сучасного HR-менеджменту представлені нижче.

В теорії та практиці управління людською складовою організації відокремлюються три основні підходи: економічний, організаційний і гуманістичний.

Економічний підхід дав початок концепції використання трудових ресурсів. В рамках підходу провідне місце займає технічна (тобто спрямована на оволодінні трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві.

Організація трактується тут як набір механічних відносин, і діяти вона повинна як механізм: алгоритмізовано, ефективно, надійно.

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів відокремлюються наступні:

- забезпечення єдності керівництва;
- дотримання чіткої (жорсткої) управлінської вертикалі;
- досягнення балансу між владою і відповідальністю;
- забезпечення дисципліни;
- досягнення підлеглості індивідуальних інтересів загальній справі;
- забезпечення рівності на кожному рівні організації.

В межах органічної парадигми послідовно склалась концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами.

Саме організаційний підхід визначив нову перспективу управління персоналом, шляхом відокремлення цього типу управлінської діяльності від традиційних функцій організації праці і зарплати.

Кадрова функція із реєстраційно-контрольної послідовно стала розповсюджуватись на пошук і підбір працівників, планування кар'єри значних для організації фігур, оцінку працівників управлінського апарату, підвищення їх кваліфікації.

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло виникненню нового уявлення про організацію. Вона стала визначатись, як жива система, що існує в оточуючому середовищі.

При вивченні теми слід звернути увагу, що в межах організаційного підходу до управління персоналом використовуються дві метафори (аналогії), які сприяють розвитку нового погляду на організаційну реальність.

Перша – організація як особистість, де кожна людина - самостійний суб'єкт, із своїми власними цілями, цінностями, правилами поведінки. По відношенню до такого активного суб'єкта – партнера організації можливе лише управління шляхом постановки узгоджених з ним цілей. (А для цього необхідно добре уявляти специфіку потреб людини).

Друга метафора – мозок складний механізм, що містить в собі різні підструктури. По відношенню до такої складної системи можна говорити лише про управління ресурсами, що спрямоване на оптимальне використання, наявного потенціалу в процесі досягнення поставленої мети.

В межах гуманістичного підходу запропонована метафора організації, як культури, а людини – як істоти, що розвивається в межах певної культурної традиції. З цих позицій реалізується і функція управління людиною, як такою, що притримується певних цінностей правил і норм.

Концепція управління людиною ґрунтується на тому, що кожний аспект організації навантажений символічним смислом і допомагає створювати реальність. Особливо об'єктивним є організаційні структури,

правила, політика, цілі, посадові інструкції, стандартизовані процедури діяльності.

Важливо визначити позитивну роль гуманістичного підходу в розумінні організаційної реальності, яка полягає в наступному:

1. Уявлення про організацію, як культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі.

2. Гуманістичний підхід дозволяє змінити характер відносин організації з оточуючим середовищем у тому напрямку, що організації здатні не лише адаптуватися, але й змінити своє оточення.

3. В межах підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток - це не лише зміна структур, технології, навичок, але й зміна цінностей, які покладено в основу спільної діяльності людей.

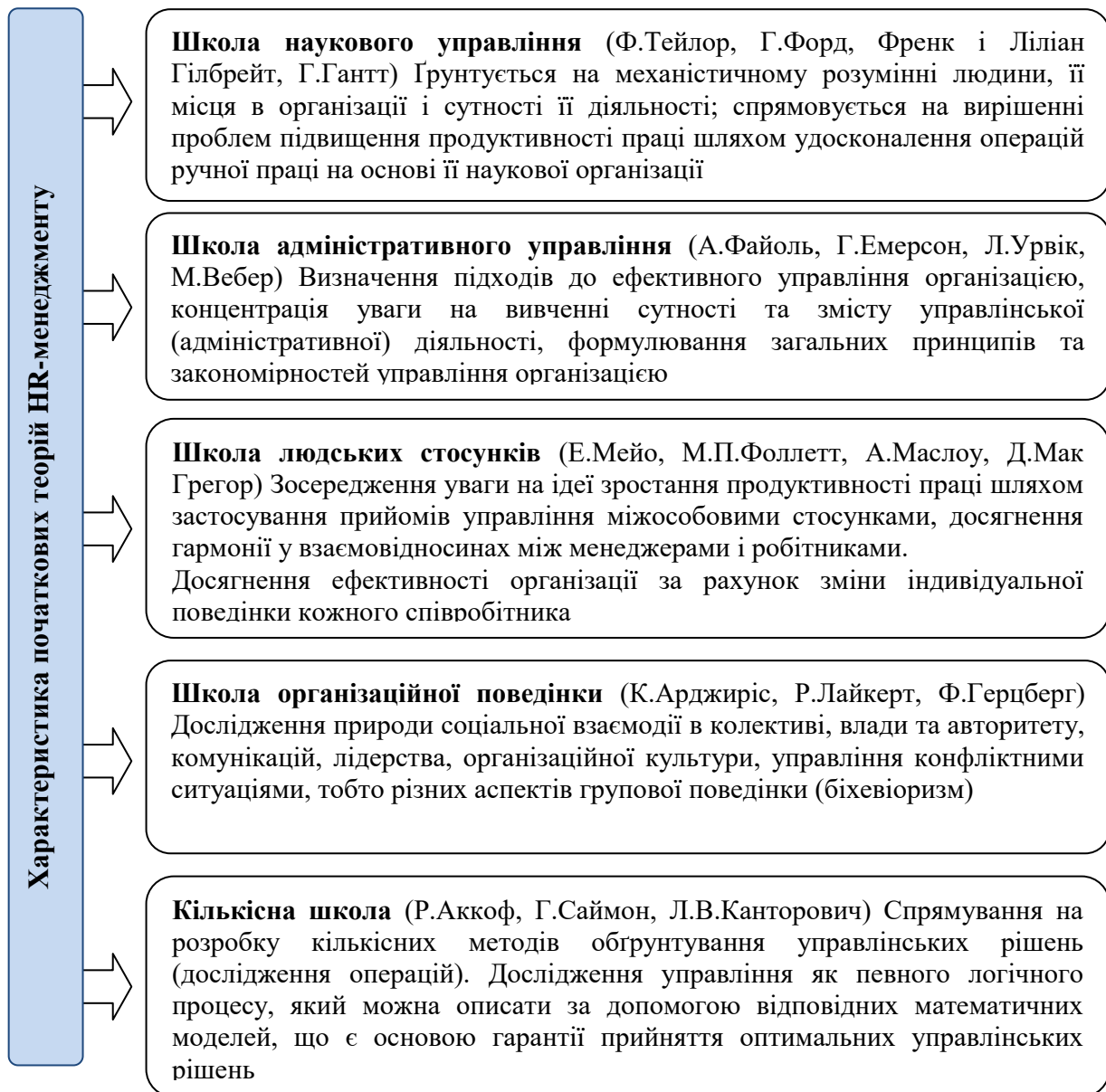
Принципово важливим в процесі вивчення теми є усвідомлення того, що на відміну від усіх інших наук розвиток управлінської думки не був послідовною еволюцією системи наукових знань.

Навпаки, на першому етапі наука HR-менеджменту розвивалася одночасно у кількох відносно самостійних напрямках:

- класична теорія менеджменту (школа наукового управління та адміністративна школа);
- неокласична теорія (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки);
- кількісна теорія менеджменту.

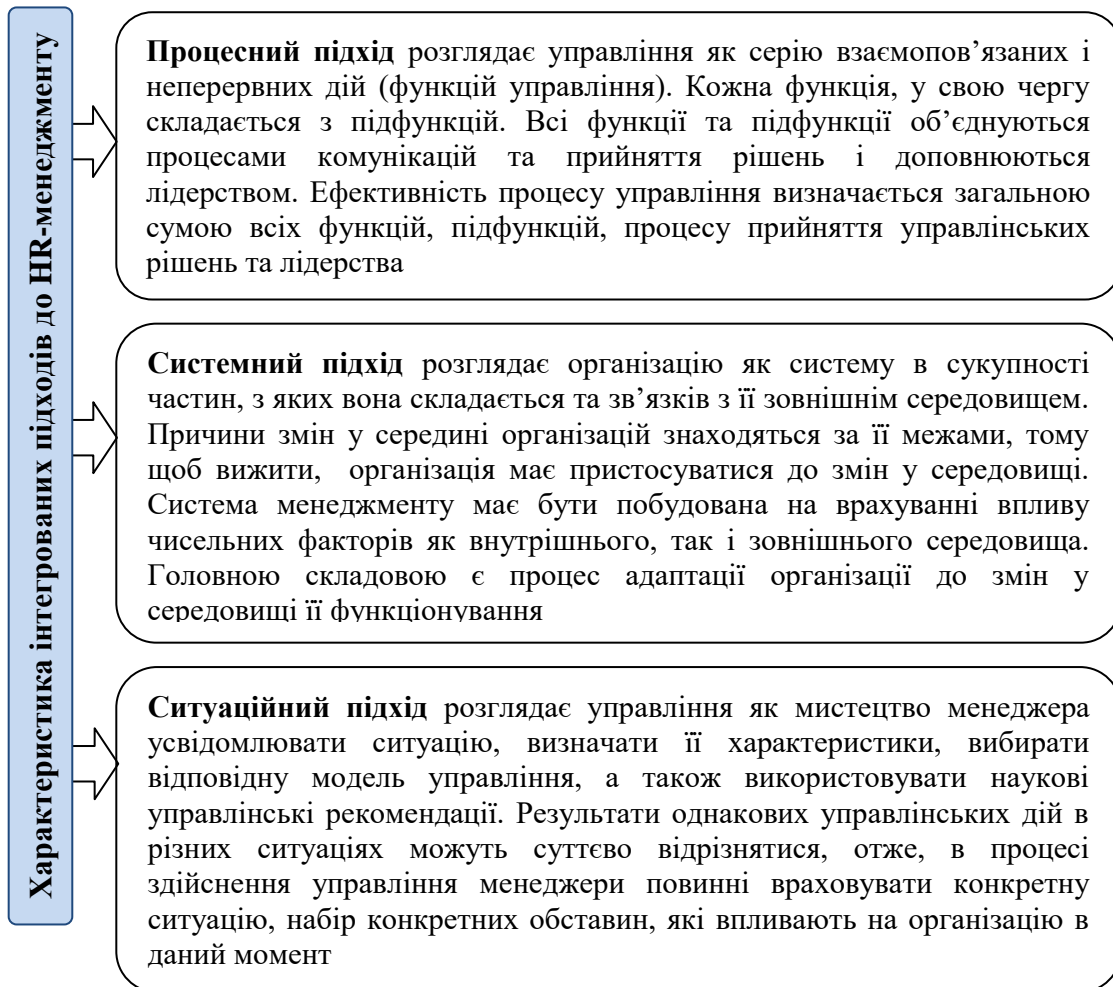
Необхідно підкреслити, що кожна із зазначених початкових теорій менеджменту намагалися запропонувати свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління організацією, у чому і проявляється їх обмеженість.

Для початкової стадії розвитку наукових знань про управління характерним був одномірний підхід, за якого наголос робився на дослідженні одного з таких елементів управління: управлінської задачі, власне управлінської діяльності, поведінці і взаємовідносинах людей в організації, прийнятті управлінських рішень (рис. 1.1.)



**Рис. 1.1. Еволюція початкових теорій HR-менеджменту**

Одномірність початкових теорій HR-менеджменту змінили інтегровані (синтетичні) підходи: процесний, системний, ситуаційний. Характерними рисами названих підходів є: орієнтація на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації; вимірювання ефекту синергії; заперечення наявності універсальних принципів та підходів до управління. Розвиток інтегрованих підходів до управління став відліком якісно нового етапу еволюції науки управління, в межах якого HR-менеджмент почав розглядатися як комплексне багатомірне явище. Саме синтетичні підходи відкрили простір для розробки нових концепцій HR-менеджменту (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Еволюція інтегрованих підходів до HR-менеджменту**

Сучасні тенденції у розвитку HR-менеджменту обумовлюються процесами глобалізації, застосуванням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, посиленням ролі корпоративної культури, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління. Процес впливу на людську складову організації останнім часом збагачується креативними підходами. В умовах інформаційного суспільства став можливим синтез творчості і креативності.

Креативність (від лат. *creatio* – створення) - термін, яким окреслюються творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей. Раніше у літературі використовувався термін «творчі здібності», однак пізніше він почав витіснятися запозиченням з англійської мови (*creativity, creative*). Сьогодні терміном «креативний» позначається творчість, що не тільки висуває ідеї, але й доводить їх до конкретного практичного результату. А слово



«творчий» залишається зі своїм вихідним значенням, що не розрізняє діяльність результативну й, навпаки, безрезультатну.

Механізм креативного впливу складає основу креативних інформаційних технологій. Вплив повинен бути націлений на стереотипні зони свідомості цільової аудиторії - культурні коди, символи, міфи і психологічні переваги споживачів інформації, що визначаються в ході вже розроблених методів досліджень. Принцип формування інформаційних потоків і управління ними, побудований у відповідності зі структурою свідомості цільових аудиторій, спрямований на формування нових цільових аудиторій. Це означає, що створення нових ринків, лежить в основі креативних HR-технологій.

Отже, HR-менеджмент визначається не лише як наука, але й як мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності; як система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Сутність HR-менеджменту полягає у цілеспрямованому впливі на людську складову організації, орієнтованому на приведення у відповідність можливостей персоналу з цілями, стратегією, умовами розвитку організації.

## **1.2. Функції кадрової служби на підприємстві**

В процесі розгляду теми необхідно виходити з того, що кадрова служба підприємства – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів та посадових осіб, зайнятих в сфері управління підприємством, які покликані управляти персоналом в межах вибраної кадрової політики.

Вивчення теми передбачає проведення порівняльної характеристики напрямків діяльності раніше діючих відділів кадрів і функцій, що покладаються на сучасні кадрові служби. Особливу увагу необхідно звернути на тенденції, які відбуваються при визначенні завдань і функцій кадрових служб на вітчизняних підприємствах.

Основні функції кадрової служби в минулих умовах зводились до наступних дій:

1. Забезпечення персоналом: визначення потреби в працівниках, пошук фахівців, укладання контрактів, ознайомлення з робочим місцем та умовами праці, припинення контрактів, залучення і пересування персоналу.

2. Професійний розвиток працівників.

3. Побудова системи стимулювання та компенсаційних виплат, що

передбачає атестацію робочих місць, визначення структури оплати праці і структури пільг, системи показників праці, аналіз ринку праці.

4. Виявлення соціальної напруженості в колективі та створення сприятливого мотиваційного клімату.

В сучасних умовах значення кадрових служб та їх функції серйозно переглядаються, причому не лише в економічній літературі, а й на практиці. Кадрові служби набувають нових функцій під впливом таких факторів, як розвиток поведінкової економіки, зміна системи цінностей людини, прискорення інформаційних потоків, безперервний професійний та соціальний розвиток.

Функції кадрової служби визначаються цілями HR-менеджменту, основними з яких є: формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної відданості; забезпечення соціальної та професійної ефективності колективу. Зміст традиційних функцій кадрової служби в стабільних умовах представлений в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Функції кадрової служби організації

Підсистема	Функції
Планування, прогнозування і маркетингу персоналу	Розробка стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами; взаємозв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення персоналом; оцінка кандидатів на вакантну посаду; поточна і періодична оцінка персоналу
Оформлення й обліку персоналу	Оформлення й облік прийому, звільнення, переміщень; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; профорієнтація; забезпечення зайнятості
Умов праці	Дотримання вимог: психофізіології, ергономіки праці і технічної етики; охорона праці і техніка безпеки; охорона навколишнього середовища
Трудових відносин	Аналіз і регулювання: групових і особистих взаємовідносин, відносин керівництва; управління виробничими конфліктами і стресами; соціально-психологічна діагностика; дотримання етичних норм взаємовідносин; регулювання взаємодії з профспілками
Розвитку персоналу	Професійне навчання; перепідготовка і підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування і контроль ділової кар'єри; професійно-психологічна адаптація нових працівників
Аналізу і розвитку методів	Нормування і тарифікація трудового процесу; розробка систем оплати праці; використання методів морального

Підсистема	Функції
Планування, прогнозування і маркетингу персоналу	Розробка стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами; взаємозв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення персоналом; оцінка кандидатів на вакантну посаду; поточна і періодична оцінка персоналу
Оформлення й обліку персоналу	Оформлення й облік прийому, звільнення, переміщень; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; профорієнтація; забезпечення зайнятості
стимулювання праці	заохочення; розробка форм участі у прибутках і капіталі; управління системою компенсації та створення сприятливого мотиваційного клімату
Розвитку соціальної інфраструктури	Створення корпоративної культури; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення охорони здоров'я і відпочинку; забезпечення дитячими закладами; управління соціальними конфліктами і стресами
Розробки оргструктур управління	Аналіз діючої оргструктури управління; проектування оргструктур управління; реструктуризація системи менеджменту персоналу; розробка штатного розкладу
Юридичних послуг	Рішення правових питань трудових угод; узгодження розпорядчих документів по управлінню персоналом; нормативно-правове забезпечення системи менеджменту

Останнім часом система HR-менеджменту знаходиться під тиском форс-мажорних впливів. Українське законодавство визначає форс-мажорні обставина, як надзвичайні та невідворотні сили, що об'єктивно унеможливають виконання зобов'язань. З березня 2020 р. закон розширив формальний перелік форс-мажорних обставин, додавши до них «введення карантину», з 24 лютого 2022 р. в Україні був введений воєнний стан. Якщо за часів пандемії основні функції здійснювались у контексті «антивірусних» заходів, таких як: тотальна легалізація цифрових процесів, лібералізація трудового законодавства та його адаптація до умов карантину, відкладення другорядних вимог корпоративного комплаєнсу; то в умовах воєнного стану першочерговою функцією стає адаптація персоналу. Особливості полягають у тому, що перевага віддається не професійній адаптації (як у звичайних умовах), а психологічній. Кадрові служби мають отримати можливість гнучко та швидко змінювати умови праці, скорочувати робочий день, відправляти в обов'язкові відпустки та вводити простої, працівники – отримати відповідні гарантії щодо оплати праці та збереження робочого місця.

Основними етапами адаптації персоналу в умовах форс-мажору

виступають: психологічна, корпоративна, убезпечення, мотиваційна.

В межах психологічної адаптації головною вимогою є «екологічна» комунікація з працівниками. Необхідно передбачити, що тривале перебування в режимі самоізоляції, а особливо воєнного стану, додають стресу. Послідовна і впевнена комунікація та взаємодія з працівниками допоможе зміцнити організацію, посилити її культуру. Слід подбати про джерела новин в офісі. Дезінформація у ЗМІ спричиняє особливі виклики для організацій. Топ-менеджери повинні стати джерелом точної, своєчасної та надійної інформації для своїх працівників, поширювати серед співробітників актуальну інформацію та поради з попередження негативних наслідків. Вчасним є створення для працівників внутрішнього каналу комунікації з можливістю повідомляти про те, що вони спостерігають та відчувають, щоб забезпечити якомога більше живого спілкування як альтернативу соціальним медіа. Водночас ефективна програма моніторингу соцмереж може допомогти виявити нагальні питання, які впливають на ваших клієнтів, ринки та виробничі регіони.

У форматі корпоративного комплаєнсу першочергового значення набувають наступні заходи: внесення змін у корпоративні традиції, ритуали та звичаї; розробка чітких правил дотримання соціальної дистанції та обов'язків для співробітників, які перебувають у зоні ризику; запровадження гнучкого графіку довготривалого режиму віддаленої роботи та можливостей дистанційної роботи.

Під час адаптації у форс-мажорних обставинах особливого контексту набувають питання убезпечення персоналу: впровадження програм медичного страхування, перегляд політики лікарняних, розробка програм пенсійного забезпечення та соціального захисту, впровадження програм збереження робочого місця та гарантії зайнятості.

Важливим етапом є мотиваційна підтримка. Складовими елементами такої адаптації є:

- впровадження системи цілепокладання (OKR) та швидкої координації, яка допомагає окреслити орієнтири в ситуації форс-мажорних обставин;
- використання інструменту all-hands-meeting - звіт менеджерів про реальний стан, обговорення цілей і результатів;
- зворотний зв'язок з кожним співробітником через особисті зустрічі для обговорення досягнень, планів на перспективу, задоволеність (незадоволеність) поточним функціоналом;
- прорахунок можливих сценаріїв тимчасового скорочення персоналу (впровадження неоплачуваних відпусток, скорочений робочий

день/тиждень).

Отже, кадрова служба підприємства покликана виконувати функцію контролю за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати спостереження за механізмом оплати праці, медичним обслуговуванням працівників, соціально-психологічним кліматом у колективі, соціальним захистом працівників.

### **1.3. Організаційна структура служби управління персоналом**

В теорії HR-менеджменту, яка ґрунтується на концепціях організаційної поведінки, структура розглядається як найважливіший фактор, що визначає форми поведінки (діяльності) усього колективу і окремих його членів. В цьому плані в організаційну структуру включаються такі управлінські поняття, як співвідношення відповідальності і повноважень, делегування повноважень, централізація і децентралізація, відповідальність і контроль, норми керованості, кадрова політика компанії, моделі управлінських рішень, проектування загальних і індивідуальних завдань.

Серед великої кількості визначень організаційної структури управління персоналом, найбільш універсальним є визначення організаційної структури як системи зв'язків і відносин, що виникають у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку. Елементами організаційної структури є служби, групи та працівники, що виконують різні функції. У свою чергу, між підрозділами існують певні зв'язки, серед яких виділяють горизонтальні, вертикальні, лінійні і функціональні зв'язки.

Оскільки мета організаційної структури полягає в забезпеченні реалізації визначених для організації завдань, то і проектування структури має ґрунтуватися на стратегічних планах організації, тобто за принципом: стратегія визначає структуру. Це означає, що організаційна структура служби управління персоналом має бути такою, щоб забезпечувати реалізацію кадрової стратегії. Оскільки з перебігом часу HR-стратегії змінюються, то не виключені й відповідні зміни в організаційних структурах. В остаточному підсумку організаційну структуру слід оцінювати за її можливостями у справі досягнення мети, яка стоїть перед організацією.

Теорія і практика розробила багато різних принципів побудови організаційних структур управління, які можна звести до наступних

основних типів: лінійна; лінійно-штабна; функціональна; лінійно-функціональна; дивізійна; матрична організаційна структура.

Найбільш розповсюдженою на вітчизняних підприємствах є лінійно-функціональна організаційна структура, яка є комбінацією лінійної та функціональної структур. Основний принцип такої структури полягає у розмежуванні повноважень і відповідальності за функціями, а також прийняття рішень по вертикалі. В межах такої структури управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональним підсистемам організації. Досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де менеджмент сфокусований на виконанні рутинних, часто повторюваних та рідко змінюваних функцій.

Недоліки лінійно-функціональної організаційної структури криються у:

- складності взаємодії лінійних і функціональних менеджерів;
- перевантаженні менеджерів в умовах реорганізації;
- загрозі виникнення опору персоналу змінам в організації.

Лінійно-функціональна організаційна структура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються.

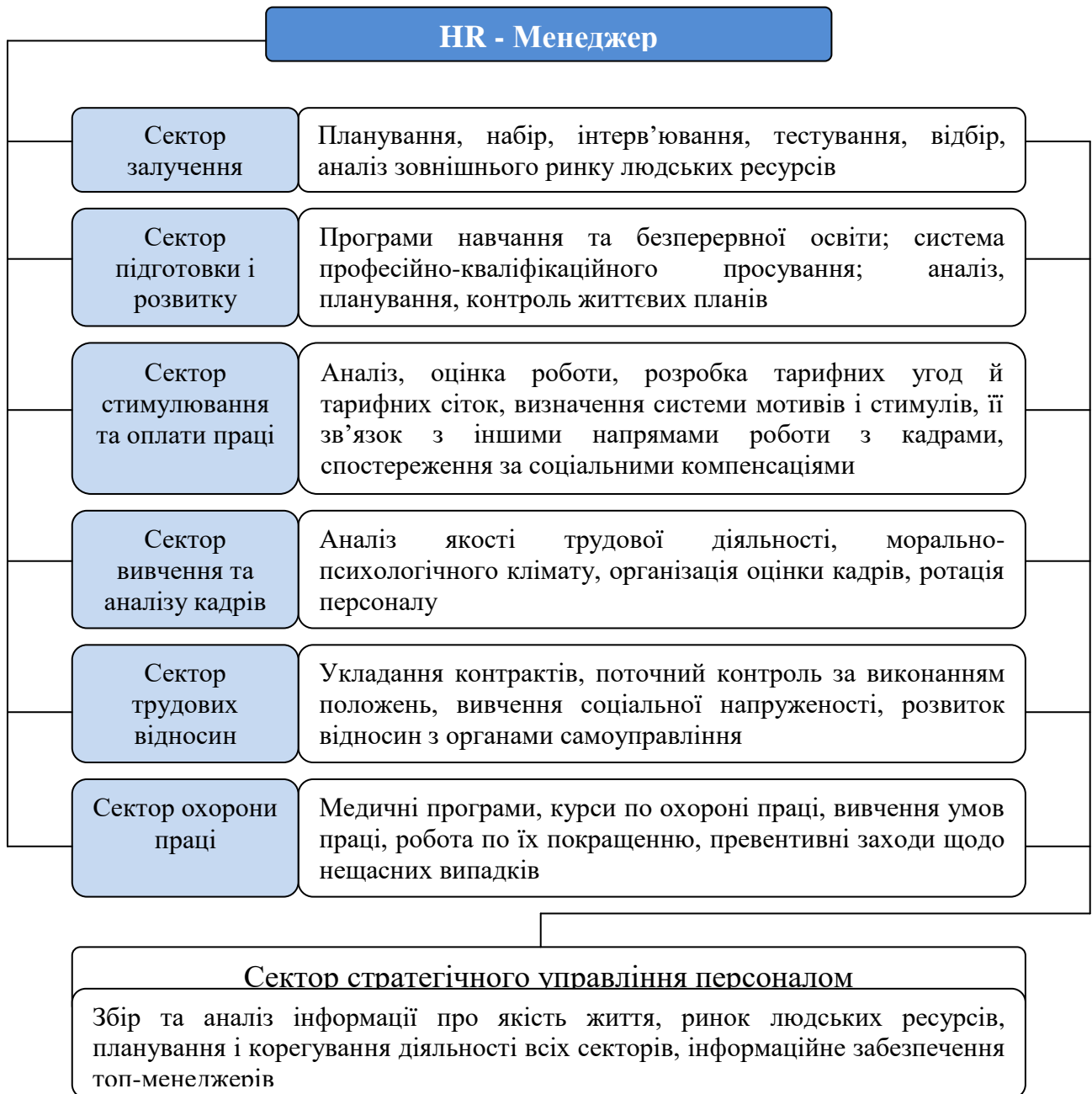
HR-менеджмент як система включає два блоки: організаційний і функціональний. До організаційного відносять: формування персоналу - це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів; закріплення персоналу – це формування бази даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із: використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Типова організаційна структура кадрової служби підприємства представлена на рис.1.3.

Метою побудови ефективної організаційної структури HR-менеджменту є забезпечення раціональних зв'язків між усіма підсистемами, які проявляються у швидкості прийняття конструктивних

управлінських рішень, своєчасності реагування на зміни у зовнішньому оточенні, забезпечені неформального підходу до оцінки результатів діяльності співробітників та винагороди персоналу.



**Рис. 1.3. Типова організаційна структура служби управління персоналом**

Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками підрозділів. Кожний підрозділ має чітко визначені завдання і функції, які він виконує максимально швидко та ефективно у відповідності з цілями та стратегією організації.

Необхідність вертикального поділу (зв'язки підпорядкування) виникає при ієрархічності управління. Дані зв'язки служать каналами передачі розпорядчої та звітної інформації, створюючи тим самим стабільність в організації.

Отже, головне призначення організаційної структури служби управління персоналом міститься у сприянні ефективній взаємодії частин організації при вирішенні поточних завдань. Перевагами ефективно діючої структури є економія часу, підвищення якості взаємодії, розвиток у менеджерів самостійності у прийнятті рішень, ініціативності та вмотивованості.

#### **1.4. Вимоги до професійного рівня HR-менеджерів**

Економічні реалії в Україні та світі демонструють, що успішно конкурувати за допомогою товарів і послуг практично неможливо: більшість з них легко копіюються і швидко втрачають цінність. Унікальним залишається лише людський капітал і здатність організації його постійно збагачувати. Такий стан речей формує нові виклики для HR-менеджерів. У теперішні часи роль таких нематеріальних ресурсів як професійні та персональні якості HR-менеджерів, особиста репутація і талант набувають першочергового значення.

Один із найпоширеніших поглядів на цю проблему ґрунтується на застосуванні інноваційних технологій у вищій освіті, що обумовлені цілою низкою перетворень, серед яких: розробка та введення в дію нового покоління стандартів побудованих на компетентнісному підході, переосмислення ролі викладача та статусу студента. Відповідно виникає необхідність модернізації освітніх процесів та підвищення вимог щодо професійних якостей науково-педагогічних кадрів та результативності навчання. Це зумовлює необхідність застосування інноваційних технологій підготовки HR-менеджерів.

Міністерством освіти і науки України затверджено 04.03.2020р. Стандарт вищої освіти України: другий (магістерський) рівень, галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальність 051 «Економіка». Стандарт вищої освіти містить компетентності, що визначають специфіку підготовки магістрів зі спеціальності 051 «Економіка» та результати навчання, які виражають що саме здобувач повинен знати, розуміти та бути здатним виконувати після успішного завершення освітньої програми. Вони узгоджені між собою та відповідають дескрипторам Національної рамки кваліфікацій (НРК). Заклад вищої освіти самостійно визначає



перелік дисциплін, практик та інших видів навчальної діяльності, необхідний для набуття означених Стандартом компетентностей. Наведений в Стандарті перелік компетентностей і результатів навчання не є вичерпним. Заклади вищої освіти при формуванні профілю освітніх програм можуть вказувати додаткові компетентності і результати навчання.

Згідно стандарту здобувачі спеціальності повинні оволодіти трьома видами компетентностей - інтегральними, загальними і спеціальними (фаховими, предметними) та досягнути запрограмованих результатів навчання на належному рівні. У загальному розумінні сутність компетентнісного підходу наведена на рис. 1.4.

Компетентність ми розглядаємо як володіння відповідною компетенцією, тобто – це спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність; специфічна здатність людини використовувати і поєднувати набір знань, умінь, предметних навичок, способів мислення на рівні встановлених вимог (стандартів), здатність відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих результатів, знаходити вирішення у нестандартних ситуаціях.

Однією із інноваційних технологій формування та розвитку компетентностей HR-менеджера є технологія освітнього менторства.

Її сутність полягає у передаванні знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, шляхом співбесіди, консультації, поради чи методом ускладнюючих завдань.

Завдяки цій технології у здобувача формуються і розвиваються такі компетентності:

- комунікативні (пов'язані з процесом спілкування),
- аналітичні (здатність креативного вирішення поставлених завдань),
- діагностичні (збір та обробка інформації).

Технологія менторства цінна тим, що робить акцент не лише на професійному розвитку, але й сприяє психологічно-соціальному розвитку особистості.

Ментор забезпечує здобувача навчальними ресурсами, підтримкою, інструкціями, інформацією та зворотним зв'язком, порадами щодо прийняття рішень, ділитися власним досвідом і здобутками.

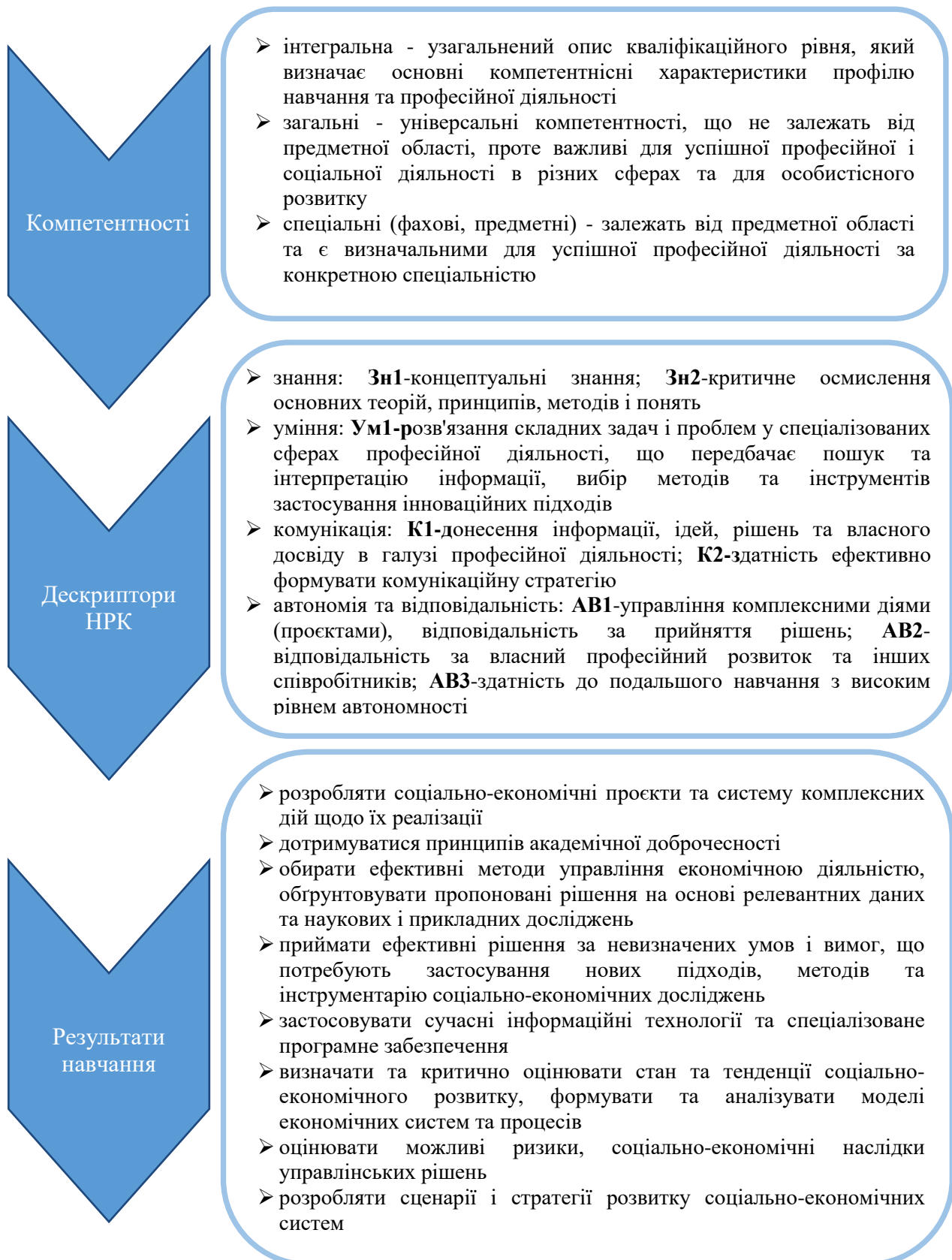


Рис. 1.4. Компетентнісний підхід до професійного рівня HR-менеджерів

Отже, менторство як освітня технологія формування та удосконалення компетентностей здобувачів дозволяє отримати:

- корисну інформацію під час спілкування з ментором;
- практичну пораду і допомогу у процесі прийняття важливих професійних рішень;
- можливості обміну навчальними матеріалами чи ресурсами;
- набути необхідних навичок та вмій в професійній діяльності.

Ефективність використання технології менторства у сфері вищої освіти в цілому і, зокрема, в процесі підготовки HR-менеджерів є відчутно високою, дозволяє зробити освітній процес більш цікавим і сучасним, створює новий рівень взаємодії між здобувачем і викладачем, який найбільш наближений до реалій практичної професійної діяльності, стимулює здобувача до самостійної роботи та дозволяє більш повно розкрити потенціал особистості.

Технологія освітнього менторства також сприяє впровадженню моделі HR-компетенцій, яку запропонувала організацією The Society for Human Resource Management (SHRM). Організація об'єднує понад 300 тис. HR-професіоналів в 160 країнах. Модель HR-компетенцій SHRM вважається найбільш ефективною та визнаною в світовому бізнес-співтоваристві і складається із восьми поведінкових компетенцій, а саме: комунікації, управління відносинами, етичні норми і практики, бізнес-середовище, критичне мислення, консалтинг, лідерство і навігація в бізнесі, глобальна та культурна ефективність.

Визначальною характеристикою HR-менеджера в умовах форс-мажору має стати розвинена емпатія. Ця якість полягає в умінні поставити себе на місце іншої людини і побачити ситуацію з її точки зору.

Розвинена емпатія проявляється в умінні:

- слухати і чути співробітників;
- виявляти потреби та корегувати персональну мотивацію;
- своєчасно визнавати досягнення співробітника (як у контексті роботи, так і на рівні особистості).

В умовах форс-мажору HR-менеджер має виконувати функцію своєрідного фасилітатора («to facilitate» - полегшувати, спрощувати) – людини, яка полегшує групову комунікацію та адаптацію.

Таким чином, в руслі інноваційних змін необхідна активізація використання сучасних освітніх технологій в контексті компетентнісного підходу, які відповідають динамічним процесам бізнес-середовища, а також сприяють підвищенню конкурентоспроможності HR-менеджерів.

**Питання для самоконтролю з теми 1:**

1. Охарактеризуйте сутність HR-менеджменту.
2. В чому головна різниця існуючих підходів до управління персоналом. Які, на Ваш погляд, позитивні риси і недоліки властиві існуючим підходам до управління персоналом.
3. Опишіть структуру служби управління персоналом підприємства.
4. Визначте тенденції, які відбуваються в сучасному процесі перебудови кадрової служби на вітчизняних підприємствах. Висловіть своє власне ставлення до цих змін.
5. Які функції, повинні покладатися на кадрові служби підприємства?
6. Охарактеризуйте вимоги до професійного рівня HR-менеджерів.
7. Назвіть фактори, що впливають на ефективність діяльності HR-менеджера.

**Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 1:**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlennya-personalom-balabanova-l-v-.html>
2. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Друк «ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 387 с.
3. Заярнюк, О. В. Конкуренентоспроможність і ключові компетенції персоналу в умовах цифровізації / О. В. Заярнюк, В. М. Журавльов // Конкуренентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. / Центральнoукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2020. С. 282-284.
4. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf)
5. Кіріченко, О. В. Формування інформаційно-мережевої економіки: вплив на рівень конкурентоспроможності людських ресурсів / О. В. Кіріченко // Конкуренентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м.

Кропивницький, 14 квіт. 2020 р. / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2020. С. 299-301.

6. Менеджер з персоналу. URL: <https://business.ua/strategii/item/2018-vid-hrmenedzhera-do-hrlidera-novoi-heneratsii>

7. Сочинська-Сибірцева І.М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво №4(121), 2021. с. 50-55 <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=143>

8. Стандарт вищої освіти України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>

9. Стандарт вищої освіти України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/03/051-ekonomika-M.pdf>

10. Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. 13th Edition. London: Kogan Page Limited, 2014.

11. Levchenko, A. Development of human resources in Ukraine: key challenges and prospects in dimension of international comparisons / A. Levchenko, T. Nemchenko // Economics & Education. 2020. Vol. 05, Issue 02. P. 56—64.

12. The Principles of Public Administration. SIGMA, 2014 (Chapter 3 «Public service and Human Resource Management»). URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/principles-public-administration.htm>

13. United Nations. Competencies for Future. URL: [https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies\\_booklet\\_en.pdf](https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf)

### *Кейси з часних HR-практик*

#### **The role of HR has evolved. Meet the 21st century HR Leader**

Кейс містить детальну характеристику етапів становлення та динамічного розвитку системи управління персоналом протягом останнього століття. В результаті перегляду, здобувачі отримають наглядну картинку змін, які відбулися в статусі та контексті функцій HR-менеджера.



## ТЕМА 2: ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 2.1. Сутність категорії «технологія управління персоналом»
- 2.2. Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом
- 2.3. Характеристика сучасних технологій управління персоналом

### 2.1. Сутність категорії «технологія управління персоналом»

У науковій літературі існує велика кількість підходів до визначення сутності певних категорій в системі HR-менеджменту. Один із підходів визначення сутності категорії «технологія управління» характеризується окремим трактуванням кожної складової. Тобто приводиться визначення технології, як впорядкованої у послідовність взаємопов'язаних процедур та операцій сукупності методів, прийомів та інструментів виконання процесу. Також окремо визначається управління, як цілеспрямована послідовність дій керуючої підсистеми, спрямованих на керувану підсистему; що реалізується через виконання функцій управління за допомогою прийняття управлінських рішень. І, як результат, трактується технологія управління як структурована послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами, засобами та інструментами.

В процесі вивчення теми важливо акцентувати увагу на визначенні сутності технології управління персоналом як хронологічно упорядкованої сукупності дій або впливів на персонал підприємстві, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів працівників підприємства та цілей діяльності підприємства. Базою технології управління персоналом є стимул працівника до праці, а способом спонукання до неї можуть виступати примус, маніпуляція, договір та зацікавленість. Технології управління персоналом можуть застосовуватися постійно, періодично або одноразово; вони можуть спрямовуватися на персонал підприємства в цілому, на окремі групи персоналу, на керівництво певного рівня або на окремих фахівців.

На основі вищезазначених термінів побудовано логічну схему визначення сутності категорії «технологія управління персоналом» (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Визначення сутності категорії «технологія управління персоналом»**

Слід звернути увагу на ресурсний підхід до розкриття даного поняття, оскільки його сутність полягає у визначенні технології управління персоналом як вагомого інструмента досягнення високих результатів діяльності підприємства. Тобто **технологія управління персоналом** є сукупністю способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Технологія управління персоналом регламентується спеціально розробленими нормативно-методичними документами: нормами та нормативами, положеннями, посадовими інструкціями, стандартами організації, схемами документообігу, схемами функціональних взаємозв'язків та іншими документами.

Процес впровадження технологій управління персоналом на

підприємстві передбачає з'ясування рівня готовності підприємства до їх ефективного використання. Для цього використовують показник технологічної зрілості підприємства.

Технологічна зрілість розглядається як міра готовності організації до ефективного управління власною діяльністю на основі використання сучасних HR-технологій. Отже, технологічна зрілість розглядається як потенціал розвитку організації: чим вищою є зрілість - тим вищим є потенціал організації до змін.

Необхідно враховувати той факт, що поняття технологічної зрілості є комплексним, що уособлює в собі не тільки спектр використовуваних технологій, а й інші важливі параметри функціонування та розвитку організації. Зокрема такі, як:

- період існування підприємства;
- частка ринку, що належить підприємству;
- розмір підприємства;
- мета діяльності підприємства;
- фінансово-економічний стан підприємства;
- кваліфікація персоналу підприємства;
- ступінь формалізації бізнес-процесів;
- рівень автоматизації виробничих і управлінських процесів;
- ступінь інформатизації управління.

У практиці HR-менеджменту існує близько 20 різноманітних моделей технологічної зрілості організації. Характеристика основних рівнів технологічної зрілості представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Характеристика рівнів технологічної зрілості підприємства

Рівень технологічної зрілості	Характеристика управління на заданому рівні
1	2
1-й рівень – початковий, спеціалізоване управління	Бізнес-процеси кожного разу протікають як вперше; збір та обробка інформації нерегулярні; інформаційні зв'язки як внутрішні, так і зовнішні в цілому спонтанні; методи та інструменти управління або не використовуються, або їх використання є хаотичним; єдина технологія управління відсутня; формалізовані процедури, операції управління відсутні; функціонування і управління ототожнюються; цільова функція – виживання; стратегія – відсутня; ефективність діяльності/управління в основному залежить від особистості керівника та його помічників.



Рівень технологічної зрілості	Характеристика управління на заданому рівні
1	2
<p>2-й рівень – повторюваний, управління з плануванням</p>	<p>Основні бізнес процеси набувають стійкого характеру; збір та обробка інформації в цілому нерегулярні, проте розпочато автоматизацію обліку, роботи з персоналом; інформаційні зв'язки стабілізуються та розширюються; методи та інструменти управління використовуються нерегулярно, за необхідністю; єдина технологія управління відсутня; окремі управлінські технології починають використовуватись; усвідомлюється необхідність управління; цільова функція – оптимізація витрат; стратегія – відсутня; ефективність діяльності/управління в основному залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів.</p>
<p>3-й рівень – визначене управління</p>	<p>Основні бізнес-процеси формалізовані; збір та обробка інформації регулярні, розпочато формування єдиного інформаційного потоку; інформаційні зв'язки обліковуються, контролюються, плануються; методи та інструменти управління використовуються на постійній основі; єдина технологія управління сформована на основі накопиченого досвіду оперативного управління; виявляється та документуються більшість проблем в управлінні; активізується використання управлінських технологій; цільова функція – максимізація прибутку; стратегія – розпочато процес формування; ефективність діяльності/управління залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів.</p>
<p>4-й рівень – корпоративне управління</p>	<p>Всі бізнес-процеси формалізовані та вдосконалюються за наявності проблем; сформовано єдиний інформаційний, повністю автоматизований, простір компанії; інформація визнана важливим виробничим ресурсом; цілеспрямоване формування єдиної технології управління із залученням зовнішніх консультантів або придбання популярного світового аналогу; проблеми в управлінні підлягають всебічному аналізу, усунення та попередженню; цільова функція – розширення діяльності (збільшення частки ринку) стратегія – сформована; ефективність діяльності/управління залежить від обраних технологій управління.</p>
<p>5-й рівень – управління з безперервним вдосконаленням</p>	<p>Всі бізнес-процеси компанії підлягають постійному вдосконаленню; цільова функція – розвиток організації; стратегія – сформована, постійно допрацьовується і корегується, шляхи реалізації стратегії та методи досягнення запланованих показників постійно оптимізуються; ефективність діяльності/управління залежить від злагодженості системи управління.</p>

Таким чином, технологічна зрілість ґрунтується на обраній технології управління персоналом. Кожному рівню технологічної зрілості організації відповідають певні HR-технології. Зворотнє твердження також є правомірним, тобто технології, які використовуються в системі HR-менеджменту, є одним з індикаторів рівня технологічної зрілості.

## **2.2. Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом**

Необхідно розуміти, що існує велика кількість класифікаційних ознак для визначення видів технологій управління персоналом. Усі існуючі на сьогодні технології управління персоналом, які є актуальними в сучасних умовах розвитку і корисні для HR-менеджерів поділяються на такі групи:

- технології підбору та найму персоналу;
- технології адаптації;
- навчальні технології;
- технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- технології стимулювання персоналу
- технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології.

Важливим інструментом прийняття рішення щодо вибору технологій управління є критерії, за якими можливо здійснити порівняння технологій. Основними критеріями є: вартісні (витрати на придбання та впровадження); часові (тривалість апробації); операційні (досвід використання, кількість об'єктів управління); технічні (наявність програмного забезпечення, сумісність з іншими системами і технологіями).

Найбільш розповсюдженими видами технологій управління є наступні:

1. Лінійна технологія, яка характеризується строгою послідовністю окремих робіт й операцій, що впливають один з одного відповідно до задалегідь наміченого плану. Така технологія управління використовується в типових випадках при достатній визначеності ситуації й кінцевої мети (наприклад, при управлінні транспортом).

2. Розгалужена технологія, яка використовується коли неможливо точно оцінити ситуацію, визначити ключову проблему й намітити однозначну мету. Бажаний результат досягається на основі сукупності рішень, розроблювальних одночасно по декількох напрямках, або одного, що має багатоаспектний характер. Такий тип управлінської технології, як правило, має місце в сфері наукових досліджень.

3. Технологія управління за відхиленнями, що виникли на попередній фазі процесу, припускає, що частково останні взагалі не вимагають коректування, частково їхнє подолання можливо силами самих виконавців, і лише при їхній значній величині необхідне втручання керівника. Такий підхід дозволяє не відволікати його на дрібниці й дати можливість зосередитися на головних проблемах. Однак він потребує більших витрат часу й засобів на створення нормативної бази, ретельного спостереження й аналізу відхилень, веде до формалізації й бюрократизації управління.

4. Технологія ситуаційного управління застосовується в умовах високої невизначеності. Фази управлінського процесу тут часто не залежать одна від одної, і менеджер приймає оперативні рішення на основі постійного спостереження й аналізу змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації.

5. Технологія управління за результатами полягає в тому, що залежно від ступеня розв'язання поставлених завдань відбувається уточнення наступних управлінських дій. Така технологія часто застосовується при відсутності достатньої визначеності ситуації й розпливчастості кінцевої мети, наприклад, при керівництві військами в бойових умовах.

6. Технологія управління за цілями близька до попередньої, але орієнтується на контроль і стимулювання досягнення не офіційних завдань, а особистих цілей, сформульованих працівниками на їхній основі разом з безпосередніми керівниками й зафіксованих у спеціальному документі.

7. Технологія пошукового управління використовується за умови повної ясності завдань, але неможливості точно визначити шляхи їхнього рішення. Тоді останнє розробляється, відштовхуючись від мети, у зворотній послідовності фаз і коректується по ситуації. Такий тип управлінського процесу має місце при підготовці довгострокового рішення в умовах високої невизначеності.

Характеристика найбільш розповсюджених HR-технологій в межах окремих підсистем управління персоналом представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Види технологій управління персоналом

Технологія управління персоналом	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
<b>Технології залучення персоналу</b>		
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів	Аналіз та планування персоналу, підбір та

	діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал, але потреба у ньому залишається. Залучення персоналу для тимчасової зайнятості	наймання персоналу, організація трудових відносин, атестація та ротація персоналу
Аутсорсинг	Передача здійснюваних у межах підприємства завдань, функцій і процесів, зокрема деяких непрофільних функцій спеціалізованій компанії. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній виконують краще	
Аутстафінг	Співробітники, що раніше перебували в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем, що дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає вакансії і роботи	
<b>Персонал-технології підбору та найму персоналу</b>		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	
Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
"Плетіння мереж" та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційним претендентам робиться ділова пропозиція	
<b>Навчальні персонал-технології</b>		
Коучинг	Здійснюється методом безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Ефективний інструмент персонального та особистісного розвитку, який сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищення на цій основі ефективності праці.	Навчання та підвищення кваліфікації персоналу, мотивація персоналу

<b>Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу</b>		
Реінжиніринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства (підвищити її продуктивність, якість тощо)	Створення сприятливих умов праці
<b>Персонал-технології стимулювання персоналу</b>		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства й працює з максимальною відданістю	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток та партнерство
<b>Персонал-технології зворотного зв'язку (feedback)</b>		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів.	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
<b>Інформаційні персонал-технології</b>		
Комунікаційні роботи «чат-боти»	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Добір, адаптація персоналу та управління корпоративною культурою
«Big data»	Професійно-орієнтований програмно-апаратний комплекс методів, за допомогою яких аналізують та обробляють величезну кількість даних, для вдосконалення HR-планування та розроблення стратегії менеджменту персоналу	Налагодження організаційних зв'язків, поширення досвіду працівників
Штучний інтелект	Технологічні практики зі створення інтелектуальних програм і систем, «розумні» алгоритми, здатні збирати, аналізувати, упорядковувати великі дані	Скорочення трудомісткості реалізації функцій менеджменту персоналу, прогнозування розвитку кадрової ситуації

### 2.3. Сучасні вектори змін у сфері HR-технологій

Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань. Саме технології управління дають можливість оптимізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

Топові тренди HR-технологій відчутно змінюються під впливом зовнішніх викликів та форс-мажорних обставин. Сучасні вектори, у напрямку яких відбуваються зміни технологій управління персоналом проілюстровані на рисунку 2.2.

Інструменти управління персоналом мігрують у хмару. Хмарні інструменти управління персоналом допомагають підвищити доступність технологій управління персоналом, надаючи всім членам команди можливість отримати доступ до актуальних даних на робочому місці в будь-який час. Хмарні HR-технології дозволяють знизити ризик людської помилки в процесі введення даних; сприяють взаємодії та співпраці; зменшують накладні витрати на виконання рутинних завдань; гнучко оновлюються та швидко адаптуються у нових умовах.

HR-технології модернізуються у контексті віддаленої роботи. З 2020 року відбувся масовий перехід до віддаленої роботи з причин пандемії. Робота з дому стала реальністю для співробітників. Хоча це була тенденція, що повільно розвивалася протягом останнього десятиліття, війна в Україні посилила цей вектор.

Компанії повинні переконатися, що віддалені співробітники з різних місць і часових поясів перебувають у безпеці, мають однакові можливості та комфортні умови на робочому місці. Технологічне забезпечення сфери управління персоналом має ефективно відповісти на виклики за рахунок різноманітності програмних продуктів та загального покращення їх якості.

Зосередження на безпеці даних. Необхідність захисту конфіденційних та особистих даних посилюється по мірі зростання залежності від технологічного сектору та хмарних технологій. Нещодавнє законодавство, прийняте на підтримку конфіденційності та безпеки даних (GDPR-General Data Protection Regulation) сприяло тому, що це стало однією з провідних тенденцій у галузі технологій управління персоналом.

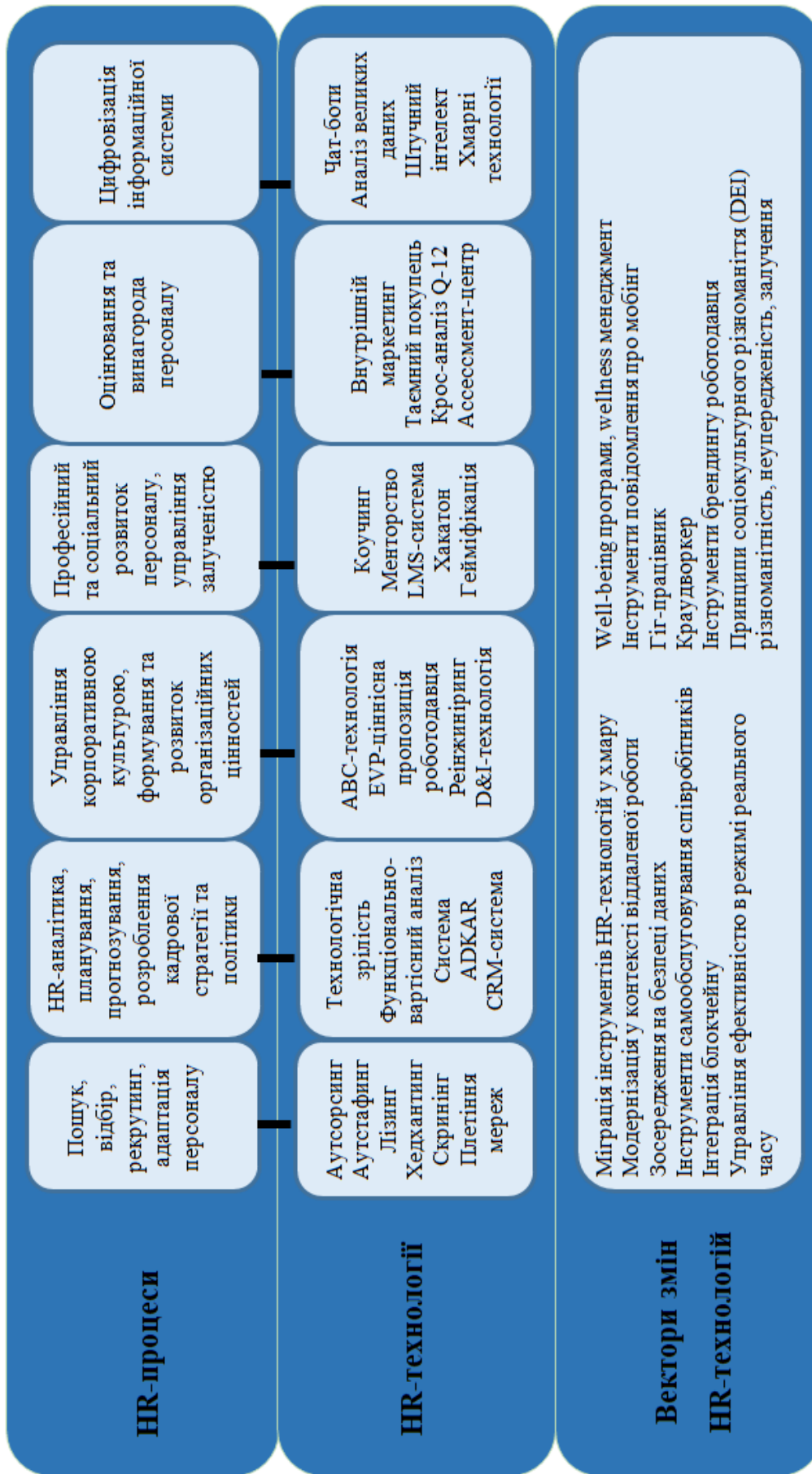


Рис. 2.2. Сучасні тенденції у сфері HR-технологій



Такий вектор у сфері HR-технологій фокусується не тільки на підвищеній безпеці, як додатковій функції програмного забезпечення, але й змушує компанії впроваджувати нові процедури та інструменти.

Інструменти самообслуговування співробітників. До основних переваг, які отримують компанії в процесі інтеграції платформи самообслуговування на робочому місці відносяться: підвищення ефективності адміністративних завдань; покращена прозорість (у співробітників з'являється можливість бачити джерела будь-яких даних про робоче місце та перевіряти їх); оновлення в режимі реального часу для працівників; підвищення морального духу команди; зменшення психологічного вигорання.

Інтеграція блокчейну. Оскільки компанії впроваджують цифрову трансформацію, бізнес-менеджерам доведеться вирішувати нові виклики, такі як безпека даних та управління доступом. Ось чому команди розглядають можливість впровадження технологічних тенденцій управління персоналом, таких як блокчейн-рішення, для забезпечення цілісності даних та прозорості робочого місця. За допомогою технологій електронного розподіленого реєстру менеджери з персоналу можуть створювати та обмінюватися практиками розробки між розробниками програмного забезпечення та колегами. Блокчейн покращує співпрацю між HR-менеджерами та програмістами, тим самим підвищуючи якість підсистем управління персоналом.

Завдяки доступу на основі ключів, книги блокчейну вважаються захищеними від злому. Технологія, з одного боку, полегшує доступ до даних, а з іншого - забезпечує безпеку зберігання даних, гарантуючи що доступ до даних мають лише довірені особи.

Інструменти аналітики людей. Однією з проблем, яка впливає на рівень утримання співробітників і загальну продуктивність проекту, є невідповідність між цілями компанії та цілями команди. Інструменти аналітики покликані сприяти розвитку талантів в різних підсистемах HR-менеджменту: управління наймом та адаптацією - визначення способів використання внутрішньої робочої сили компанії, щоб уникнути необхідності наймати нових співробітників; управління професійним розвитком - визначення бажаного стилю навчання та амбіцій працівника, заохочення членів команди до відточування набору навичок; управління залученням - відображення рівнів залучення співробітників, визначення факторів, що сприяють коливанням, отримання індивідуальних звітів з відповідними порадами керівництва командою.



Управління ефективністю в режимі реального часу. Доведено, що система, керована зворотним зв'язком, є ефективною в багатьох галузях. У системі управління людськими ресурсами отримання постійного зворотного зв'язку про ефективність роботи або задоволеність співробітників входить в число актуальних HR-технологій. Інструменти управління ефективністю в режимі реального часу забезпечують моніторинг задоволеності співробітників, підвищення компетентності корисності та покращення якості внесків у проекти.

Управління оздоровленням співробітників з акцентом на психічне здоров'я. Wellness-менеджмент співробітників є одним з останніх трендів в HR-технологіях. Якщо ще рік тому well-being програми були просто трендом, то зараз вони фактично мають стати обов'язковою складовою компаній, які піклуються про майбутнє свого бізнесу. В умовах пандемії, локдауну, постійної загрози життю з причин воєнного стану, вимушеної віддаленої роботи компанії зіштовхнулися з додатковими викликами: стан стресу, виснаження і невизначеності, перехід життя з офлайн в онлайн, щоденні зміни в світі та інформаційна перевантаженість, work from home – багато компаній почали фокусуватися на концепції well-being. Це не тільки покращує здоров'я та добробут співробітників, але також дозволяє встановлювати реалістичні очікування з точки зору продуктивності та збільшує шанси на досягнення успіху в бізнесі. Управління психічним і фізичним самопочуттям співробітників часто досягається за рахунок використання ще одного з провідних трендів HR-технологій - гейміфікації. Платформа управління персоналом може включати певні етапи у досягненнях, які можуть спонукати людей робити перерви, займатися фізичними вправами та давати відгуки про своє благополуччя.

Гіг-економіка та залучення підрядників. Жодне обговорення тенденцій в HR-технологіях не буде повним без згадки про постійно зміщений фокус у бік моделі трудових відносин, яка ґрунтується на короткострокових контрактах або ж неформальних домовленостях - gig-економіки (економіки вільного заробітку). Традиційні програмні платформи для управління персоналом не передбачали такого типу відносин, але вони все частіше починають впроваджувати інструменти управління, що підтримують гіг-економіку. Роботодавці можуть легко та швидко знаходити та наймати людей з відповідним набором навичок у будь-який момент під час проектів. Співробітники можуть диктувати власні умови при роботі з компаніями.

Інструменти повідомлення про домагання. Епоха «Me Too» представила нові тенденції в галузі людських ресурсів, спонукаючи HR-

менеджерів впроваджувати швидші та ефективніші способи повідомлення про харасмент. Завдяки технологічному прогресу працівникам не обов'язково планувати особисту зустріч, щоб повідомити керівництво про образливу поведінку колеги. Сьогодні компанії озброєні десятками технологічних рішень для доступного та точного повідомлення про мобінг (систематичне цькування, психологічний терор, зниження авторитету): платформи звітності про дискримінацію на робочому місці; інструменти анонімного повідомлення; гарячі лінії; інструменти для виявлення упередженості в системі оцінювання та винагороди.

Штучний інтелект в управлінні співробітниками. Технологія штучного інтелекту забезпечує автоматизацію більшості операцій моніторингу, залишивши менеджерам більше часу для планування, розробки стратегії, навчання та роботи над особистим розвитком. Штучний інтелект також набирає обертів у фактичному процесі скринінгу, коли компанії потенційно можуть отримати значний приріст ефективності, використовуючи інструменти інтелектуального планування співробітників, прогнозування змін, автоматизації рутинних завдань.

Інструменти брендингу роботодавця - створення EVP (Employee Value Proposition). Ціннісна пропозиція роботодавця – це набір матеріальних і нематеріальних вигод, які компанія може запропонувати співробітникові/кандидату в обмін на його компетенції. Вона дає людині розуміння того, що вона отримає від роботи з вами, а також допомагає розвивати бізнес, залучаючи й утримуючи потрібні таланти.

Як правило, EVP складається з п'яти основних компонентів: фінансова винагорода (задоволеність співробітника заробітною платою, додатковими винагородами, бонусами та можливостями кар'єрного зростання); соціальний захист (медичне страхування, пенсійні пільги, оплачувана відпустка, лікарняні, свята); професійний розвиток та кар'єрне зростання (технічне навчання, підготовка топ-менеджерів і розвиток лідерства, оплачувані курси для розвитку hard-skills, програма наставництва або менторства, можливість працювати в інших містах або країнах, можливість працювати у бажаних проектах); робоче середовище (гнучкий робочий графік, підтримання балансу між роботою та особистим життям, похвала і визнання, тимблдинги й корпоративи, можливість самостійно приймати рішення); корпоративна культура компанії (довіра і співпраця, екологічні відносини в колективі, командне спілкування і підтримка, синхронізація цілей співробітників з цілями компанії).

Впровадження принципів соціокультурного різноманіття (Diversity&Inclusion). Сьогодні вимагає приділяти особливу увагу таким

основним напрямом політики D&I, як розвиток і турбота про таланти, принципи гендерної рівності під час прийому на роботу, можливість обіймати керівні посади на однакових засадах для жінок і чоловіків, принципи антиейджизму, підтримка власних освітніх програм як турбота про збереження і нарощування людського капіталу країни.

В умовах форс-мажорних викликів вітчизняним підприємствам і організаціям слід сфокусувати увагу на технології DEI (diversity, equity and inclusion – різноманітність, неупередженість та залучення). Такий підхід вимагає креативних змін технології адаптації персоналу у напрямку перегляду політики найму та підтримки справедливого підбору співробітників без упередженості та забобонів, а також створення інклюзивної та рівноправної корпоративної культури, в якій враховано інтереси всіх людей, незалежно від їхнього походження, статі, віку тощо.

### **Питання для самоконтролю з теми 2:**

1. Охарактеризуйте види технологій управління персоналом.
2. Назвіть вимоги до технологічної побудови системи управління персоналом.
3. Значення ресурсного забезпечення для ефективного управління персоналом.
4. Дайте характеристику найпоширенішим технологіям управління персоналом.
5. Назвіть критерії обґрунтування економічної доцільності використання різних персонал-технологій.
6. В чому полягає сутність технологічної зрілості підприємства?
7. Які складові характеризують рівень технологічної зрілості підприємства?
8. За якими параметрами вимірюється рівень технологічної зрілості підприємства?
9. Дайте характеристику моделям оцінки рівня технологічної зрілості підприємства.
10. Назвіть характеристики системи управління, які притаманні кожному із відомих рівнів технологічної зрілості підприємства.

### **Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 2:**

1. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені

Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

2. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.

3. Законодавче регулювання аутсорсингу та аутстафінгу персоналу в Україні. ACCACE: вебсайт. URL: <https://ua.accace.com/zakonodavche-reguljuvannja-outsorsingu-ta-autstafngu-personalu>

4. Лізинг персоналу. Аутсорсинговий відділ збуту: вебсайт. URL: <http://www.outsourcing.in.ua/leasing.html>

5. Сочинська-Сибірцева І. М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах. Економічний вісник Донбасу. 2013. № 2 (32). с.229-232.

URL:<http://dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/123321>

6. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки «Економіка і організація управління» Збірник наукових праць Донецький національний університет м. Вінниця, 2016. Вип. 23. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2899>

7. Sochinska-Sybirtseva I. M. Management technology of personnel reliability in the context of staff security. Економіка і організація управління. Збірник наукових праць. Випуск №3 (23), 2016. с. 302-308.

8. Стадник Д. Що таке аутсорсинг та аутстафінг? Аутсорсинг та аутстафінг: як це працює. Юридична газета online: вебсайт. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/outsorsing-ta-autstafing-yak-ce-pracyue-.html>

9. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.

### *Кейси з часних HR-практик*

**HR-тренды 2022.** Кейс присвячено сучасним технологічним HR-трендам.

Здобувачі мають можливість ознайомитись з оцінками та прогнозами відомих компаній «Gartner», «Forbes», «Deloitte», «Mercer» щодо перспектив розвитку технології гібридної роботи, well-being технології та технології DEI (Diversity Equity Inclusion) - різноманітність, рівність, включеність.



## ТЕМА 3: DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ ТА СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 2.1. Цифровізація HR-менеджменту
- 2.2. Класифікаційні ознаки видів технологій управління персоналом
- 2.3. Характеристика сучасних технологій управління персоналом

### 3.1. Цифровізація HR-менеджменту

Цифровізація економіки вимагає неабияких змін та швидкого зростання в продуктивності робочої сили, що в свою чергу неможливе без трансформації механізмів управління людьми.

Впровадження змін в HR-менеджменті дає можливість компаніям не втратити конкурентоспроможність на ринку та займати лідируючі позиції у своїх сферах діяльності.

Цифровізація управління людськими ресурсами пройшла певні еволюційні етапи починаючи 90-х років минулого століття.

Першим етапом по праву вважається десятиліття 1990-2000. Це період так званого РМ – Personnel Management, коли ключовими для роботи відділу кадрів були облікові функції: кадровий облік, розрахунок заробітної плати, допомога в роботі з персоналом.

Другий етап – це 2000-ні роки, умовно 2000-2020. Даний період іменують Human resource (HR) management, так як акцент уваги зміщено на ефективність HR-процесів, всіляко використовуються зручні HR-інструменти, здійснюється оптимізація витрат на персонал.

З 2020 року стартував новий етап цифровізації людських ресурсів - Human capital (HC) management. Даний етап запустив максимальне використання digital-процесів, HR-аналітики, інтеграцію HR-процесів, management self-service.

Цифрова трансформація HR стосується абсолютно усіх сфер: рекрутингу, адаптації, навчання та розвитку, винагороди, мотивації та оплати праці. Рекрутинг кардинально змінюється з переведенням центру уваги на впровадження та використання вебсайтів кар'єрного зростання компаній (corporate career web site), впровадження систем відстежування заявок (application tracking system), використання як джерело набору персоналу соціальних медіа (social recruitment) та постів про вакансії (job posts), застосування мобільних додатків та чат-ботів.

На HR-команди компаній лягає велика відповідальність за власну трансформацію з використанням автоматизації й діджиталізації та за

цифрову трансформацію самої компанії. Адже разом з IT-відділом HR-команда формує екосистему цифрової еволюції компанії, яка потребує формування в персоналу високого рівня т.зв. «цифрового мислення» для вдосконалення процесів та зростання продуктивності праці.

Цифровий HR органічно поєднує мобільні додатки, соціальні мережі, хмарні технології, віртуальну реальність, штучний інтелект для створення сприятливих умов поліпшення роботи працівників, рекрутингу та звільнення персоналу тощо.

Цифровий HR дає змогу задовольняти потреби в особистому доступі до соціальних мереж, корпоративних ресурсів, активній взаємодії з мультимедіа-можливостями, гнучкому навчанні та перекваліфікації, а також створювати та інтегрувати дані про працівників із різноманітних медіаплатформ, використовувати штучний інтелект та великі бази даних для управління людськими ресурсами. Все це створює відповідний клімат, зменшує опір змінам та формує загальне «цифрове мислення» всього колективу.

Використання тих чи інших можливостей надає цілий ряд переваг для компаній, які йдуть по шляху цифрової трансформації. Ключові можливості та переваги від цифрової трансформації HR подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Переваги від цифрової трансформації HR

Можливості	Характеристика переваг
<b>Використання інтегрованих мобільних додатків</b>	Цифрові мобільні інструменти дають сьогодні змогу: <ul style="list-style-type: none"> <li>• управляти часом;</li> <li>• відстежувати переміщення та сповіщати про запізнення;</li> <li>• доставляти різного типу повідомлення;</li> <li>• контролювати рівень сервісу;</li> <li>• оптимізувати плани дій;</li> <li>• проводити онлайн-навчання, тренінги та рекрутинг;</li> <li>• нараховувати компенсації;</li> <li>• управляти продуктивністю;</li> <li>• забезпечувати зворотній зв'язок тощо</li> </ul>

<b>Використання хмарних сервісів</b>	<p>Завдяки хмарним сервісам HR:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• долаються комунікаційні бар'єри,</li> <li>• підвищують рівень залученості персоналу,</li> <li>• автоматизують рутинну роботу,</li> <li>• економлять час,</li> <li>• підвищують безпеку зберігання HR-інформації</li> <li>• зростає продуктивність</li> </ul>
<b>Використання HR-аналітики та Big Data</b>	<p>HR-аналітики дає змогу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• візуалізувати та аналізувати великі обсяги даних,</li> <li>• прогнозувати сценарії розвитку</li> <li>• об'єктивно приймати управлінські рішення</li> </ul>
<b>Віртуальна реальність</b>	<p>Технології доповненої реальності дає можливість:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розширити можливості формування Soft skills,</li> <li>• покращити можливості навчання та розвитку,</li> <li>• розвивати корпоративну культуру,</li> <li>• зменшувати гендерний тиск.</li> </ul>
<b>Штучний інтелект</b>	<p>Інтегровані програмні продукти дають змогу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансії,</li> <li>• чат-боти ефективно надають консультативні послуги.</li> </ul>

Цифрова інфраструктура поступово стає засобом вимірювання, моніторингу та управління набутим досвідом співробітників, формує нові типи менеджерів з новим способом мислення, допомагає зміцнювати та розвивати інноваційні команди, контролювати показники робочої сили в реальному часі, впроваджувати інновації.

### 3.2. Використання цифрових технологій в управлінні персоналом

Діджиталізація – це заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів шляхом їх діджиталізації.

Діджиталізація необхідна насамперед для того, щоб оптимізувати бізнес за допомогою програмного забезпечення та ІТ-рішень, що допоможуть зробити його простішим, економнішим та якіснішим у контексті надання послуг клієнтам та задоволенні їх потреб.



Таблиця 3.1

## Переваги від цифрової трансформації HR

Можливості	Характеристика переваг
<b>Використання інтегрованих мобільних додатків</b>	Цифрові мобільні інструменти дають сьогодні змогу: <ul style="list-style-type: none"> <li>• управляти часом;</li> <li>• відстежувати переміщення та сповіщати про запізнення;</li> <li>• доставляти різного типу повідомлення;</li> <li>• контролювати рівень сервісу;</li> <li>• оптимізувати плани дій;</li> <li>• проводити онлайн-навчання, тренінги та рекрутинг;</li> <li>• нараховувати компенсації;</li> <li>• управляти продуктивністю;</li> <li>• забезпечувати зворотній зв'язок тощо</li> </ul>
<b>Використання хмарних сервісів</b>	Завдяки хмарним сервісам HR: <ul style="list-style-type: none"> <li>• долаються комунікаційні бар'єри,</li> <li>• підвищують рівень залученості персоналу,</li> <li>• автоматизують рутинну роботу,</li> <li>• економлять час,</li> <li>• підвищують безпеку зберігання HR-інформації</li> <li>• зростає продуктивність</li> </ul>
<b>Використання HR-аналітики та Big Data</b>	HR-аналітики дає змогу: <ul style="list-style-type: none"> <li>• візуалізувати та аналізувати великі обсяги даних,</li> <li>• прогнозувати сценарії розвитку</li> <li>• об'єктивно приймати управлінські рішення</li> </ul>
<b>Віртуальна реальність</b>	Технології доповненої реальності дає можливість: <ul style="list-style-type: none"> <li>• розширити можливості формування Soft skills,</li> <li>• покращити можливості навчання та розвитку,</li> <li>• розвивати корпоративну культуру,</li> <li>• зменшувати гендерний тиск.</li> </ul>
<b>Штучний інтелект</b>	Інтегровані програмні продукти дають змогу: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансії,</li> <li>• чат-боти ефективно надають консультативні послуги.</li> </ul>



Фактично, діджиталізація передбачає кардинальну зміну організаційного дизайну, моделей та методів менеджменту, центрів відповідальності.

Слід не забувати, що процес діджиталізації має ряд ризиків та недоліків, окрім переваг. Схематично згруповано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Ризики та переваги діджиталізації управління персоналом**

<b>Переваги</b>	<b>Ризики</b>
Підвищення HR-бренду підприємства та його іміджу	Швидке моральне старіння технологій
Консолідація й індивідуалізація HR-інформації на підприємстві	Висока вартість впровадження
Спрощення ведення HR-процесів	Можливий опір з боку працівників
Удосконалення процесу збору та аналізу даних щодо роботи персоналу	Проблема розмежування особистого і робочого простору працівника
Підвищення продуктивності праці через зменшення затрат часу і сил	Доступ до особистих даних
Постійний зворотній зв'язок з працівниками	Цифровий розрив у навичках працівників старшого і молодшого віку

Тобто, діджиталізація це не лише використання цифрових технологій, а передусім зміна в мисленні, стилі керівництва, системі заохочення і в прийнятті нових бізнес-моделей. Водночас діджиталізація передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що призводить до якісних корінних змін функціонування та поведінки підприємства.

Діджиталізація управління персоналом передбачає зміни, що відбуваються у трьох напрямках:

1) цифрова робоча сила (залучення працівників з інноваційним типом мислення, ліквідація цифрового розриву у навичках, забезпечення постійного удосконалення знань, вмінь, навичок за допомогою сучасних технологій);

2) цифрове робоче місце (створення робочого середовища, що забезпечує високу продуктивність праці, можливості збору інформації щодо виконання завдань, використовує сучасні засоби комунікацій та підтримує зворотній зв'язок з працівниками);

3) цифровий HR (трансформація функцій управління персоналом на основі новітніх комп'ютерних технологій, використання цифрових інструментів, програмних продуктів).

Сфера Digital-технологій в управлінні людськими ресурсами сьогодні знаходиться на стадії зародження, становлення та формування.

HR-Digital визначається як підхід, побудований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, інтеграції даних, аналізуванні в реальному часі і технологічної гнучкості в галузі управління людськими ресурсами.

Експерти визначають мету HR-Digital як об'єднання всіх областей управління людськими ресурсами з можливостями цифрових технологій для прозорості, послідовності вибудовування і вимірювання процесів управління людським капіталом, аналогічно управлінню будь-якими іншими активами компанії.

Варто також акцентувати увагу на напрямках діджиталізації для трансформації процесу управління персоналом, які можуть передбачати:

- застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR процесів;
- цифрову інтеграцію з хмарними системами;
- HR-аналітику та Big Data;
- застосування VR-технологій;
- штучний інтелект.

Ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом на підприємстві передбачає врахування існуючих можливостей та загроз і вироблення на цій основі ефективної стратегії діджиталізації.

Слід зазначити, що кожна з функцій HR-менеджменту (рекрутмент, адаптація, мотивування, розвиток персоналу, оцінювання персоналу, контролювання) має свій особливий напрям діджиталізації та використання тих чи інших технологій, застосування яких надає суттєвих переваг та покращує якість виконання функцій.

Особливості напрямків використання цифрових технологій в HR-менеджменті згідно ключових функцій зведено до табл. 3.3.

**Особливості напрямків використання цифрових технологій в HR**

<b>Напрямки діджиталізації</b>	<b>Функції</b>	<b>Переваги</b>
Використання соціальних мереж, сайтів пошуку роботи для збору інформації, створення та публікування вакансій.	<b>Рекрутмент</b>	Створення бази даних потенційних претендентів, розширення можливостей залучення працівників «нової» якості.
Використання геймефікації та єдиної платформи.	<b>Адаптація</b>	Акумуляування всієї необхідної для роботи інформації, в тому числі про компанію та паролі, графік роботи, план офісу, посадові інструкції, компенсаційну системи на єдиній платформі.
Акумуляування інформації про особистісні особливості, цінності і переваги працівників та використання її для мотиваційних програм.	<b>Мотивування</b>	Забезпечення вищого рівня мотивації працівника на основі використання нових прогресивних форм і методів мотивації.
Проходження освітніх курсів через мобільні додатки, створення електронної платформи для навчання.	<b>Розвиток персоналу</b>	Забезпечення безперервності освіти; різноманітність вибору форм та методів навчання у зручний час та місці; вивільнення ресурсів HR-відділу.
Проведення електронного тестування, забезпечення оцінювання у режимі реального часу онлайн.	<b>Оцінювання персоналу</b>	Забезпечення прозорості та об'єктивності процесу оцінювання знань, вмінь та навичок співробітників.
Використання цифрових інструментів з метою збирання звітності щодо усіх процесів та виконання завдань на підприємстві.	<b>Контролювання</b>	Можливість оцінити ефективність діяльності кожного працівника; забезпечення зворотного зв'язку з працівниками.

### 3.3. Впровадження Digital технологій в HR

Ефективне впровадження діджиталізації в управлінні персоналом на підприємстві необхідне розуміння та дотримання таких етапів:

1. Аналізування компанії, постановка мети і розробка стратегії.
2. Впровадження діджитал-технологій.
3. Аналізування отриманих результатів

Впровадження Digital технологій в HR в найближчому майбутньому підпорядковано наступним тенденції та ключовими компоненти розвитку HR Digital є HR-автоматизація, HR-аналітика, HR-маркетинг, SMART-рекрутинг та електронне навчання.

Тенденції HR-автоматизації передбачають автоматизацію внутрішнього документообігу, рекрутингу, оцінювання і атестації персоналу компанії, навчання персоналу, створення та впровадження схем гнучкого графіка роботи, оцінювання лояльності і залучення персоналу, моніторингу hr-бренду компанії, hr-аналітики.

HR-аналітика передбачає використання Big Data і Data mining в сфері управління персоналом та перетворення HR-даних в успішні бізнес-рішення.

HR-маркетинг має давати можливість:

- будувати гнучкий кар'єрний шлях;
- формувати «внутрішню мобільність»;
- застосування Agile-мислення в HR-практиці;
- створення і просування привабливого HR-бренду роботодавця;
- залучення та утримання талановитих співробітників;
- управління інноваційними проектами та командами;
- створення HR-контент стратегії;
- створення і підтримка зовнішніх і внутрішніх комунікацій (ЗМІ, блоги, заходи і т.п.);
- робота з лояльністю і залученістю персоналу;
- створення амбасадорів бренду: блоги співробітників;
- створення корпоративної культури;
- корпоративний контент;
- нестандартний креатив в просуванні HR-бренду.

SMART-рекрутинг завдяки діджиталізації отримує: роботи-рекрутери; чат-боти; нові канали залучення; продаж вакансії – продають опис вакансій; таргетована реклама вакансій; нові інструменти для оцінки кандидатів; стажування.

Електронне навчання мобільне навчання; адаптивне навчання; персоналізоване навчання; впровадження індивідуальних планів розвитку співробітника; оцінювання ефективності навчання; створення розвиваючого середовища; застосування VR (virtual reality) технологій.

Digital HR технології активно використовуються в багатьох сферах. Але якщо одні компанії повністю переглядають діючу систему, іншим вдається впровадити тільки окремі технології і інструменти.

Можна виділити п'ять основних принципів впровадження сучасних технологій digital HR в компанію:

1. Централізація **Ultimate centralization** – максимальна централізація. Компанії виграють за рахунок централізації людей, знань і технологій в одному місці. Розподілені знання не дають потрібного ефекту, оскільки важлива критична маса фахівців, що працюють над ключовими напрямками або проєктами. Централізація дозволяє мінімізувати кількість взаємодій і ітерацій. Зв'язок з реальністю підтримується на високому рівні за рахунок того, що впроваджується автоматизація, інструментарій та виконується аналітика.

2. Автоматизація **Ultimate automation** – максимальна автоматизація. У Діджитал компаніях то, що виходить автоматизувати, – автоматизується, перекладається в новий формат, щоб відмовитися від ручної праці, який призводить до помилок.

3. Легка та фіксована організація **Ultimate lean and flat organization** – максимальна легкість і фіксована організація. Це скорочує спотворення сигналу між рівнями, дозволяє зменшити кількість ітерацій і витрат. Особливо важливо для організацій, які надають умовно безкоштовні послуги. Але такі компанії не завжди можуть впроваджувати технології digital HR, так як вони не закладені в бюджет.

4. Концентрація **Ultimate concentration** – максимальна концентрація. Digital-компанії концентруються на невеликій наборі послуг, але намагаються надавати їх якісно і швидко, так як ресурси зосереджені уздовж обмеженого набору напрямків. Якщо напрямків кілька, над кожним працює сфокусована команда.

5. Простота **Ultimate simplicity** – максимальна простота digital HR. Все повинно бути просто для клієнта, всередині організації, при взаємовідносинах з постачальниками і партнерами. Простота в усьому допомагає знизити навантаження на всю систему. Digital-організації працюють над змістом, а не тільки над зовнішнім виглядом

Впровадження сучасних технологій digital HR в компанію неможливе без повсякчасного моніторингу пропозицій програмного забезпечення.

Прикладами найбільш ефективних додатків та чат бот-сервісів є:

1. Вейд і Венді (Wade and Wendy) – чатбот-сервіс, що допомагає співробітникам у їх стратегіях кар'єри і показує їм кар'єрні можливості в компанії. Венді розмовляє з кандидатами і допомагає їм зрозуміти культуру компанії, можливості працевлаштування і процес найму.

2. Чатбот Firstjob Mya може усунути до 75% питань, які задають люди в процесі рекрутингу.

3. Switch, новий додаток для рекрутингу, допомагає кандидатам знайти роботу, надаючи їм досвід, схожий на Tinder для пошуку роботи і найму.

4. Постачальник програмного забезпечення Unitive використовується для написання посадових обов'язків обговорення, засновані на фактичних дискусіях про роботу, і може алгоритмічно визначати гендерні, расові чи генеалогічні девіації для зменшення неусвідомлених похибок при наймі.

Прозорість стає стандартом в світі HR і талантів. В області компенсацій – тепер є “Glassdoor знає вашу вартість” (Glassdoor’s Know Your Worth) і “LinkedIn Зарплата” (LinkedIn’s Salary), які приєдналися до таких гігантів відомостей про компенсації, як Salary.com і Payscale. Збираючи анонімні дані про окладах від десятків тисяч до мільйонів, ці інструменти дозволяють співробітникам порівнювати свою зарплату з тими, хто працює в аналогічних місцях по містах, вислугою, галузям промисловості і навіть компанії.

Активна роль HR змушує технології розвиватися досить швидко, вдосконалюватись та розширювати можливості.

Поетапне, виважене впровадження Digital технологій в HR дозволяє компанії отримати наступне:

1. Зміщення фокусу з автоматизації на продуктивність. Важливо підібрати HR-рішення, яке підвищить продуктивність команд і допоможе налагодити внутрішню комунікацію. В цій ситуації необхідним є перехід від управління кадрами до управління командою і процесами.

2. Хмарні сервіси для спрощення роботи в команді. Новітня структура управління персоналом включає «сервіси для співробітників», наприклад чат-боти.

3. Постійний контроль ефективності. Нові інструменти дозволять отримувати інформацію від співробітника про стан його справ в реальному часі.

4. Зворотній зв'язок, залученість і аналітика. Форми зворотнього зв'язку динамічно розвиваються, і вже є можливим задавати питання співробітникам і отримувати відповіді на них буквально в реальному часі. Також доцільно налаштувати автоматизовану систему, яка буде відслідковувати окремі ситуації, отримувати відгуки про них і видавати рекомендації про необхідні поліпшення.

5. Нова хвиля корпоративного навчання. Настає час інтерактивних платформ, мікронавчання, модернізованих систем управління навчанням (LMS) на основі штучного інтелекту та віртуальної реальності. Можна займатися саморозвитком в будь-який час, а не витратити кілька днів або вечорів на оффлайн-заняття. Носії знань в новій конфігурації – не тільки викладачі, а й самі співробітники. У таких системах вони можуть обмінюватися контентом між собою і отримувати відгуки без додаткових зусиль з боку тренера і керівництва.

6. Інновації на ринку рекрутингу включають масові рекламні кампанії, націлені на відбір кращих співробітників. Чат-бот ставить декілька питань і відсіває невідповідних, іншим призначають інтерв'ю з рекрутером.

7. Благополуччя як метрика. Поняття турботи про співробітників розширилося. Раніше їм пропонували тільки страховку, навчання і харчування. Зараз компаніям важливо, щоб люди вели здоровий спосіб життя, зберігали ясний розум і були продуктивними. Технології тепер дозволяють виміряти рівень енергії співробітників і з'ясувати, чому сил не вистачає.

8. Людиноцентрична аналітика. Дані про співробітників важливі так само, як дані про клієнтів. На основі аналітики створюються панелі моніторингу для менеджерів. За допомогою аналітики можна контролювати продажі, ефективність роботи команди і інші ключові показники.

9. «Розумне» самообслуговування. Стрімко розвивається штучний інтелект. Можна зайти в систему, запросити відпустку на тиждень і навіть не звертатися до відділу кадрів. А додаток з голосовим набором допоможе пройти тренінги з дотримання корпоративних політик.

10. HR як драйвер інновацій. Фахівці з персоналу генерують ідеї, не чекаючи, поки розробники створять необхідні рішення. HR – відділи з споживачів стали замовниками. Сучасні кадровики безпосередньо беруть участь в розробці продуктів, експериментують з новими моделями управління ефективністю, стратегіями навчання, думають, як знизити упередженість в рекрутингу і шукають методи набору і навчання

персоналу, залишаючи розробникам технічну сторону.

З урахуванням загальних тенденцій і потреб людства, можна стверджувати, що сучасні організації повинні переглянути свою позицію в області управління персоналом, і проходити процес діджиталізації якнайшвидше.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є практичне впровадження HR – Digital з урахуванням специфіки діяльності підприємства, деталізація етапів впровадження системи діджиталізації та оцінювання його ефективності.

### **Питання для самоконтролю з теми 3:**

1. Суть та основні етапи цифровізації HR-менеджменту.
2. Назвіть переваги цифрової трансформації HR.
3. Розкрийте суть поняття діджиталізації.
4. Охарактеризуйте напрямки діджиталізації управління персоналом.
5. Назвіть ключові ризики та переваги діджиталізації HR.
6. Які є особливості та переваги діджиталізації рекрутменту, процесу адаптації, мотивування, розвитку персоналу, оцінювання та контролю?
7. Назвіть етапи впровадження діджиталізації в управлінні персоналом?
8. Що собою являє SMART-рекрутинг, наведіть приклади програмного забезпечення.
9. Дайте характеристику основним тенденціям HR- маркетингу.
10. Назвіть характеристики п'яти основних принципів запровадження сучасних технологій digital HR в компанію.

### **Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 3:**

1. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
2. Голянич В.М. Інноваційні технології в кадровому менеджменті. Управлінське консультування. 2017. № 2. С. 5–16.
3. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. Економіка і управління. 2018. № 6. С. 26–37.



4. Доренська А. О. Digital-технології в управлінні персоналом / А. О. Доренська // Наука – виробництву, 2022 : зб. тез доп. : ЛІІІ наук.,наук.-тех. On-line конф. викл., асп. та співроб., 13 трав. 2022 року, Кропивницький: КНТУ, 2022.

5. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2016. № 6. С. 105–112.

6. Кульков В.М. Цифрова економіка: надії та ілюзії. Центр громадських наук і економічного факультету МГУ ім. М.В. Ломоносова. 2017. № 5. С. 145–156.

7. Легомінова С.В., Гусєва О.Ю. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1(23). С. 20–25. 60 Серія Економічні науки Випуск 41. 2021

8. Соціально-економічні механізми управління розвитком людських ресурсів в умовах цифровізації та інноватизації: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. О.М. Левченка. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2021.

9. Широкопояс А.О. Проект HR-tool-box. 20 сервісів і додатків, які підберуть, протестують і оцінять співробітників. Компетенції. URL: [http://obzory.hr-media.ru/hrtool\\_box\\_20\\_servisov](http://obzory.hr-media.ru/hrtool_box_20_servisov).

10. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій. URL: <https://kharkov.hh.ua/article/19271>.

### *Кейси з часних HR-практик*

**Діджиталізація бізнесу.** Кейс присвячено огляду діджиталізації бізнесу з обґрунтуванням необхідності даного процесу.

Здобувачі мають можливість ознайомитись з сутністю процесу діджиталізації, факторами впливу на даних процес, ключовими стимулами та необхідністю цього процесу.



## РОЗДІЛ 2. КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА СУЧАСНЕ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

**Мета розділу:** зформування у здобувачів теоретичні і прикладні знання у сфері побудови кадрової політики організації, діагностування організаційної поведінки та формування ефективних команд.

**Вивчення розділу спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетенцій:**

- розуміння тенденцій розвитку HR-менеджменту у сфері побудови кадрової політики;
- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички у процесі формування колективу організації, груп та команд;
- здатність застосовувати сучасні методи відбору, навчання, мотивації персоналу та побудови трудових відносин;
- здатність прогнозувати на основі результатів моніторингу процесу формування команд;
- здатність здійснювати зміни та керувати корпоративною культурою організації;
- оволодіння сучасними технологіями розробки, організації та управління івентами.

**Програмні результати навчання в межах розділу полягають у наступному:**

- застосовувати набуті теоретичні знання для впровадження кадрової політики;
- діагностувати організаційну поведінку та оцінювати рівень організаційного спілкування в колективі;
- оволодіти технологією щодо формування і управління поведінкою персоналу в організації;
- освоєння різних підходів до управління людським потенціалом організації;
- отримання необхідних знань для правильного формування робочої групи з урахуванням чинників групової згуртованості і психологічної сумісності;
- виявляти, генерувати і впроваджувати креативні ідеї в професійну діяльність;
- оцінювати наслідки прийнятих організаційно-управлінських рішень в управлінні командами та процесі тимблдингу.

**Ключові слова:** кадрова політика, стратегія управління персоналом, пасивна кадрова політика, етапи проектування КП, нетворкінг, кадрові заходи, організаційна поведінка, фактори поведінки, інтерналізм, екстерналізм, авторитаризм, макіавеллізм, психологічний портрет, організаційне спілкування, команда, тимблдинг, івент-менеджмент

## ТЕМА 4: КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

- 4.1. Кадрова політика в організації
- 4.2. Організаційна поведінка та управління нею
- 4.3. Опір змінам та управління процесом впровадження змін

### 4.1. Кадрова політика в організації

Під кадровою політикою організації доцільно розуміти сукупність правил, норм та принципів, що визначають ключові напрями роботи з персоналом (такі як формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання) та формують систему, метою якої є своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості та кількості, раціональне використання кадрового потенціалу, створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу, забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством. Така система роботи з персоналом організації дозволить швидко та гнучко реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Визначальними елементами кадрової політики слід назвати:

- політику зайнятості, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

- політику навчання, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;

- політику оплати праці, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску;

- політику добробуту, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми;

- політику трудових відносин, що передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудового конфлікту, становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками тощо.

Взагалі кадрова політика організації визначається рядом чинників

(рис. 4.1):

1) зовнішніх: національне трудове законодавство, взаємовідносини з профспілками, стан економічної кон'юнктури, перспективи розвитку ринку праці;

2) внутрішніх: структура і цілі підприємства, територіальне розміщення, використовувані технології, виробнича й управлінська культура.



**Рис. 4.1. Внутрішні та зовнішні фактори впливу на кадрову політику**

Рівень усвідомленості правил, норм та принципів, що лежать в основі кадрових заходів, рівень розвитку кожного окремого елементу кадрової політики, чутливість до факторів впливу визначають та формують тип кадрової політики організації.

Виділяють наступні типи кадрової політики:

А. 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.

Б. 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.

В. 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.

Г. 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.

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:

В таблиці 4.1. зведено особливості реалізації кадрових процесів при відкритій та закритій кадровій політиці.

Таблиця 4.1

### Особливості кадрових процесів при різних типах кадрової політики

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу.	Ситуація високої конкуренції на ринку праці.	Ситуація дефіциту робочої сили.
Адаптація персоналу.	Можливість швидкого входження в конкурентні відносини, введення нових для організації підходів, запропонованих новим працівникам.	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої єдності колективу, включення в традиційні підходи.
Навчання та розвиток персоналу.	Дуже часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє отриманню нових знань та опиту.	Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, адаптовано до специфіки роботи організації.
Просування персоналу.	З одного боку, можливість зросту важка за рахунок постійного притоку нових кадрів, а з другого – вірогідна кар'єра за рахунок високої мобільності кадрів.	Перевага при призначенні на вищу посаду завжди віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри.
Мотивація та стимулювання.	Перевага віддається стимулюванню праці (по-перше матеріальному).	Перевага віддається мотивації (задоволенню потреб в стабільності, безпеці та соціальному прийнятті).
Проведення інновацій.	Постійний інноваційний вплив з боку нових робітників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності робітника і організації.	Інноваційну поведінку необхідно ініціювати чи вона є результатом розуміння робітником загальності своєї долі з долею підприємства.

Відкрита кадрова політика: підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи. 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.

Якою б не була кадрова політика, до її формування висувають ряд вимог:

- бути тісно пов'язаною зі стратегією розвитку підприємства та сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
- бути достатньо гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого – динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;
- бути економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників;
- бути гарантом індивідуального підходу до працівників.

Усвідомлена кадрова політика проектується й реалізується поетапно:

I етап – нормування, метою якого є узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ «ідеального» працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом.

II етап – програмування, метою вже є розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливостей змін. Важливий параметр, що впливає на розробку таких програм, – вибір прийнятних інструментів і способів впливу, їхнє узгодження з цінностями підприємства.

III етап – моніторинг персоналу, метою якого є розробка процедур

діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів з розвитку і використання знань, умінь, навичок персоналу.

Реалізація описаних етапів побудови ефективної кадрової політики дозволить забезпечити:

- організаційну інтеграцію — вище керівництво і лінійні керівники приймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;

- високий рівень відповідальності усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

- функціональність — варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);

- структурність — адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

А сама кадрова політика зможе гарантувати своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. А в самій організації будуть налагоджені процеси:

- планування ресурсів (оцінка наявних ресурсів, визначення майбутньої потреби та способів пошуку, оцінки результативності минулого набору);

- відбір та адаптація персоналу (оцінка результативності відбіркових процедур та адаптаційних заходів);

- система стимулювання (атестація, персоніфікація заробітків, моніторинг рівня оплати на ринку праці);

- ротація персоналу (система кадрового моніторингу, певний соціально-психологічний клімат, внутрішні комунікації, оцінка результативності методів планування кар'єри).



## 4.2. Управління організаційною поведінкою персоналу

Людина, будучи сформованою особистістю, маючи власну позицію, вступає в трудові відносини з організацією, привносить в неї власний набір цінностей, звичок та правил поведінки, власне ставленням до соціальних явищ. Власна поведінка особистості починає впливати та формувати колективну та організаційну поведінку загалом.

Організаційна поведінка – це наука про те, як люди поведуться в організації і яким чином їх поведінка впливає на її роботу (продуктивність, дисципліну, плинність кадрів).

Організаційна поведінка проявляється у таких формах, аспектах і явищах:

- установки, цінності, переваги, схильності індивідів;
- поведінка індивідів стосовно фізичних об'єктів у випадку неочікуваних інформаційних та соціальних контактів;
- поведінка груп, команд та інших угруповань, що характеризується безпосереднім спілкуванням;
- поведінка організаційних одиниць, таких як відділи, відділення, фірми або великі концерни;
- поведінка взаємопов'язаної групи організацій;
- поведінка внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, наприклад, еволюція технології, ринків, конкуренції, державного регулювання.

Організаційна поведінка має розуміти та пояснювати причини вчинків людей, що працюють в організації; прогнозувати ті чи інші поведінкові моделі у різних ситуаціях, контролювати поведінку працівників та симулювати ті мотиви, що сприяють підвищенню продуктивності та результативності роботи.

Організаційна поведінка – це характер дій в певних умовах окремих працівників чи колективів, направлених на здійснення спільної суспільно корисної діяльності організації. Організаційна поведінка розглядається як управлінських феномен, в якому предметом діяльності керівників є праця виконавців, а діяльність керівників оцінюється за кінцевими показниками роботи усього персоналу.

Взагалі, поняття «організаційна поведінка» можна розглядати з різних підходів: підхід з точки зору розуміння організаційної поведінки як науки; підхід з позиції дослідження поведінки індивіда, що впливає на особистісні результати; комплексний підхід, що формується на основі розуміння організаційної поведінки як типової поведінки окремих

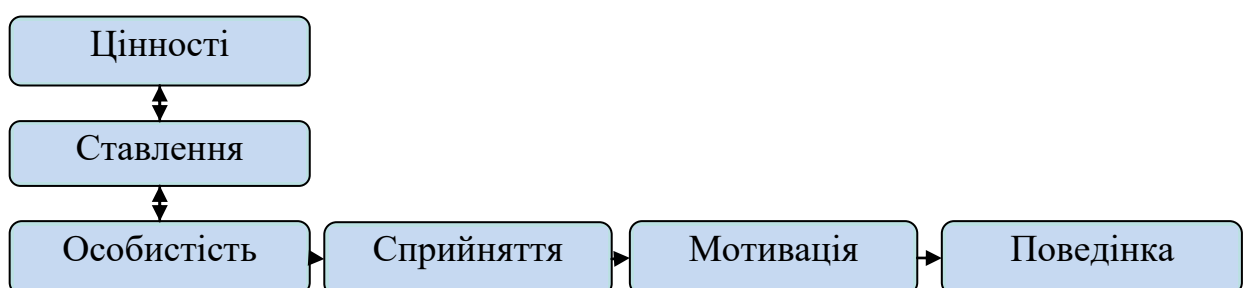
працівників, що формує загальну організаційну поведінку, яка впливає на особистісні результати та результати діяльності організації в цілому.

Комплексний підхід до розуміння сутності поняття організаційна поведінка є найбільш актуальним у сучасних реаліях мікро- та макросередовища, оскільки організаційна поведінка працівників формується залежно від зовнішнього середовища: соціалізації та гуманізації праці, інформаційних технологій, науково-технічного прогресу. В той же час, залежить від особистісних характеристик та якостей окремого індивіда (ціннісні орієнтації, сприйняття, бачення, переконання, ментальних відмінностей).

Отже, під організаційною поведінкою розуміємо типову поведінку працівників на підприємстві, яка забезпечує ставлення персоналу до обов'язків і якість їх виконання, формує особистісні результати, а також має вплив на результати діяльності організації загалом.

Організаційна поведінка персоналу підприємства формується з соціально-психологічних характеристик окремих працівників, а також як наслідок впливу факторів (наприклад: конфліктів, соціально-психологічного клімату, організаційної культури особливостей комунікації, стилю керівництва, системи менеджменту). Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: фізіологічного стану організму, особливостей вищої нервової діяльності, пам'яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальних факторів: ролі, статусу, освіти, досвіду, звичок, кола спілкування і т. ін. Гарне знання і розуміння керівником цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню їхньої поведінки і цілеспрямованому впливу на неї. Особистість виступає продуктом суспільного розвитку та включення індивідів у систему соціальних відносин через активну предметну діяльність та спілкування.

Бачення світу, його сприйняття обумовлюють рівень мотивації і поведінку особистості (рис. 4.2).



**Рис. 4.2. Модель організаційної поведінки особистості**

Чинники, які впливають на формування загальної поведінки можна умовно поділити на чотири великі групи:

1) демографічні – ті, що визначають поведінку залежно від статі та віку людей;

2) біопсихологічні – ті, що визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини (стан здоров'я, ступінь емоційної врівноваженості, інтроверсія-екстраверсія, домінуючий спосіб мислення (логічний чи інтуїтивний), здатність до творчості, минулий досвід, компетентність);

3) соціально-психологічні – ті, що визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів у групі, організації чи суспільстві;

4) культурологічні – ті, що визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для того чи іншого конкретного суспільства.

Критеріальна база поведінки будь-якої людини включає її прихильність до людей, подій та процесів, сукупності цінностей, які поділяє ця людина, набір вірувань, які сповідує людина, та принципів, яких вона дотримується в своїй поведінці. Всі ці складові критеріальної бази поведінки знаходяться в тісній взаємодії, у взаємовпливі та взаємопроникненні. Але, не дивлячись на значну взаємозалежність, їх можна розглядати як відносно відокремлені характеристики особистості людини, які впливають на її поведінку.

Основні варіанти характерних рис людини, що тісно пов'язані з організаційною поведінкою персоналу представлені в таблиці 4.2.

Організаційна поведінка має прямий вплив на організаційне спілкування - комунікації всередині організацій. Організаційне спілкування - це сукупність дій, процедур і завдань, що здійснюються для передачі або отримання інформації за допомогою різних засобів комунікації, методів і прийомів (як внутрішніх так і зовнішніх).

Через організаційну поведінку та організаційне спілкування досягається реалізація стратегій розвитку, підвищується продуктивність праці, покращуються внутрішні та зовнішні взаємозв'язки елементів організації, досягається успіх або ж формуються невдачі організації.

У свою чергу, організаційне спілкування дозволяє правильно розвивати внутрішні робочі процеси, формує оптимальне робоче середовище, посилює згуртованість персоналу та дозволяє досягти організаційної єдності ( організаційна єдність традиційно сприймається як єдність, цілісність явища, що складається зі складових частин, особливим, певним чином упорядкованих).

Таблиця 4.2

### Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою на підприємстві

Характерні риси	Особливості поведінки
1. Інтерналізм (впевненість в собі)	Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення.
2. Екстерналізм (фокус контролю)	Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї.
3. Догматизм та авторитаризм	Догматизм – це непохитність переконань особи. Авторитаризм - це переконання, що між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре.
4. Макіавеллізм	Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, яких називають "високі Маки", дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність "високого Мака" важко.
5. Орієнтація на досягнення (цілеспрямованість)	Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від виконання складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотній зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи.
6. Схильність до ризику	Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може привести до більш ефективного виконання роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень.

Налагоджена й контрольована організаційна поведінка та організаційне спілкування створюють передумови ефективного нетворкінгу - соціальної й професійної діяльності, спрямованих на те, щоб за допомогою дружніх взаємозв'язків максимально швидко і ефективно вирішувати складні життєві завдання і бізнес-питання.

Шляхом нетворкінгу організація може вирішувати ряд завдань: виявляти неформальні комунікаційні мережі підприємства; виявляти чутки, спотворені управлінські накази і розпорядження, організаційні стереотипи, ярлики, негативні оцінки, організаційні цінності, що наповнюють інформаційне поле підприємства; вивчати ступень інформованості різних груп і підрозділів з ключових питань організації; використовувати неформальну інформацію в цілях підприємства; враховувати особливості неформальної структури при розподілі завдань і організаційних змін; підтримувати і зміцнювати організаційні зв'язки всередині організації, управляти процесом опору змін.

Керованість організаційної поведінки та ефективний нетворкінг створюють передумови ефективного реалізації кадрової політики організації.

#### **4.3. Опір змінам та управління процесом впровадження змін**

Глобалізація й діджиталізація середовища існування, мінливість та повсякчасна потреба в адаптації роботи організацій перетворила зміни з періодичних явищ на стратегію існування. Під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу організації та в зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності. Все це значиться на персоналі: процесі, особливостях та умовах його роботи, реалізації його потенціалу.

Зміни будь-якого характеру натикаються на опір змінам, під яким розуміємо будь-які вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію або протидію здійсненню змін в організації.

Класифікувати опір змінам можна за наступними ознаками:

1. За рівнем виникнення:

- індивідуальний опір змінам – опір змінам окремого працівника;
- груповий (колективний) опір змінам – опір окремої групи працівників, колективу людей;
- системний опір змінам – опір всієї організації;

- ринковий опір змінам – опір учасників ринку чи певної стратегічної групи.

2. За формами прояву:

- відкритий – відомий всім суб'єктам змін та системі менеджменту, опір що не приховується, а декларується носіями;

- прихований – опір змінам, який не демонструється системі менеджменту, але за певними ознаками може бути ідентифікованим командою змін та лідером змін на ранніх етапах – зниження ефективності виконання завдань, відсутність ініціативи, ігнорування стратегічних можливостей тощо.

3. За інтенсивністю прояву:

- активний опір змінам – має демонстративний прояв, декларується з елементами пропаганди, носить форму вчинків, спрямованих на затримку чи протидію змінам, їх дискредитацію;

- пасивний опір змінам – активно не демонструється (хоч може декларуватися у вигляді констатації), пов'язаний із відсутністю ініціативи та підтримки ключових компетенцій.

4. За силою впливу на зміни:

- незначний опір – відсутнє кардинальне корегування змін, але впливає на час провадження (виникнення лагу змін);

- відчутний опір – припускає корегування змін та тривалий лаг змін;

- сильний опір – може мати наслідком відміну змін та повернення до початкового стану об'єкту змін.

5. За наслідками опору для системи управління змінами:

- «легкі удари» - незначні корективи механізму впровадження змін;

- критичний стан – значні корективи механізму впровадження змін які потребують додаткових витрат ресурсів;

- важкий стан - масштабні корективи механізму впровадження змін які потребують значних витрат ресурсів та збільшення інвестицій;

- руйнування – перебудова всієї системи управління змінами, анулювання змін.

6. За сферою виникнення:

- психологічний - виникає внаслідок страху перед невідомістю, небажання змінювати щось у своїй трудовій діяльності;

- логічний - заснований на раціональних доказах недоцільності змін.

7. За тривалістю існування:

- ситуаційний – реакція опору в конкретній ситуації як наслідок «ситуація змін-реакція неприйняття», коригування ситуації чи ставлення до неї його анулює;

- тривалий (хронічний) – носії змін за будь-яких умов та переконань не бажають працювати в умовах змін;

- циклічний – реакція опору виникає декілька разів при зміні параметру впровадження, при цьому опір повторюється доти, доки не буде виконано зміну та досягнуто її мету.

Існує ряд передумов, що визначають успішність змін та можливу силу опору з боку персоналу:

1. Несвоєчасність пропонуваніх змін. Всі запропоновані зміни мають аналізуватись на актуальність з точки зору фінансів, людського потенціалу, технологій та вимог ринку.

2. «Несистемність» змін, тобто зміни лише в частині ланцюжка «людина-завдання-структура-технологія». Зміни не можуть претендувати на ефективність, якщо не стосуються всієї системи зв'язків окремих елементів.

3. Ігнорування персоналу, які є учасниками та клієнтами змін. Персонал по відношенню до змін можуть займати різні позиції:

-**opponent** (гальмувати) – активне негативне ставлення до змін;

-**promoter** (продвигати) – активне позитивне ставлення до змін;

-**hopper** (сумніватись) – пасивне негативне ставлення до змін;

-**supporter** (прихильник) – пасивне позитивне ставлення.

І саме персонал є виконавцем впровадження змін, від його позиції та опору залежить результат.

4. Відсутність ретельного планування процесу впровадження змін. Для ефективної реалізації змін слід поетапно проходити від усвідомлення потреби в змінах, через повідомлення усіх учасників про необхідність змін, формування коаліції, створення бачення змін, розширених комунікацій щодо змін та їх впровадження, виявлення та усунування перешкод до тактичних перемог, росту на змінах та досягненні стратегічних результатів.

5. Відсутність комунікацій зі всіма стейкхолдерами. Відсутність комунікацій породжує тривогу, опір змінам, конфлікти, домислювання, плітки і збайдужіння. Посилує опір змінам та перешкоджає в досягненні позитивних результатів.

6. Ігнорування ризиків.

7. Незавершеність. Затягнутість процесів змін породжує негативні настрої персоналу та знижує ефективність. Тому зміни мають носити чіткі ознаки стадій готовності, узаконений характер та чітку фіналізацію процесу.

Слід розрізняти, що частина персоналу провадить якусь політику та зміни, інша частина – адаптується і піддається змінам.

Персонал реагує на процес змін через зміни в особистій безпеці та стабільності роботи, приріст обсягів робіт та повноважень, брак компетентності робітника щодо нових завдань, проваджених через зміни, відсутність попереднього посвіду щодо участі у змінах, наявність насторожуючої позиції лідера групи, конфліктів чи аутсайдерських впливів, пов'язаних із реалізацією змін.

Персонал, що впровадить зміни та організовує ефективний процес їх реалізації, має прогнозувати розвиток ситуації і можливі реакції підлеглих.

Процес прогнозування складається з наступної послідовності дій:

1. Виявлення симптомів – ряду фактів і подій, які в своїй сукупності не дають підстави зробити певні висновки, але насторожують і спонукають до активності в пошуку додаткової інформації.

2. Пошук і аналіз інформації – збір і обробка різних фактів, що дають підставу зробити певний висновок (діагностика) і прийняти рішення щодо предмета занепокоєння.

3. Моделювання: можливих варіантів розвитку подій і ймовірних моделей поведінки людей; альтернатив своїх дій; наслідків розвитку ситуації і своїх дій. При моделюванні поведінки підлеглих необхідно знати їх наступні характеристики: інтереси і потреби; цілі; причини та механізми поведінки; наявні ресурси і їх суб'єктивні оцінки; уявлення про кінцевий результат; досвід у вирішенні проблеми; передісторію відносин з оточуючими; очікування.

Вивчаючи поведінку персоналу та здійснюючи оцінку опору змінам фахівці HR мають дотримуватись певних умов:

- мають бути ідентифіковані всі види опору змінам на всіх рівнях їх виникнення;

- всі види опору мають сприйматися як рівнозначні по своїй важливості ситуації системи управління змінами;

- форми опору є динамічними, тобто одна форма опору може переходити в іншу із плином часу та під дією сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників;

- будь-яка форма опору має сприйматися не як загроза змінам, а як можливість для удосконалення змін та попередження помилок.

Розуміючі ситуацію, що складається навколо змін, менеджер може вплинути на оточуючих шляхом:

1. прийняття рішень: організація, контроль, оцінка, участь, залучення, делегування, стимулювання, примус;

2. виконуючи інформаційні ролі: переконання, пояснення, з'ясування, спостереження, вислуховування, навчання, демонстрація, вивчення;



3. використовуючи міжособистісні комунікації: наснагу, заохочення в захоплення, об'єднання, допомога, підтримка, захист.

Успішно налагодити взаємозв'язки та побудувати атмосферу нетворкінгу можливо, якщо HR-менеджер має ряд джерел сили впливу:

- здатність створити і використовувати ситуацію невизначеності (приховування або обмеження інформації);
- створення та/чи використання ситуації власної унікальності і незамінності;
- здатність впливати на процес прийняття рішень;
- здатність досягати згоди, компромісів в умовах протиріччя інтересів;
- здатність набувати сили, додаткову перспективу і формувати відсутні ресурси;
- володіння політичними навичками (використання соціально-психологічних особливостей оточуючих, маніпуляція);
- вмотивованість самого менеджера (прагнення до результату).

В роботі з персоналом під час подолання опору змінам виділяють чотири стилі впливу:

1. позитивне переконання – це стиль впливу за допомогою інтелекту і витрат індивідуального психоенергетичного потенціалу.

2. заохочення і покарання – як стиль впливу припускають стимулювання (позитивне чи негативне) певної поведінки.

3. участь і довіру – це стиль впливу, який використовує «притягає» енергію, тобто не тільки витрату свого психоенергетичного потенціалу, але також використання енергії об'єктів впливу.

4. загальний погляд на проблему – використовує енергію оточуючих. HR-менеджер час від часу застосовує всі ці стилі для досягнення цілей організації.

Розуміння основних засад управління процесом опору змін стіє одним з передумов при реалізації наступних складових кадрової політики: політики відбору персоналу та адаптації, атестації, мотивації, ротації, формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, ефективних внутрішніх комунікацій, плануванні кар'єрного росту кожного окремого працівника, формування команд та управління ними.

#### **Питання для самоконтролю з теми 4:**

1. Поясніть значення поняття «кадрова політика».
2. Назвіть ключові елементи кадрової політики.
3. Охарактеризуйте фактори впливу на кадрову політику.

4. Поясніть відмінності між типами кадрової політики.
5. Дайте характеристику етапів проектування та реалізації кадрової політики.
6. Поясніть суть організаційної поведінки.
7. Опишіть модель організаційної поведінки особистості.
8. Дайте характеристику рисам особистості, що визначають її поведінку в організації.
9. Сутність та класифікація опору змінам.
10. Охарактеризуйте передумови успішності управління опором змінам.
11. Роль HR-менеджера на управління опором змінам.

**Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 4:**

1. Zachosova N., Zhyvko Z., Zanora V. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2020. No 4(35). P. 514–521.
2. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. No 11.
3. Волянська-Савчук Л. В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. No 3. С. 137–141.
4. Воробйова Н. П., Познякова Т. В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. No 26. С. 60–73.
5. Гавкалова. Н. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс] : монографія / Н. Л. Гавкалова, О. О. Болотова. – Електрон. текстові дан. (1,93 МБ). – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 251 с.
6. Дороніна О.А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 92–95.
7. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. No 4. С. 11–17.

8. Доронін, А. В. Активність персоналу виробничої організації (поведінкова модель) : монографія / А. В. Доронін, М. С. Дороніна. – Харків : [ТОВ «ТО Ексклюзив»], 2015. – 267 с.

9. Занора В. О. Мотивація команди для управління проектами розвитку підприємства: практичні засади. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 1(67). С. 67–73.

10. Занора В. О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2018. Випуск 30. С. 87–91.

11. Зось-Кіор М. В., Стрілков О. Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. Глобальні національні проблеми економіки. 2016. С. 259–263.

12. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: Навч. посібн. / за наук. ред. А. О. Молчанової. – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», — 2015. — 176 с.

13. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. М. Лугова, С. М. Голубев ; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. – Електрон. текстові дан. (927 КБ). – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 211 с.

### *Кейси з часних HR-практик*

**Подолання опору змін.** Кейс присвячено огляду питань організаційної поведінки та ключовим аспектам подолання опору змінам.

Здобувачі мають можливість ознайомитись з практичним досвідом експертів з даного питання та отримати знання й розуміння тонкощів управління процесом подолання опору змінам.



## ТЕМА 5: КОМАНДОУТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

- 5.1. Передумови формування команд в організації
- 5.2. Типологія команд
- 5.3. Етапи побудови команди

### 5.1. Передумови формування команд в організації

Термін «команда» можна визначити – як групу креативних з взаємодоповнюючими навичками людей згуртовану навколо одного лідера та спільної мети, що займаються розв'язанням проблемної ситуації чи спільним виконання важливого завдання та взаємодіють один з одним, несучи колективну відповідальність.

Ключовими **передумовами формування команд** є:

1. Організаційні зміни під дією зовнішніх і внутрішніх сил.
2. Діджиталізація та інформатизація усіх сфер організації.
3. Зміна ціннісних орієнтирів організації та менеджменту
4. Наявність потреб в колективних знаннях та управлінських діях для вирішення завдань та задач.

Основними ж принципами формування та функціонування команд стають:

1. Принцип взаємного доповнення.
2. Принцип сумісності як між членами команди, так і з корпоративною культурою та системою цінностей.
3. Принцип різноманітності ( по фаху, віку, досвіду).
4. Принцип відкритості інформації.
5. Принцип постійного розвитку команди.
6. Принцип гнучкості (здатності змінюватись під нові виклики).

Не кожна група людей всередині організації є командою, перетворення групи в команду відбувається в наступних випадках:

- сприйняття всіма членами результатів роботи як загального досягнення та рівноправний розподіл взаємовідповідальність за результати;
- існування взаємодопомоги, довіри, почуття приналежності до команди;
- постійна робота над реалізацією цілей та мети команди; приналежність до команди вважається престижним станом;
- культивування відчуття престижності за приналежність команді.

Процес перетворення робочих груп в команду відбувається поступово і може займати досить тривалий період часу. Створення команд має і ряд правил:

- при створенні команди необхідно орієнтуватися на її кількісний склад (від 5 до 12 учасників) залежно від конкретного завдання;
- необхідно формувати різномірні групи і залучати до командної роботи учасників, що відрізняються за профілем знань, віком, стажем роботи, статтю;
- перевіряти правильність розуміння членами команди суть проблеми чи завдання;
- заздалегідь визначати методи роботи в команді,
- надавати учасникам команди всю інформацію та документацію, своєчасно повідомляйте про нові аспекти, обставини та умови щодо проблемної ситуації чи завдання;
- планувати послідовність обговорення, визначати пріоритети та відокремлювати етапи роботи;
- розподіляти завдання учасників, визначати ліміт часу на кожний етап, контролювати дедлайни;
- відслідковувати зміну ролей членів команди та забезпечувати максимальне використання потенціалу учасників обговорення;
- тренувати свої вміння командної роботи, вміти долати надмірну емоційність учасників та створювати атмосферу ефективної кооперації, взаємодопомоги і довіри;
- володіти навичками розв'язання конфліктів, працювати з критикою, долати пасивну поведінку окремих учасників, дотримуватись правил роботи в команді, допускати прояви суперництва лише у вигляді змагальності щодо подання найкращих пропозицій.

HR-менеджер починаючи пошук майбутніх учасників команди має виходити з двох позицій:

1. слід підбирати до команди учасників, враховуючи їх цільове призначення;
2. наявність у співробітника якостей, необхідних для спільної роботи, взаємодії та комунікації.

Якості, прояв яких найбільше сприяє створенню команд і командного духу: професіоналізм (знання, вміння та навички); якісне виконання роботи; прагнення до співпраці, довіра до колег і довіру колег; надійність; відповідальність за свою роботу і роботу всього колективу; здатність сприймати критику; готовність до компромісу, комунікабельність; організаційний талант.

Вже сформовану команду, характеризують такі соціально-психологічні риси: згуртованість, сумісність, спрацьованість.

**Характерними ж ознаками сформованої команди стають:** наявність спільної мети; інтенсивне співробітництво; визначені статусно-рольові відносини; лідерство (формальне чи неформальне); згуртованість колективу; відпрацьовані комунікативні зв'язки; групові норми поведінки, усталені традиції; схожість основних життєвих цінностей, установок; специфічні методи вироблення колективних рішень; сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Команда формується для виконання певного завдання, тому воно і визначає рольовий склад, перелік умінь, якими повинні володіти її члени, терміни виконання завдання і ступінь контролю за роботою команди з боку керівництва. Основні типи вмінь та якостей у команді, потрібних на сучасному етапі нашого життя для ефективного виконання завдання, повинні бути такими: базові аналітичні вміння, мислительні вміння високого рівня, позитивні особистісні якості, вміння міжособистісного спілкування і спільної роботи .

Є кілька підходів до формування команди. Перший полягає у тому, що команда створюється у процесі вироблення спільних цілей і принципів ("командного бачення"), які потім становлять основу її роботи. При другому підході формування команди головним є конкретне завдання, яке треба виконати (наприклад, проведення реструктуризації, реорганізації тощо).

Виділяють кілька видів приналежності людини до команди: когнітивний - характеризується солідарністю людини з груповими цілями, нормами, цінностями, позитивним ставленням до групових завдань; афективний - характеризується емоційною ідентифікацією людини з групою, почуттям солідарного "Ми"; поведінковий - характеризується готовністю людини до спільних форм діяльності з метою досягнення групових цілей.

При формування команд HR-менеджер має зважувати та враховувати наявність наступних недоліків роботи в команді: витрати часу на створення та організацію роботи команди; поширення доступу до конфіденційної інформації; обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу; затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу; перевантаження членів команди; зниження мотивації індивідуального успіху; підвищення відповідальності; домінування позицій визнаних авторитетів; суперництво між членами команди.

Всі ці моменти слід враховувати і зважувати з майбутніми перевагами роботи в команді: підвищення якості управлінських рішень; скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень; реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій; спрощення втілення прийнятих рішень; зосередження розумового процесу на досягненні мети; орієнтація на зміст і результати роботи; виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї; гнучкість розподілу завдань; активізація ділової співпраці; створення творчої атмосфери; зростання кваліфікаційного рівня членів команди; забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду; урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією; подолання пасивної поведінки окремих членів колективу; розв'язання конфліктних ситуацій; згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації; скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам.

## 5.2. Типологія команд

Можна виділити основні моделі команд та їх ключові характеристики:

**Бізнес-команда** — група рівних за статусом, що має зовнішнє технічне керівництво і функціонує в ієрархічній організації. Вона націлена на пошук інноваційних рішень, вигідні проекти. Члени команди мають відповідні ділові якості та високу професійну компетентність, що дозволяє керівництву надати своїм співробітникам певний ступінь свободи в прийнята та реалізації рішень.

**«Офіс президента»** — команда керівників корпорації основними функціями якої є координація і прийняття колективних рішень щодо внутрішньої і зовнішньої політики.

**Багатофункціональна команда** — складається з членів, які викопують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг і т. ін.). Мета формування команди — поліпшити координування функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, удосконалення експертизи, упорядкування використання ресурсів та оптимізація можливих змін. Як правило, така команда ефективна в налагодженні зв'язку між двома видами активності в організації: „за течією“ і „протитечії“.

**Особлива команда** — група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення якогось продукту). Це різновид самокерованої команди, що працює

автономно й самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності. Команда розподіляє ролі й доручає членам завдання, а також визначає терміни й порядок виконання робіт.

**Команда пошуку й порятунку** — група фахівців з особливими знаннями й навичками, націлена на вирішення специфічних проблем, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями.

**Команда, що виконує «брудну» роботу** — ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів, націлених на самостійне вирішення специфічних і складних завдань.

**SWAT-команда (skilled with advanced tools)** — компетентна у вирішенні якої-небудь проблеми, володіє низкою ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується з вирішення проблем у якійсь певній сфері.

**Спортивна команда** — тренер у товаристві «зірок». Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланта кожної «зірки» і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен член команди підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди.

**«Театральна» команда** - члени групи (трупі), що грають визначені ролі під проводом сильного керівника. Керівник визначає мету командної діяльності та ролі членів команди. Кожен член команди сприймає свій внесок у командну діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети.

**Транснаціональна команда** — згуртована група, що складається з членів, що належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп. Цей вид команд набуває поширення у разі Інтеграції організації в глобальний процес розвитку.

За іншою класифікацією виділяються наступні типи команд:

1. Інтрафункціональні команди, інформація та функції розділені між членами команди; структура і склад варіюються при зміні області докладання.

2. Оперативні команди: тимчасове об'єднання фахівців різного профілю для коригування та узгодження шляхів вирішення актуальних проблем і вироблення рекомендацій; періодичні короткочасні зустрічі (1-2 години на тиждень); практична діяльність не входить до компетенції команди.

3. Кроссфункціональні команди: фокусуються на вдосконаленні деякого процесу; зазвичай залучаються фахівці з різних підрозділів



організації. Часто такі команди трансформуються в самоврядні або самонаправляючі команди.

4. Підприємницькі команди: спеціалізуються на процесі виробництва специфічного продукту або сегменті клієнтів, підтримці та вдосконаленні системи, орієнтованої на споживача.

5. Керуючі команди: створюються для вироблення стратегічних рішень і конкретного керівництва; лідером команди, як правило, є перша особа організації.

Таблиця 5.1

### Типологія команд

Критерії	Типи команд
<b>Період існування</b>	Функціональні, або постійні (створені для виконання певної діяльності протягом тривалого часу; робота в команді є для її членів первинної). Крос-функціональні, або тимчасові (створені для виконання одного певного завдання з представників інших груп, що володіють різними компетентностями; робота в команді є для її членів вторинної але відношенню до основної).
<b>Суб'єкт управління</b>	Команди з переважанням зовнішнього управління. Самокеровані.
<b>Поставлені цілі</b>	Дорадча (рада; круглий стіл). Виробнича (виробнича бригада, управлінська структура). Проектна (дослідницька група; група планування). Група дій (спортивна команда; експедиція; команда на переговорах та ін.)
<b>Рід діяльності</b>	Займаються підготовкою рекомендацій. Виробничі. Управляючі
<b>Рівень розвитку групової активності</b>	Робоча група (група, у якої немає потреби у підвищенні ефективності спільної праці). Псевдокоманда (група, у якої є потреба у підвищенні ефективності спільної праці; є можливість стати командою, але вона не зосередилася на колективному виконанні роботи і не пробує робити це). Потенційна команда (група, у якої є істотна потреба у підвищенні ефективності спільної праці, і вона пробує це робити). Реальна команда (група, члени якої мають взаємодоповнюючі навички, віддані загальним цілям, відчувають взаємну відповідальність). Високоєфективна команда (реальна команда, члени якої володіють високою взаємною відповідальністю і домагаються результату, який перевершує очікування оточуючих; методи роботи та взаємодії у групі сприяють особистісному росту й успіху членів команди)

6. Координаційні управлінські команди: створюються в умовах мережевої організації для вироблення стратегічних рішень і координації робочих команд нижнього рівня.

7. Самокеровані робочі команди: мають великі права, повноваження і відповідальність з питань, не пов'язаних з функціями постановки цілей і планування; зовнішні контакти забезпечуються менеджерами або іншими підрозділами.

8. Самонаправляючі команди у виробництві та сервісі: забезпечують виробничий процес або сервісні функції.

9. Самонаправляючі команди в інтелектуальній сфері: команди, пов'язані з розробкою нових виробів, процесів, технологій.

10. Віртуальні команди: інтелектуальні команди, що контактують за допомогою комп'ютерних мереж.

Попередній розгляд типів та основних завдань команд потребує систематизації, то ж у таблиці 5.2. проаналізовано основні типи команд за найвагомішими критеріями.

Таблиця 5.2

### Порівняння основних типів команд

Критерії	Вирішення проблем	Творчість	Практична реалізація
<b>Основні риси</b>	Довіра, взаєморозуміння	Самостійність, креативність	Визначеність, забезпеченість ресурсами
<b>Основні завдання</b>	Підтримка життєдіяльності команди	Розвиток нового виду продукту послуг	Оптимальне виконання завдання
<b>Особливості діяльності</b>	Зосередженість на проблемах і їх вирішення	Дослідження можливостей та альтернатив	Конкретні ролі, чіткість і визначеність завдання, критеріїв успіху й невдач
<b>Вимоги до особистих якостей членів команди</b>	Інтелект, досвід, чуттєвість і чесність, відкритість, вміння слухати, толерантність	Інтелект, незалежність, аналітичні здібності, самовладання, наполегливість	Лояльність, згода, активність, відповідальність, готовність надати допомогу й підтримку
<b>Приклади прийнятих моделей команди</b>	Бізнес-команда, команда пошуку й порятунку, SWAT-команда, багатофункціональна команда	Бізнес-команда, спеціальна команда, команда „брудних справ“, спортивна, багатофункціональна	Бізнес-команда, SWAT-команда, спеціальна, спортивна, багатофункціональна

Запропонована типологія команд підкреслює, що команди – це дійсно взаємодіючі згуртовані групи, учасники яких гнучко розподіляючи

між собою функції, проявляючи творчість і відповідальність, беруть на себе зобов'язання по досягненню спільної мети і домагаються високих результатів управління. Це враховує HR-менеджер при формуванні команд та управління ними. Результативність роботи команд досягається саме за допомогою об'єднання турботи про задоволення життєвих потреб підлеглих співробітників, керівництва та ефективної роботи самої організації.

### 5.3. Етапи побудови ефективної команди

Побудова ефективної команди вимагає уважного управління інтересами команди на всіх етапах, що зазвичай робиться призначеним HR-менеджером, менеджером чи лідером команди і включає в себе: оцінку; скорочений інструктаж; вирішення конфліктів; постановку цілей; зворотній зв'язок; розвинену комунікацію; заохочення; вислуховування; хорошу організацію внутрішніх ресурсів.

Вирішення перерахованих задач дозволяє команді перерости стадії становлення і перейти з «робочої групи» до «високоєфективної команди».

Концепція групи, що проходить різні етапи па шляху становлення ефективної і дієвої команди, графічно представлена па рис. 5.1.

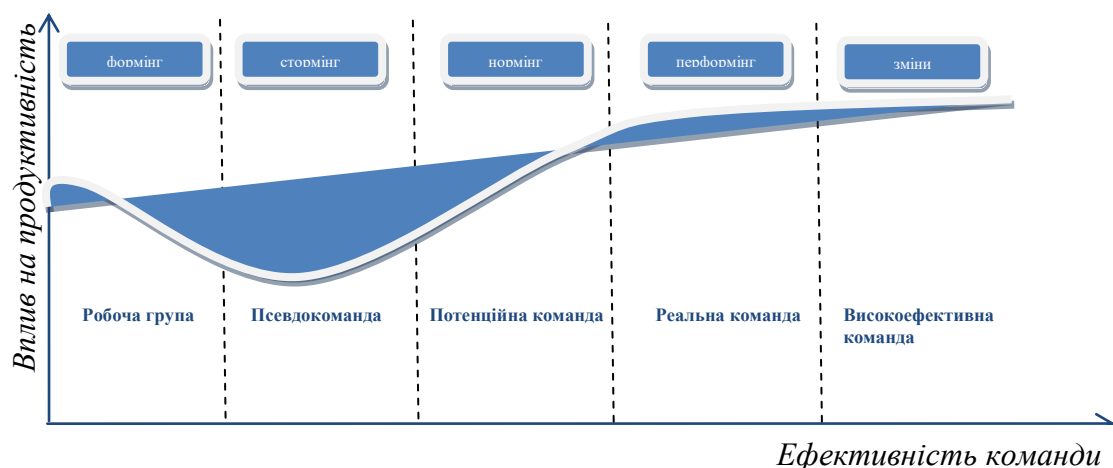


Рис. 5.1. Стадії становлення ефективної команди

Перша стадія проходження – формінг – «притирання» – характеризується ввічливістю, безособистісністю, ініціативністю, напруженістю, обачливістю. Фактично на цій стадії маємо «робоча група», в якій взаємодія її членів здійснюється в основному для обміну інформацією та досвідом і де члени групи несуть персональну відповідальність за результати їх діяльності.

Дріга стадія – стормінг – «ближній бій» – це стадія прихованих конфліктів, конфронтації ключових осіб, ускладнене просування процесу досягнення мети команди. Це період «псевдокоманди», члени якої можуть підвищити ефективність спільної діяльності, але не докладають до цього жодних зусиль.

Стадія 3 – нормінг – «зближення та гармонія» – формування нових форм спілкування та культури, формування нових моделей поведінки, налагодження зворотніх зв'язків та загострення конфронтації поглядів. Саме зараз сформовується «потенційна команда» – учасники якої усвідомлюють необхідність спільної мети, узгодженості спільних дій, спрямованих на її досягнення, і намагаються виробити ефективні прийоми і методи співпраці.

Стадія 4 – перформінг – «зріла команда» або ж «реальна команда». Панує всередині команди ініціативність, рухливість, відкритість, працездатність, солідарність та чуйність, учасники вже володіють взаємодоповнюючими навичками і вміннями, мають вироблені спільні цілі і завдання та виробили ефективні методи спільної діяльності.

Стадія 5 – це вже *високоєфективна команда* володіє всіма характеристиками справжніх команд і сприяє індивідуальному розвитку її членів.

На кожній стадії вирішуються питання щодо виконання завдань:

- яку роботу потрібно виконати?
- якими повноваженнями володіє група для того, щоб керувати власною роботою?
- що є центральним моментом роботи, яку група буде виконувати?
- який ступінь взаємозалежності членів команди?
- існує тільки одне правильне рішення або є кілька можливостей?
- інтереси членів команди збігаються або мають конкурентний характер?

Вирішується ряд питань щодо персоналу та учасників команди:

- скільки людей має бути в команді?
- хто ідеально підходить для виконання роботи?
- який рівень технічних навичок, навичок управління завданням і міжособистісних навичок потрібно?
- який рівень і тип диференційованості є оптимальним для команди?

Налагоджуються питання взаємовідносин учасників команди, що визначають можливість швидкого переходу по усім стадіям годинника росту команди і досягнення ефективності:

- як члени команди пристосовуються один до одного?

- який неявний розподіл ролей між членами команди?
- які норми сприятливі або небезпечні для групи?
- чи має значення згуртованість команди?
- яким чином зростає довіра, що йому загрожує і як воно встановлюється серед членів команди?

Кожна стадія життєвого циклу команди покликана вирішити ряд питань. Даний процес має бути під контролем HR-менеджера та лідера команди.

На стадії «формінгу» необхідно:

- допомогти членам команди ближче пізнати один одного;
- дати команді чітку мету;
- надати команді інформацію, необхідну для початку роботи;
- виявляючи членів команди в обговорення і розробку планів, уточнення ролей і визначення способів спільної роботи;
- регулярно обмінюватися матеріалами, інформацією та досвідом;
- проводити часті зустрічі у вільній, демократичній обстановці, де кожен може висловити свою думку;
- налагодити неформальне спілкування за межами роботи.

На стадія «стормінгу» учасники команди починають розуміти переваги групової роботи та командного прийняття рішення. Дана стадія потребує вирішення питання влади і повноважень, вироблення процедури прийняття рішень, адаптації ролі лідера таким чином, щоб члени команди брали на себе все більшу відповідальність.

Стадія «нормінгу» дозволяє говорити про виникнення усвідомлення того, що учасники команди є єдиним цілим, учасники починають приймати на себе солідарну відповідальність за результати своєї діяльності. Для переходу на ключову стадію існування команди залишається ще реалізувати поєднання керівництва командою і самоврядування, підійти до вироблення рішень на основі консенсусу; перейти від конфронтації чи просто байдужості до співпраці між працівниками, переорієнтуватись від орієнтації тільки на особисті цілі до колективних цілям, в яких оптимально відображені і особисті, слід проаналізувати й усвідомити реальність вигоди від роботи в команді.

Стадія 4 – «перформінг» має вже націлену на продуктивність та ефективність праці команду, але їй ще слід допомогти співпрацювати з зовнішнім оточенням, переосмислити й перейти від ідентифікації особистих поглядів на організаційні, від розуміння наслідків результату роботи команди для іміджу та стилю всієї організації.

Окрім задач кожного окремого етапу формування ефективної команди маємо ще питання оптимізації кількісного складу, що полегшує керуваність та проходження етапів становлення самими командами. Адже, у командах більшої чисельності її учасники схильні неупорядкованим комунікацій, що веде до дезорганізації і появи відчуття, що багато часу витрачається даремно. Зі збільшенням чисельності команди різко зростає кількість взаємодій між її членами, що підтверджується простим математичним співвідношенням: число можливих персональних взаємодій між членами визначається але формулою

$$Q=n(n-1)/2 \quad (\text{ф.5.1})$$

де (2 - число взаємодій,  $n$  - число членів команди.

Якщо припустити, що кожне взаємодія містить потенційний конфлікт між його учасниками, із збільшенням команди стає очевидною велика схильність до організаційних труднощів. Якщо в команді більше 12 чоловік, було б розумним розбити її на дві групи, надавши кожній з них цілісну частина загального завдання і зберігши загальне керівництво групою. Кількісно, для полегшення взаємодії команда має мати непарну кількість членів. Ідеальним вважається кількість з 5-7 осіб.

Окрім кількісної оптимізації команди вона потребує формування викого рівня взаємозв'язку, взаємовпливу і взаємозалежності, здатності ефективно взаємодіяти і доповнювати один одного, уникати конфліктних ситуацій та труднощів комунікацій. Досягнення таких взаємозв'язків можливе шляхом роботою над командоутворенням та використанням івент-технологій та тимблдинга.

#### **Питання для самоконтролю з теми 5:**

1. Поняття, передумови та значення командних форм роботи
2. Типологія команд та їх різновиди
3. Ключові правила й принципи формування та функціонування управлінських команд
4. Етапи побудови команди та годинник розвитку команд
5. Управління кількісним складом команди
6. Недоліки й переваги командної роботи

#### **Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 5:**

1. Боковець В. В., Кравчик Л. О., Кучерук Л. О. Застосування

тимбілдингу та тренінгових технологій для підвищення ефективності командного управління. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2014. № 1 (41). С. 9–13.

2. Горбунова В. В. Психологія командотворення : ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.

3. Групова динаміка і комунікації. Навчально-методичні матеріали в системі Moodle - <http://dl.dut.edu.ua/course/view.php?id=2020> 2. Виноградова О.В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка і комунікації. Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2018, 223 с.

4. Долженков О. О., Сакалюк О. О. Командоутворення як метод управління колективом у закладі освіти. Інноваційна педагогіка. Одеса, 2019. Вип. 10. Т. 2. С. 171–176

5. Орликовський М.О., Осовська Г.В., Ткачук В.І. Самоменеджмент: практикум: навч. посіб. для студ. екон. вузів/ Орликовський М.О., Осовська Г.В., Ткачук В.І. - К.: Кондор-Видавництво, 2012. -410 с. - <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/1097>

6. Kozlowski S. W. J., Bell B. F. Work groups and teams in organizations. URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/> (дата звернення: 20.01.2022).

7. Saraswat N., Khandelwal S. Impact of team building exercises on team effectiveness. Jaipur International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM). 2015. Volume 6. Issue 3. Pp. 89–97. URL: [http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/IJMHRM\\_06\\_03\\_010/IJMHRM\\_06\\_03\\_010.pdf](http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/IJMHRM_06_03_010/IJMHRM_06_03_010.pdf) (дата звернення: 20.01.2022).

### *Кейси з часних HR-практик*

**Командоутворення.** Кейс присвячено огляду сутності та проблемних моментів командоутворення.

Здобувачі мають можливість ознайомитись з тонкощами створення сенсу групової ідентичності, відчуття соціальної підтримки та згуртованості, окреслити для себе типові помилки командоутворення, зробити огляд ключових інструментів діагностики команди та командоутворення



## ТЕМА 6: ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

- 6.1. Місце івент-технологій в системі HR
- 6.2. Категорійно-понятійний апарат івент-менеджменту
- 6.3. Тімбілдінг як командоутворюючий івент

### 6.1. Місце івент-технологій в системі HR

Дослідниками в царині HR-менеджменту визначено взаємозв'язок між ефективною діяльністю працівників та розумінням (прийняттям) ними корпоративної культури компанії, часткою якої вони являються. Усвідомлюючи правила і норми поведінки вони ідентифікують свої успіхи із результатами всієї організації, відчуваючи власну цінність та впливовість.

Культуру будь-якої організації зазвичай розглядають на трьох рівнях (рис. 1)



**Рис. 6.1. Рівні культури організації**

Одним із інструментів навіювання та занурення працівників у культуру організації вважаються корпоративні заходи, іншими словами – івенти корпоративного значення.

Івент (від англ. event – подія) – це спланований та організований захід, що відбувається в зазначений час, має певну мету та зазвичай носять розважальний, освітній або рекламний характер.



Корпоративна подія (захід) – це можливість у формальній або неформальній обстановці створювати або покращувати корпоративну культуру, зміцнювати лояльність працівників, ефективність комунікацій між підрозділами компанії, а також підтримувати дружні стосунки з партнерами по бізнесу.

Різновиди корпоративних івентів, а також мета їх проведення наведені у табл. 6.1.

Таблиця 6.1

### Класифікація корпоративних івентів

Вид івенту	Мета івенту	Результат для учасника	Формат івентів
Святкові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нормалізація соціально-психологічного клімату;</li> <li>- зниження напруження в колективі;</li> <li>- спілкування працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відпочинок;</li> <li>- зняття емоційного та фізичного напруження;</li> <li>- відволікання від трудових буднів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- святкування річниці компанії;</li> <li>- ювілеї співробітників;</li> <li>- корпоративна вечірка</li> <li>- професійні свята</li> <li>- концептуальні заходи;</li> <li>- відкриття офісу</li> </ul>
Навчальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування конкретних компетенцій, необхідних співробітникам у процесі щоденної діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість швидше та якісніше виконувати поставлені завдання;</li> <li>- кар'єрне зростання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вебінари;</li> <li>- семінари;</li> <li>- тренінги;</li> <li>- конференції;</li> <li>- презентації;</li> <li>- виставки;</li> <li>- форуми, з'їзди;</li> <li>- конкурсні програми;</li> <li>- воркшопи</li> </ul>
Командоутворюючі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знайомство членів команди</li> <li>- формування умінь працювати в команді;</li> <li>- кооперація працівників;</li> <li>- оцінка ролівої активності працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження рівня конфліктності в команді;</li> <li>- налагодження зав'язків між членами роботи;</li> <li>- звичка працювати разом;</li> <li>- розвиток креативного мислення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тимбілдінги;</li> <li>- посвяти;</li> <li>- суботники;</li> <li>- спортивні змагання (марафони);</li> <li>- спільна участь у волонтерському русі</li> </ul>

Влучно підібраний вид, формат івенту, час проведення та його доцільність підвищує ймовірність досягнення мети івенту (згуртування співробітників, зміцнення командного духу тощо), що послужить розвиткові корпоративної культури й налагодженню неформальних

зв'язків усередині компанії.

В процесі вивчення теми також важливо акцентувати увагу на характеристиках та особливостях, властивих івенту, як проекту. Характеристики івентів виражаються у наступному: захід сприймається як виняткова унікальна подія, яка ніколи не повторюється; позитивний настрій (лояльність до організаторів, продуманий сценарій тощо) спонукає учасників до активності; запорука успіху – ретельна організація та сплановане інсценування. Особливості івентів заключається в тому, що результат зусиль є сам захід, і його не можна ні відстрочити, ні виправити; успіх залежить від суб'єктивного сприйняття відвідувачів; результат неможливо зберегти незмінним або закласти про запас; він повністю знецінюється, якщо кількість бажаючих приймати участь менша за мінімально необхідну; порівняно з результатом підготовка набагато масштабніша як за витратами часу, так і за витратами коштів.

Відомі що найменше два підходи до організації івентів – Модель Дж. Голдблатта «Життєвий цикл спеціального заходу» (рис. 6.2.) та Фундаментальна модель ЕМВОК (Event management body of knowledge).



**Рис. 6.2. Етапи життєвого циклу івенту (модель Дж. Голдблатта)**

Схема життєвого циклу івенту Дж. Голдблатта включає п'ять етапів: дослідження, розробка, планування, координація та оцінювання. Західні івент-менеджери рекомендують використовувати дану модель як основу для планування і проведення івентів.

Концепція ЕМВОК (Event management body of knowledge) містить систематизований опис сфер знань з організації і проведення івентів, серед яких: HR-менеджмент, стратегічне управління, фінансовий менеджмент, маркетинг-менеджмент, адміністрування PR-менеджмент тощо. Модель ЕМВОК є цілісним тривимірним каркасом, що дає змогу розглядати

діяльність в організаціях та проведення івенту, як сукупність окремих інтегрованих компонентів. Чотири ключові моменти моделі: етапи, процеси, цінності та домени знань. Домени знань та їх класи (або сфери управління) представляють собою групи завдань та функції управління івентом в предметних сферах для вивчення, аналізу та застосування. Аналіз моделі життєвого циклу івенту, що використовується в сегменті знань з івент-менеджменту дає змогу стверджувати, що 5 етапів ЕМВОК сумісні з моделлю життєвого циклу згідно концепції Дж. Голдблатта.

Розглядаючи місце івент-технологій в системі HR доцільно відзначити, що вони є ефективним інструментом в арсеналі менеджера з управління персоналом, їх можна використовувати як засіб розвитку сфери дозвілля, а також для досягнення певних цілей. Івент-технології володіють значними можливостями задоволення і подальшого розвитку як потреб працівників, так і командних утворень різного рівня в емоційному колективному житті, в святково-обрядовій діяльності, сприяє піднесенню цих потреб, формуванню відповідних прийомів їх задоволення в рамках сформованих напрямків івентів.

Під категорією «івент-технологія» слід розуміти перетворення заходу шляхом допоміжних ефектів в щось абсолютно виняткове з точки зору учасників. В основу успіху івент-технології покладено ретельне планування та бездоганна організація кожного заходу. Винятковість події приносить і додаткову вигоду, яка проявляється після часу, коли стає ясно, що можливі збої та невдачі вдалося попередити, і підтверджується виправданість заходу.

Таким чином, івент-технології являються ключовими компонентами внутрішньо-організаційної кадрової політики компанії. Їх реалізація суттєво впливає на формування корпоративного духу, згуртованість колективу, підвищення лояльності персоналу, слугує нематеріальним стимулюванням праці та сприяє максимально ефективної взаємодії в командній роботі.

## **6.2. Категорійно-понятійний апарат івент-менеджменту**

У сучасних умовах івент-менеджмент став предметом вивчення науковців управлінської сфери, зокрема HR-в, та полем застосування практичних навичок і вмій, що спрямовані на розробку концепції, реалізацію та управління запланованих подій.

Трактуючи поняття event-менеджмент, доцільно розуміти два аспекти його вживання. Згідно першого, івент-менеджмент розглядається,

як процес використання спеціальних заходів для досягнення різних корпоративних і суспільних цілей. Другий аспект розкриває івент менеджмент як різновид способів і прийомів управління унікальними подіями, які розглядаються як окремі бізнес-проекти.

Універсальне визначення івент-менеджменту полягає у наступному: це повний комплекс заходів із планування корпоративних і масових подій. Причому, якщо перші спрямовані в основному на зміцнення внутрішньокорпоративного духу, то другі надають потужну підтримку рекламним і PR-кампаніям (івент-маркетинг).

Отже, в межах організаційного розвитку та HR-менеджменту, **івент-менеджмент** розглядають як інструмент контролю та мотивування співробітників, який свідчить про здатність корпоративних заходів зміцнювати командний дух, що підвищує продуктивність праці та лояльність співробітників.

Івент-менеджмент підпорядкований основним принципам управління, серед яких: цілеспрямованість діяльності; врахування потреб та інтересів усіх учасників процесу; мотивація всіх суб'єктів івент-менеджменту; взаємозалежність всіх складових івент-менеджменту; системність дій у процесі провадження івент-менеджменту; правильний добір персоналу та його розміщення під час проведення івентів; економічність діяльності з івент-менеджменту та інші.

Принципово важливим в процесі вивчення теми є окреслення завдань івент-менеджменту, оскільки саме вони головним чином визначають напрямок проєктних розробок. Завдання івент-менеджменту – зробити з банального заходу унікальну подію із емоційним забарвленням, участь в якому залишить відбиток у пам'яті. Завданнями івент-менеджменту в управлінні персоналом також є:

- створення можливостей неформального спілкування, згладжування ієрархічної роз'єднаності колективу;
- забезпечення релаксації, компенсація постійного тиску правил внутрішнього розпорядку та трудової дисципліни;
- активізація процесу формування однорідності колективу;
- сприяння зниженню плинності кадрів;
- стимулювання дифузії елементів корпоративних культур при злиттях і поглинаннях;
- створення умов для залучення членів сімей працівників у систему мотивацій персоналу;
- поширення корпоративних цінностей;

полегшення сприйняття заходів як «подарунка» персоналу від керівництва;

- сприяння формування та зміцненню лояльності тощо.

Підготовку івенту розглядають як проєкт з високим рівнем складності, часовим, кадровим та фінансовим обмеженням, а також унікальністю завдання із встановленими заздалегідь параметрами. Тому процес розробки та проведення івенту відбувається поетапно.

На рис. 6.3. наведено типову послідовність дій, пов'язаних із реалізацією івент-проєкту - від виникнення ідеї до реалізації та закриття.

З функціональної точки зору, івент-менеджмент, як процес розмежовує свою діяльність на такі напрямки, як планування, організації, проведення, контролю та управління. Кожному етапу розробки та реалізації івенту властивий певний вид управлінської діяльності. Вказана відповідність відображається у табл. 6.2.

Таблиця 6.2

**Розподіл видів діяльності відповідно етапів івент-менеджменту**

Етап	Вид діяльності				
	Планування	Організація	Проведення	Контроль	Управління
<i>Ініціювання</i>	Пропозиція проведення	Написання проєкту для ухвалення	-	-	-
<i>Старт</i>	Попередній план робіт	Розподіл завдань	-	-	Призначення відповідальних за проведення
<i>Підготовка</i>	Остаточне, більш детальне планування	Підготовчі роботи, чек-лист	Попередження всіх причетних (підрядників, учасник)	Контроль планування за чек-листом	Внесення змін, адаптація
<i>Пуск</i>	Тайм-план	Попередній пуск. Адаптація	Монтаж обладнання	Контроль планування	Втручання, внесення змін
<i>Дія</i>	Адаптація	Проведення	Контроль	Втручання	
<i>Післядія</i>	-	-	Демонтаж устаткування, наступні дії	Оцінювання результатів	-
<i>Підбиття підсумків</i>	Наступні кроки	-	Підсумковий фінансовий звіт	Аналіз	-

Співробітники компанії є важливою складовою івент-менеджменту, оскільки заради них а іноді і самими ними створюється та проводиться івент.

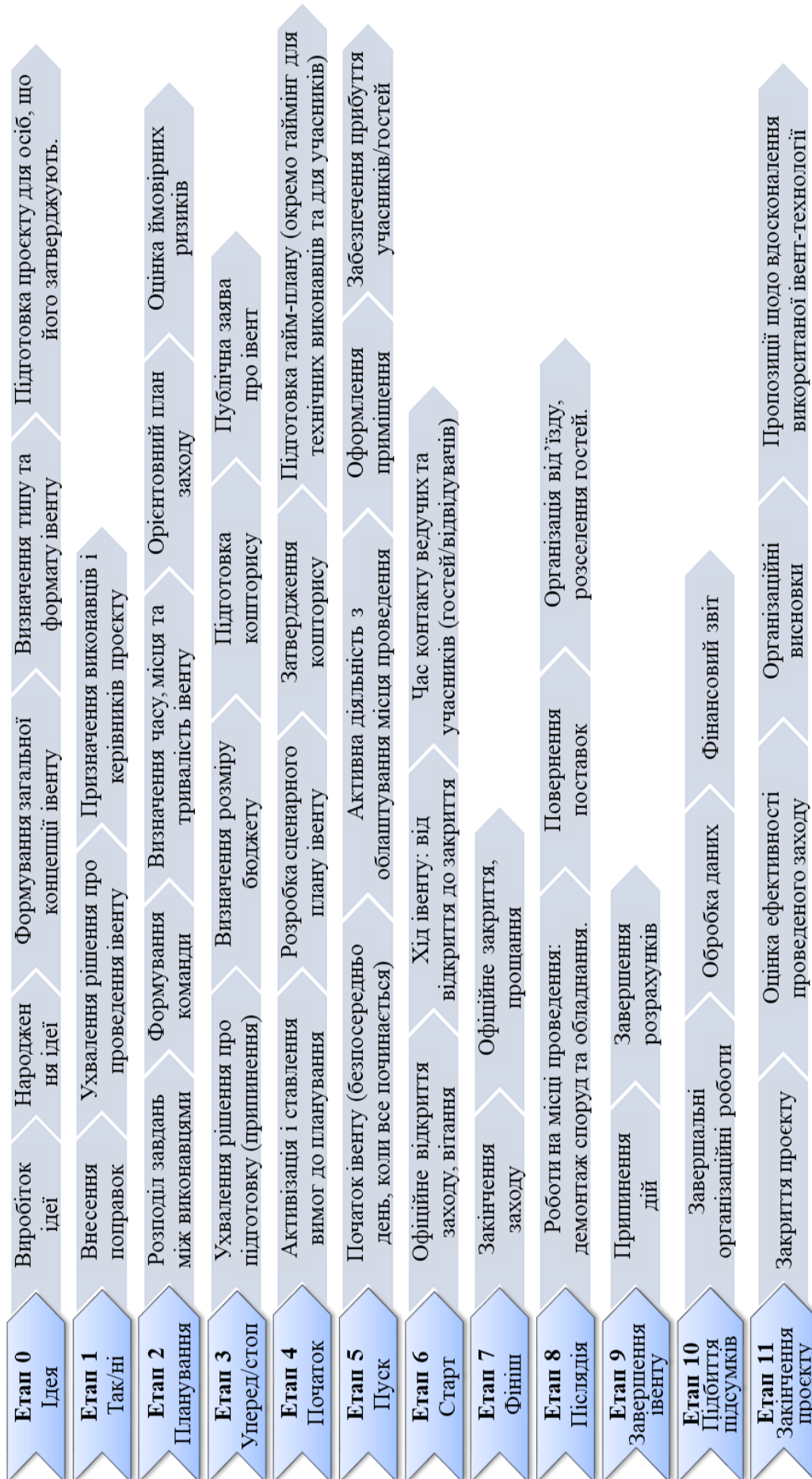


Рис. 6.3. Фази та етапи корпоративного івент-менеджменту

Event-менеджмент, по суті, є програмою управління заходом, яка залежно від поставлених цілей передбачає виконання event-менеджером різнопланових дій – побудову логістики, драматургії, сценографії заходу. Event-менеджер це:

1. Менеджер, який розробляє івент-проект, здійснює підбір команди, що організовує і контролює процес його реалізації.

2. Професійний організатор подій, які виконують в івент-проекті управлінську, але не виконавську функцію.

3. Мультипрофільна особистість, котра поєднує в собі найбільш трендові професії, нескінченний потенціал можливостей і розвитку.

Затребувані компетенції івент-менеджера: комунікабельність, відкритий життєрадісний характер; пунктуальність; висока працездатність і стресостійкість; креативне мислення; прагнення до постійного самовдосконалення; вроджені лідерські якості; відчуття гумору. Також важливими якостями організатора івенту є вміння діяти по ситуації, бути терплячою, не конфліктною особою, мати ораторські здібності тощо.

### **6.3. Тімбілдинг як командоутворюючий івент**

Досвідчені HR-менеджери відзначають важливість перетворення колективу компанії у команду, що представляє собою більш цілісний механізм взаємодії, ніж просто сукупність співробітників. В той час, як індивідуальні результати праці потребують значних зусиль, енергії та часу, командній роботі притаманний ефект синергії, де при раціональному розподілі праці досягається максимально можливий результат. У зв'язку з цим, формування команди є важливою частиною управління персоналом, що потребує професійного підходу.

Взаємовідносини в колективі впливають не тільки на емоційний стан кожного співробітника, а й на загальну ефективність роботи колективу. Саме тому управлінець зобов'язаний моніторити ситуацію із контактами співробітників та вчасно використовувати дієві інструменти для роботи з командами. Таким інструментом командоутворення є тимбілдинг, що виникає на перетині двох сфер управлінської діяльності – HR- та івент-менеджменту.

Тімбілдинг (англ. *team building* - побудова команди) – це метод управління, який використовується для підвищення ефективності та продуктивності колективу, шляхом перетворення групи окремих працівників у згуртовану команду осіб, організовану для спільної роботи.

Проведення тимбілдингу є доцільним, якщо в компанії зафіксовано появу хоча б однієї із наступних проблем: розлад комунікації; високий рівень конфліктності; відсутність довіри в колективі; зниження мотивації праці; применшення значущості роботи колег та результатів їх праці; відсутність командної взаємодії; безініціативність в групі; «перекидання» відповідальності за результат на іншу людину тощо. Особливого значення тимбілдинг набуває на стадіях формування та становлення колективу, а також забезпечує швидку психологічну адаптацію нових членів команди. Чим швидше робоча група набуває характеристик команди, тим скоріше її продуктивність починає зростати.

Метою проведення тимбілдингів можуть стати: покращення комунікативних зв'язків в компанії; формування сильної та професійної команди, де єдиним мотивом є досягнення бачення і цілей організації.

Головні цілі тимбілдингу: виявити і реалізувати особистісний потенціал співробітників; вказати на помилки в спілкуванні, які породжують взаємне нерозуміння між членами робочого колективу компанії; пошук варіантів вирішення конфліктних ситуацій; розвиток здатності приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях; виховання у співробітників довіри до компанії і один до одного, прихильність цілям компанії тощо.

Функції, які виконує тимбілдинг: виявлення несумісних між собою членів колективу; створення психологічного портрету особистостей команди; проведення соціометричного аналізу; визначення способів неконфліктної взаємодії або методів превентивного впливу тощо.

Тимбілдинг – це різновид корпоративних заходів, розробку та реалізацію якого слід здійснювати, користуючись законами та методами івент-менеджменту. Відповідно, процес організації тимбілдингу доцільно проводити по класичній схемі, наведеній на рис. 6.2.

Специфікою командоутворюючого івенту є поділ його на три блоки:

1. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills);
2. Формування командного духу (team spirit);
3. Формування команди (team building) .

Важливість роботи в команді є ознакою ефективної взаємодії у всіх сферах, не залежно від організаційної форми та напрямку діяльності. Проте цілі командоутворення можуть різнитися, тому у HR-менеджерів виникає необхідність розробки власної специфічної стратегії, яка сприятиме поступовому перетворенню робочої групи на ефективну команду. План реалізації стратегії передбачає наступні етапи: формування бачення команди; створення середовища, сприятливого для креативного



мислення; встановлення чітких цілей; визначення цінності кожної ролі в команді; налагодження комунікацій; оцінка успіхів та невдач; встановлення особистих контактів між членами команди.

Варіації проведення тимбілдінгу:

1. Щоденна взаємодія за участю співробітників, працюючих разом для виконання різних завдань. Такий вид взаємодії сприяє виробленню певного набору командних норм, який в подальшому допомагає членам групи знати, яким чином співдіяти безпосередньо в команді та з іншою частиною організації.

2. Структуроване здійснення дій і вправ, що проводяться членами команди самостійно в офісі або за його межами.

3. Груповий збір команди, що має характеристику унікальної події, організовується періодично та підкріплюється розважальною програмою та/або ігровими заходами.

Залежно від бюджету та цілей тимбілдінгу, організаційні моменти можуть бути покладені на: спеціалістів з департаменту HR; івент-агентства; івент-координаторів на фрілансі.

Організаторами тимбілдінгів використовуються різні заходи, які можна поділити за місцем проведення в офісі і на природі; інтелектуальні, квести, тренінги, віртуальні, спортивні, екстремальні, творчі, театральні, танцювальні, музикальні, етнічні, волонтерські, історичні, сучасні, соціальні, екологічні.

З огляду на вищесказане можна відзначити, що світова практика управління пропонує безліч моделей та способів проведення тимбілдінгу. В табл. 6.3 містяться цікаві практики застосування тимбілдінгових методик.

На характер тимбілдінгу впливають сучасні світові тенденції. До сучасних тенденцій належать:

- тенденція глобалізації (віртуальний тимбілдінг);
- тенденція пандемії, зелена тенденція (соціальний, зелений тимбілдінг);
- тенденція технологічності (hi-tech тимбілдінг);
- тенденція до фемінізації (жіночі команди);
- тенденція до отримання нових вражень і досвіду (experience-тимбілдінг, тимбілдінг для вражень);
- тенденція до індивідуалізації;
- emotion-тенденція (емоційний менеджмент в екстремальних ситуаціях);
- beyond limits тенденція (світові чемпіонати тимбілдінгу).

Таблиця 6.3

## Методики тимбілдингу

Назва, автори	Сутність
«Діалоги в темряві» Автор: Андреас Хайнекен, керівник компанії Dialogue Social Enterprise GmbH	Усі тренери сліпі, оскільки тренінг проходить в абсолютно темній кімнаті і триває кілька годин. При світлі проводиться тільки та частина заняття, яка присвячена обговоренню результатів. У тимбілдингу можуть брати участь від двох осіб до кількох десятків. Заняття починається з найпростіших завдань: визначити розмір кімнати, розділитися на команди, знайти в темній кімнаті стіл, сісти за нього, зайнявши стільці, і так далі. Тренінг спрямований на виявлення лідерських якостей і згуртування команди, але може трансформуватися і під інші потреби. Наприклад, виявляти помилкового лідера в колективі.
«Humans vs. Zombies»	Девіз тренінга: «Зомбі не дискримінують вас ні за расовою, ні за гендерною ознакою. Вони просто жеруть вас, якщо ви не вмієте працювати в команді». Ролі зомбі грають найняті актори, а співробітники компанії зображують вцілілу групу людей, яким, залежно від сценарію, потрібно вибратися із закритого приміщення або врятувати світ. У підсумку виходить суміш пейнтболу та костюмованої вистави. Програма влучна, з одного боку, для виявлення лідерських якостей співробітників, з іншого – для формування звички слухатися ватажка і виконувати його накази. Такі тренінги популярні на військових базах США.
Автор: і Sam Adams Beer Джим	Власник пивоварні зіткнувся з проблемою: йому ніяк не вдавалося сформувати у співробітників лояльність до продукту, який вони повинні були продавати. «Все пиво однакове на смак», – так вважали не тільки покупці, але і продавці. Кочу довелося влаштувати вечірку-змагання для 850 співробітників компанії. Вони відповідали на питання з історії пива, компанії і, звичайно, дегустували сам продукт, заробляючи бали за правильно відгаданий певний сорт. Працівники відділу продажів повинні були робити це наосліп. Приклад Коча підійде будь-якому виробнику: перш ніж відправляти людину торгувати вашим товаром, навчіть його користуватися ним.
Денстерапія	Командоутворююча денстерапія проходить так: колектив цілий день проводить у залі, у спортивній формі, в оточенні музики. Тут виконуються командні завдання, водяться хороводи, люди дуріють і одночасно розкриваються в імпровізації, виконуючи, наприклад, танець дикунів і таке інше. Якоїсь миті їм пропонується послухати себе, заплющивши очі і танцюючи в темряві. Такий тренінг дозволяє людям розкритися і краще відчутти один одного, перестати соромитися та зняти будь-які блоки у спілкуванні всередині колективу та з клієнтами.
Вовняний тимбілдинг	Ведучий за допомогою клубка вовни демонструє схему створення міцних та довірчих зв'язків між колегами. Цей клубок він перекидає одному з учасників, створивши цим першу комунікацію. Залишаючи нитку в руках, учасник перекидає клубок далі. Всім іншим також роздаються клубки, процес іде - і поступово весь зал накривається вовняним покривалом. Всі веселяться, відчуваючи, як вони пов'язані буквально з кожним присутнім
Флешмоб	Якщо поставити перед співробітниками компанії мету підготувати і провести флешмоб (перфоманс, який починається та проводиться раптово), на команду чекає серйозна перевірка: їм доведеться злагоджено працювати і подолати в собі різноманітні сором'язливості, щоб виконати поставлене завдання на публіці

Поряд із численними перевагами використання тимблдингу, HR-спеціалісти виділяють і ряд недоліків даного типу івенту, а також наголошують на певних складнощах його організації. У табл. 6.4 представлена порівняльна характеристика плюсів та мінусів використання тимблдингу, як інструменту командоутворення.

Ретельно спланований івент із залученням професійних організаторів мінімізує недоліки, зазначені у табл. 6.4

Таблиця 6.4.

### Переваги та недоліки використання тимблдингу

Переваги	Недоліки
Отримання співробітниками психологічного розвантаження	Трудомісткий та тривалий етап підготовки
Тренується вміння швидко знаходити вихід з нестандартних ситуацій	Довготривале і, бурхливе обговорення негативних моментів, які сталися на заході
Досягнення згуртованості колективом компанії	Зниження самооцінки у деяких членів колективу
Між співробітниками виникає атмосфера довіри, взаємної підтримки та допомоги	Тимблдинг проводиться в неробочий час, тому співробітники не завжди охоче погоджуються приходити на нього
Налагоджується психологічний клімат в колективі, що позитивно впливає на роботу кожного працівника	Не всі співробітники розуміють значення командних змагань, тому відносяться до змагань «з прохолодою» і не націлені на результат
Підвищується ефективність роботи	Якщо співробітників примушувати до такого роду заходів, то можуть виникнути конфліктні ситуації з керівництвом
Зняття у працівників втоми, попередження стресу	Інертність, не бажання проявляти себе в процесі тимблдингу

За-для забезпечення найвищого рівня ефективності заходу досвідчені інвентарі радять дотримуватися наступних порад:

1. Чітко визначити мету та завдання тимблдингу.
2. Забезпечити максимальну інклюзивність учасників.
3. Спланувати такі активності, де співробітники зможуть обмінятися ролями. Це дасть їм можливість відчувати себе на місці іншої людини.
4. Створити умови для забезпечення взаємодії між учасниками. Результатом такої взаємодії має стати побудова нових комунікативних зв'язків або розширення старих.

Отже, професійно спланований та організований тимблдинг в змозі забезпечити поглиблення комунікаційних зв'язків, відкрити нові сторони й можливості вербальної та невербальної комунікації, згуртувати колектив, зняти психо-емоційне напруження, налагодити дружні стосунки та

взаєморозуміння в команді тощо. Проте важливо пам'ятати, що сліпе використання вправ з тимблдингу не сприяє отриманню фундаментального розуміння потреб та не вирішує конкретних проблем, які стримують організацію. Доцільне застосування інструментарію тимблдингу забезпечує успіх в питаннях командоутворення.

### **Питання для самоконтролю з теми 6:**

1. Поясніть зв'язок івент-менеджменту із корпоративною культурою організації. Дайте визначення поняттям івент.
2. Охарактеризуйте види та форми корпоративних івентів.
3. Розкрийте сутність моделі Дж. Голдблатта та фундаментальної моделі ЕМВОК.
4. Яке місце івент-технологій займають в HR-менеджменті?
5. Дайте визначення терміну «івент-менеджмент».
6. Які завдання івент-менеджменту в системі управління персоналом?
7. Назвіть етапи та фази процесу розробки та реалізації івенту.
8. Хто такий івент-менеджер та які функції він виконує?
9. Назвіть мету, цілі та завдання тимблдингу.
10. Які варіації тимблдингу Ви знаєте?
11. Перерахуйте три блоки івенту командоутворення.
12. Які переваги та недоліки проведення тимблдингу, як інструменту командоутворення?

### **Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 6:**

1. Крамаренко А. А. Успешный тимбилдинг: базовые принципы и основные этапы. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 98-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2016\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2016_2_16)
2. Малюта, Л. Я. Event-менеджмент в індустрії туризму / Л. Я. Малюта, Р. П. Шерстюк, Г. Й. Островська // *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький* : ЦНТУ, 2021. Вип. 6 (39). С. 220-230. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/11938/1/23.pdf>
3. Мисик В. М. Концептуальна модель побудови і використання івент-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2(1). С.

29-36. URL: [https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/5\\_-Misik-V.-M..pdf](https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/5_-Misik-V.-M..pdf)

4. Особливості розвитку Event-менеджменту як елемента інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні / В.І. Мельченко, І.П. Фоміченко, В.П. Баштовий, О.В. Пахомова. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 106-112.

5. Повалій Т. Л. Івент-менеджмент : навчальний посібник / Т. Л. Повалій, Н. Д. Світайло. Суми : Сумський державний університет, 2021. 198 с

6. Поплавський М. М. Event-менеджмент у індустрії дозвілля. *Питання культурології*. 2017. Вип. 33. С. 186-197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pk1\\_2017\\_33\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pk1_2017_33_19)

7. Радіонова О. М. Конспект лекцій з курсу «Івент-технології» (для студентів 2-го курсу денної та заочної форм навчання напрямів підготовки 6.140101 – «Готельно-ресторанна справа», 6.140103 – «Туризм»). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 67 с.

8. Ярмолюк Л.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип.3(20). С.152-156. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/29.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/29.pdf)

9. Goldblatt J. *Creating and Sustaining a New World for Celebration*. 2014. 7th Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 423 p

### *Кейси з часних HR-практик*

**Break the ice: добірка ігор для тимблдингу.** Кейс містить добірку ігор для тимблдингу.

Здобувачам пропонується оглянути варіанти інтерактивів, які можна застосувати в процесі формування взаємодії в команді, метою якої є дізнатися один про одного та навчитися працювати разом без конфліктів і непорозумінь.



### РОЗДІЛ 3. ОЦІНЮВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Мета розділу:** формування у здобувачів системи теоретичних і прикладних знань у сфері дослідження людських ресурсів організації, пов'язаних із проведенням аналізу робіт, процесом оцінювання персоналу та моніторингу кадрової ситуації.

**Вивчення розділу спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетенцій:**

- розуміння тенденцій розвитку сучасної світової та національної поведінкової економіки, обґрунтування актуальних напрямків дослідження людських ресурсів;
- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички у процесі моніторингу людських ресурсів;
- розуміння особливостей сучасних підходів до оцінювання персоналу та усвідомлення переваг і недоліків методів оцінки;
- здатність застосовувати сучасні методи креативного пошуку управлінських рішень з метою ефективного впливу на людську складову організації та подолання психологічної інерції персоналу;
- здатність прогнозувати на основі результатів моніторингу соціально-економічні процеси в системі HR – менеджменту.

**Програмні результати навчання в межах розділу полягають у наступному:**

- застосовувати набуті теоретичні знання для проведення аналізу робіт та розробки специфікації роботи;
- усвідомлювати сучасні вимоги до підходів оцінювання компетенцій персоналу;
- оволодіти технологією розроблення організаційно-технічного і методичного забезпечення оцінювання персоналу;
- ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних показників ефективності управлінських рішень;
- обґрунтувати економічну доцільність використання відповідних методів розробки та обґрунтування креативних рішень в системі HR-менеджменту;
- демонструвати базові навички креативного мислення у побудові дієвої системи моніторингу персоналу.

**Ключові слова:** людські ресурси, людський капітал, посада, опис роботи, специфікація роботи, посадова інструкція, анкетування, спостереження, інтерв'ювання, функціональний аналіз робіт, аналіз організації роботи працівника; оцінка персоналу, мета оцінки, функції оцінки, методи оцінки, атестація, «360 градусів», «ассесмент-центр», метод ділових ігор, performance management; фреймінг, психологічна інерція, творча уява, метод контрольних запитань, метод морфологічного аналізу, метод мозкової атаки (brainstorm), метод синектики, метод фокальних об'єктів, HR-хакатон

## ТЕМА 7: АНАЛІЗ РОБІТ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

- 7.1. Сутність, мета, завдання та етапи проведення аналізу робіт
- 7.2. Методи аналізу робіт
- 7.3. Процес розробки посадової інструкції

### 7.1. Сутність, мета, завдання та етапи проведення аналізу робіт

Аналіз роботи (job analysis) ми досліджуємо як процедуру, шляхом якої визначають обов'язки і характер робіт; а також тип людей, яких доцільно залучати для виконання цих робіт. Відповідно, аналіз робіт – це процес збору, обробки та оцінки інформації про завдання, функції, обов'язки, відповідальність, умови та контекст роботи. За результатами аналізу роботи розробляється посадова інструкція, яка містить опис роботи та специфікацію роботи (мінімально прийнятний кваліфікаційний рівень особи для посідання певної посади).

Цілі проведення аналізу робіт полягають у наступному:

1) Організація процесу набору і відбору: на підставі отриманої інформації визначаються вимоги до претендента на посаду.

2) Здійснення оцінки виконання: результати аналізу роботи дають можливість експертам порівнювати фактичні результати із стандартами якості.

3) Побудова системи винагороди: в процесі аналізу роботи визначаються фактори, що впливають на рівень оплати праці – специфіка роботи; рівень освіти, навичок, досвіду; складність та шкідливість роботи. Отримана інформація про фактори впливу дає можливість класифікувати роботи за категоріями з метою визначення вартості кожного виду робіт.

4) Розробка програм професійного розвитку працівників: інформація в результаті проведеного аналізу містить детальний опис типу навичок і вмінь, які потрібні в межах певної посади. Ця інформація використовується для визначення програм і напрямків навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Головною метою проведення аналізу робіт є ранжування, тобто визначення ступеня важливості (цінності) робіт для організації, іншими словами – встановлення ієрархії посад для визначення рівня оплати за виконання посадових обов'язків.

Методика аналізу робіт передбачає послідовне виконання наступних етапів:

- 1) підготовчий етап: обирають об'єкт, який треба проаналізувати,

визначають конкретну мету функціонально-вартісного аналізу, формують колектив виконавців, як правило, у формі тимчасової творчої робочої групи. Завершується етап складанням детального плану проведенням аналізу робіт, графіка роботи групи, підготовкою інших документів;

2) інформаційний етап: ведуть пошук, збір, систематизацію, вивчення інформації про посаду, коло обов'язків, технологію виконання завдань, вимоги до кваліфікаційного рівня виконавця та специфіку його компетенцій. Складається структурна схема посади, професіограма та характеризуються очікувані результати діяльності;

3) аналітичний етап: детально вивчають властивості об'єкта аналізу. Досліджують функції, завдання, права, обов'язки; виділяють серед них основні й допоміжні, а також властиві та невластиві. Складають матрицю функцій, таблицю діагностики рівня виконання, перелік вимог до виконавця. Формулюють завдання пошуку ідей, нових технічних або організаційних рішень, покликаних забезпечити досягнення мети;

4) дослідницький етап: проводять безпосередньо аналіз роботи за обраним методом; вивчають деталі роботи, аналізують нюанси і перевіряють умови виконання;

5) впроваджувальний етап: розробляють опис та специфікацію роботи. Завершальна процедура - написання та впровадження посадової інструкції.

У зборі інформації для аналізу робіт беруть участь HR-менеджери, виконавець та його безпосередній керівник.

Складові механізму здійснення аналізу роботи представлені на рис.

7.1.

## 7.2. Методи аналізу робіт

В залежності від мети аналізу обирається один із методів проведення. Найбільш розповсюдженими в практиці організацій є наступні методи:

1. Анкетне опитування – систематизований збір інформації за допомогою анкети, що містить питання, відповіді на які фіксуються респондентом письмово. Цей метод є найпоширенішим в сучасній практиці HR-менеджменту.

Успіх проведення анкетування і достовірність отриманої інформації залежать від правильності формулювання і послідовності питань анкети.



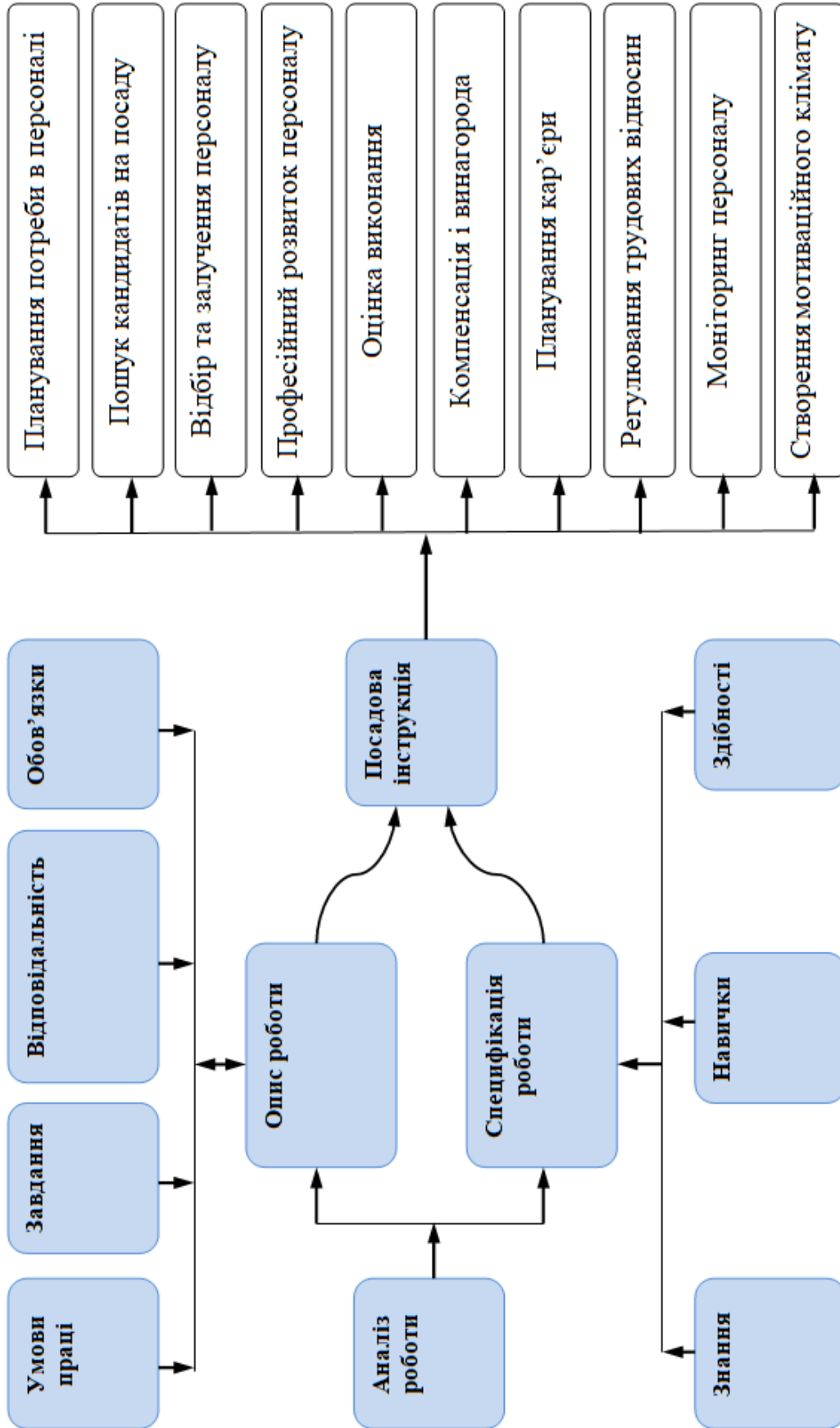


Рис. 7.1. Механізм проведення аналізу роботи

Так, в залежності від функцій, які виконують питання, вони поділяються на головні (змістовні), що призначені для отримання необхідної цільової інформації та функціональні, що використовуються для впорядкування анкетного опитування. В свою чергу до функціональних питань відносять: психологічні (для зняття напруженості і втоми респондента); фільтруючі (визначення компетентності респондента з даної проблеми); контрольні (перевірка вірогідності і якості одержаної інформації, відвертості відповідей).

В залежності від конструкції (структури) питання анкети поділяють на: відкриті – формулювання відповіді самим респондентом; закриті – респонденту пропонується перелік можливих відповідей, серед яких йому потрібно вибрати одну чи декілька з них; напівзакриті – невизначені альтернативи відповідей, або надання можливості респонденту дати свій варіант відповіді.

Питання анкети розрізняють також в залежності від форми (прямі, прожективні, непрямі). Прямі питання торкають реальні явища, ситуації. Прожективні – умовну, можливу ситуацію. Непрямі – своїм формулюванням скривають реальний зміст необхідної досліднику інформації.

Для успішного проведення анкетування повинні виконуватись певні правила опитування. По-перше, необхідно фіксувати лише найбільш суттєві питання, відповіді на які не можливо отримати іншими методами збору інформації. По-друге, формулювання питань повинно бути зрозумілим респонденту, не мати подвійної інтерпретації, відповідати рівню знань і освіти респондента. По-третє, питання повинні викликати позитивну реакцію респондента і бажання давати достовірну інформацію, при цьому необхідно формулювати питання коректно і делікатно.

Переваги: використовується для отримання інформації від великої кількості персоналу; достатня швидкість та незначна затратність.

Недоліки: складний процес розробки якісних анкет для отримання достовірної інформації.

2. Спостереження – це цілеспрямоване сприйняття явищ об'єктивної дійсності, у процесі якого одержується інформація щодо зовнішніх сторін, властивостей та відносин об'єктів, що вивчаються. Іншими словами, спостереження – це пряма реєстрація подій, що відбуваються. Це найпоширеніший об'єктивний метод вивчення та фіксації трудових рухів, операцій, процедур протягом завершеного циклу.

Мета спостереження в процесі аналізу робіт – з'ясувати професійно значущі особливості різних трудових процесів шляхом вивчення та порівняння зовнішніх проявів діяльності в межах конкретної посади. Від того, наскільки вдало дібрано одиниці спостереження, залежить обґрунтованість зроблених висновків. Спостереження дає можливість фіксувати події в момент їх протікання та використовується в основному для отримання оглядової інформації і не розкриває причин того, що відбувається. Тому, при проведенні спостереження необхідно скласти його програму, в якій попередньо проводиться класифікація фактів – одиниць спостереження та категорій спостереження – ознак об'єкта, за яким спостерігають.

Метод спостереження доцільно застосовувати на етапі отримання попередніх даних про об'єкт, уточнення проблеми, формулювання гіпотези, а також для перевірки даних, одержаних іншими методами, оскільки його організація, методика реєстрації, опрацювання та інтерпретація даних дозволяють забезпечити відносну надійність інформації.

Залежно від ступеня участі спостерігача в ситуації, що досліджується, розрізняють: включене (за участю спостерігача в проблемній ситуації) та невключене (без участі спостерігача, який перебуває поза об'єктом спостереження і не приймає безпосередньої участі в проблемній ситуації) спостереження.

За регулярністю проведення розрізняють: систематичне спостереження, яке характеризується регулярністю фіксації дії, процесу, ситуації упродовж визначеного періоду часу і дозволяє виявити динаміку соціальних процесів та випадкове, яке проводиться у незапланованій ситуації.

У менеджера, який постійно користується методом спостереження, формується дуже важлива для управлінської діяльності риса характеру – спостережливість: вона професійно необхідна і є показником його організаційних здібностей. Вміння бачити індивідуальні особливості людей та особливості соціально-економічних і соціально-психологічних процесів спільної діяльності становлять основу культури менеджера.

При цьому метод спостереження має і низку недоліків: спостерігач може суб'єктивно оцінити процеси, що відбуваються; на нього можуть вплинути знання та інші оціночні показники; факт спостереження може змінити «поведінку» об'єкта, за яким спостерігають.

Переваги: доцільно використовувати для робітничих професій (переважно фізична праця), не вимагає спеціальної професійної підготовки

спостерігачів.

Недоліки: обмеження у використанні для значної кількості посад (зокрема, розумова праця).

3. Інтерв'ювання – метод одержання інформації шляхом безпосереднього опитування, отримання відповідей на запитання.

За широтою використання та цінністю інформації, яка отримується даний метод є одним із провідним в якості додаткового методу збору інформації; в контрольних дослідженнях для уточнення і перевірки інформаційного масиву.

Головна відмінність між анкетуванням та інтерв'ю полягає у формі контакту дослідника і респондента. Для отримання одного і того ж обсягу інформації при використанні метода інтерв'ю дослідник повинен витратити більше часу і засобів, ніж при анкетуванні. Тому при плануванні дослідження необхідно вирішити, який метод буде більш прийнятним, тобто при менших витратах часу і коштів дозволить отримати найбільш повну і вірогідну інформацію.

За способом ведення, формою і технікою проведення розрізняють стандартизоване інтерв'ю (по чіткому плану, формулюванню і послідовності питань) і нестандартизоване, коли заздалегідь визначені лише загальна схема і тематика бесіди.

За процедурою проведення та способом комунікації інтерв'ю класифікують на:

- особисте – самий розповсюджений метод вивчення будь-яких соціальних проблем (безпосередній контакт дослідника і респондента);
- групове – одночасне опитування невеликої кількості людей – проектної групи, відділу, команди (дискусії по загальних темах);
- глибинне (клінічне) – одержання найбільш повної інформації про соціальні установки, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби, мотиви респондента.

Вірогідність одержаної інформації визначається дотриманням відповідних вимог до проведення інтерв'ю. Необхідно роз'яснити мету і порядок проведення опитування, провести психологічну підготовку, починати з простих питань, поступово просуваячись до складних.

Переваги: дозволяє визначити неформалізовані елементи роботи, вести відкритий діалог з працівником, з'ясувати причини, необхідність та цілі виконання посадових обов'язків, відповісти на запитання працівника.

Недоліки: можлива недостовірність інформації у зв'язку із навмисною фальсифікацією або розбіжностями у професійній термінології, трактуванні та розумінні специфіки роботи.

4. Експертне опитування – різновид опитування, де респондентами є експерти – спеціалісти у даній галузі діяльності.

За допомогою експертного опитування можна найбільш обґрунтовано виявити суттєві особливості виконання роботи, уточнити цілі, задачі, гіпотези дослідження, перевірити достовірність одержаної інформації, підтвердити обґрунтованість висновків.

Експерти (люди з певним рівнем освіти, компетенціями, виробничим досвідом) компетентно приймають участь у проведенні аналізу робіт. Вони висловлюють свою думку у вільній усній чи письмовій формі або у вигляді формалізованої процедури експертної оцінки. Остання має ряд варіантів:

– бальна оцінка – вплив того чи іншого фактора на досліджуваний процес оцінюється в балах від повної відсутності до його найбільшого впливу;

– ранжування – впорядкування факторів по значимості впливу на досліджуваний процес;

– метод попарних порівнянь – усі об'єкти які порівнюються поєднуються в пари з яких вибирають найбільш значимий;

– послідовні порівняння – оцінка важливості кожного фактора у порівнянні із групою інших.

Недолік експертного опитування – можливий суб'єктивізм оцінок експертів, особливо «включених» у ситуацію, що досліджується.

5. Експеримент – один з найбільш складних методів збору інформації. Під експериментом розуміють отримання інформації про контекст роботи під впливом конкретних факторів, виявлення на підставі цього змін у результатах діяльності та причинно-наслідкових зв'язків.

Для отримання вірогідних даних в ході експерименту повинні виконуватись наступні вимоги: наявність експериментальної і контрольної групи для обґрунтування висновків про те, що зміни, які реєструються викликані саме експериментальним фактором; відтворюваність (можливість повтору) умов і процедури експерименту; збереження нормального стану і функціонування об'єкту експерименту.

Науковий експеримент спрямовано на досягнення нових знань, практичний – на випробування і впровадження практичних нововведень. В ході паралельного експерименту порівнюють стан експериментальної і контрольної груп, при послідовному в якості контрольної виступає та ж експериментальна група до введення експериментальної перемінної. При лабораторному експерименті усі параметри його обстановки строго задаються дослідником, або експеримент проводиться на моделі об'єкта, що досліджується; польовий проводиться у природних умовах існування

об'єкта дослідження. «Чистий» – це експеримент, про проведення якого не знають члени досліджуваного колективу. Метод соціального експерименту – полягає у дослідному випробуванні в колективі якогось нововведення, що має безпосередній вплив на соціальний стан колективу.

6. Тестування – випробування членів команди з метою виявлення наявності і ступеня виразності певних рис, здібностей і навичок, мотивів і психологічних якостей, необхідних для спільної виробничої діяльності.

Необхідність тестування пояснюється наступними моментами: по-перше, людина часто не може дати про себе ту інформацію, котра від нього вимагається; по-друге, людина не завжди бажає давати про себе правдиву інформацію; по-третє, у людини можуть бути особливі причини дати про себе неправдиву інформацію.

Головна особливість тестової методики – багатократний контроль інформації відносно риси або характеристики, що досліджується. По суті тест – це велика серія випробувань. Найважче в роботі з тестами те, що оцінки по процедурах завжди відносні.

7. Соціометричне опитування – вивчення внутрішньокolleктивних взаємозв'язків, кількісна оцінка міжособистісних взаємовідносин у колективі шляхом виявлення взаємних симпатій та антипатій. Дозволяє оцінити позицію (соціометричний статус) кожного члена команди, взаємовідносини в команді, визначити її згуртованість.

Для такого опитування використовується спеціальна анкета – соціометрична картка, для заповнення якої пропонуються різного роду питання - соціометричні критерії вибору.

Для вірогідності інформації, яка отримується особливо важливо вибрати правильні, значимі для даного колективу критерії.

Виробничі критерії – відношення на рівні професійної діяльності. Позавиробничі – міжособистісні взаємовідносини між співробітниками поза роботою. Соціальні – вибір для спільної діяльності. Прогностичні критерії – виявляють очікування членом команди певного відношення з боку колег.

Критерії можуть бути позитивними, тобто такими, що пропонують об'єднання для спільної діяльності та негативні – пропонують відхилення спільної діяльності.

Подвійні критерії передбачають рівність сторін в результаті вибору; одинарні – виникнення ієрархічної нерівності. Як і питання анкет, по формі критерії можуть бути прямі, прожективні та непрямі. Крім того, виділяють сильні критерії, що стосуються найбільш значимих сторін життєдіяльності колективу, і слабкі, пов'язані із незначними, тимчасовими

факторами.

Соціометричний критерій повинен відображати суттєві взаємозв'язки між членами команди, відтворювати ситуацію вибору для спільної діяльності, бути значимим, чітко і зрозуміло сформульованим.

Обробка даних соціометричного опитування починається із складання соціоматриці – зведення даних опитування у загальну таблицю. В ній визначається кількість отриманих і відданих виборів по кожному члену команди в цілому.

Обробка даних соціоматриці ведеться двома головними способами. Перший – графічний, шляхом побудови соціограми, яка наочно відображає взаємозв'язки у команді та дозволяє визначити позицію кожного її члена. За побудовою розрізняють кругові (всі члени команди на графіку розміщуються по колу) та концентричні («ядро» команди розміщується ближче до центру кола) соціограми.

Другий спосіб обробки даних соціоматриці – розрахунок персональних і групових соціометричних індексів – показників, які кількісно характеризують взаємовідносини у команді: індекс соціометричного статусу кожного члена; індекс позитивної, негативної або загальної емоційної експансивності члена команди; індекс адекватності оцінки працівником свого місця у команді; індекс згуртованості; індекс конфліктності; індекс експансивності. Всього можна використати порядку 30 соціометричних індексів.

8. Ведення щоденника – фіксація фактів про виконання завдань та здійснення функцій.

Переваги: широке застосування для всіх категорій працюючих (на відміну від спостереження).

Недоліки: вимагає високої дисциплінованості від виконавців.

9. Функціональний аналіз робіт – збір інформації та оцінювання змісту виконуваних функцій.

Переваги: надає можливість визначити стандарти якості виконання робіт, вимоги до професійної підготовки виконавців, встановити рейтинги робіт за такими параметрами: інформація, люди, предмети.

Недоліки: вимагає спеціальної професійної підготовки відповідальних осіб.

10. Аналіз організації роботи працівника – оцінка організаційного простору, середовища та умов діяльності.

Переваги: надає можливість визначити фактори, які чинять позитивний та негативний вплив на якість виконання посадових обов'язків; розкрити причини продуктивної і непродуктивної поведінки

працівників; виявити резерви підвищення ефективності.

Недоліки: вимагає спеціальної професійної підготовки експертів.

11. Аналіз документів – метод, який використовується в процесі будь-якого дослідження. Багатоаспектність задач аналізу робіт потребує визначення того, які документи потрібно вивчити, щоб дані про об'єкт були вірогідними.

Під документами розуміють спеціально створені носії інформації, призначені для її фіксації, передачі і зберігання. Мова йде перш за все про технічні карти, маршрутні листи, атестаційні справи, описи та специфікації робіт.

Призначення аналізу документів – знайти необхідну інформацію, оцінити її надійність, достовірність, значимість для цілей дослідження, перевести інформацію на «мову» дослідження, зафіксувати її у вигляді певних ознак (категорій аналізу), спробувати знайти спосіб квантифікації (кількісного вимірювання) цих ознак, дати з її допомогою характеристику явищ і процесів, які досліджуються.

Існують два головних методи аналізу документів. Перший – традиційний («класичний»), передбачає все розмаїття розумових операцій, спрямованих на усвідомлення та інтерпретацію інформації, що міститься в документі. В традиційному методі розрізняють зовнішній і внутрішній аналіз документів. Зовнішній – встановлення типу і форми, часу і місця появи, автора і мети створення, надійності і вірогідності. Внутрішній – дослідження змісту документу та формулювання висновків.

Другий метод аналізу документів – формалізований («контент-аналіз»), з'ясовує змістовні одиниці, які можна однозначно фіксувати та переводити у кількісні показники за допомогою одиниць рахування. Він застосовується при наявності об'ємного та несистематизованого письмового матеріалу. Його сутність – відокремити ознаки документу, що піддаються підрахункам і відображають суттєві сторони його змісту. Контент-аналіз використовує змістовні одиниці відповідно до концепції дослідження, провідної ідеї тексту документа. Індикаторами одиниць тут можуть бути окремі поняття, теми, події, імена. Перевага контент-аналізу – високий рівень точності. Обмеженість його полягає в тому, що не всю різноманітність змісту документа можна виміряти за допомогою кількісних показників.

Традиційний і формалізований аналізи документів взаємодоповнюють, компенсуючи недоліки один одного.

12. Комбіновані методи – використання і поєднання елементів, прийомів і способів здійснення різних методів аналізу.



Переваги: всебічність і багатоаспектність результатів аналізу робіт, усунення впливу недоліків окремих методів.

Недоліки: вимагає професійного володіння всіма методами.

Результати порівняльної характеристики найбільш розповсюджених методів отримання інформації про завдання, функції, обов'язки, відповідальність, умови та контекст роботи подані у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

**Порівняльна характеристика методів одержання інформації в процесі проведення аналізу робіт**

<b>Методи збору даних</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<b>Анкетне опитування</b>	Можливість отримання значного обсягу різної інформації за обмежений час; можливість виконання аналізу даних опитування в різних аспектах; легкість організації	Неможливість виявлення відношення респондента до предмету дослідження (відсутність міміки, жестів, емоцій)
<b>Спостереження</b>	Можливість всебічного вивчення умов виконання, завдань та специфічних нюансів роботи	Певна суб'єктивність результатів аналізу, а звідси необхідність більш ретельного і детального дослідження за допомогою інших методів
<b>Інтерв'ю</b>	Легкість організації; природність для збору як фактичних даних так і даних, що характеризують відношення респондента до предмета дослідження (міміка, жести, емоції). Можливість задати додаткові питання, уточнити окремі положення	Висока вартість, важко перевірити ступінь впливу інтерв'юера на респондентів, інтерв'ю може бути перервано
<b>Експертне опитування</b>	Отримання точної і обґрунтованої оцінки; порівняно невелика вартість	Складність підбору експертів-професіоналів, незалежних від адміністрації, особистих уподобань, уявлень, розумінь. Труднощі у висловленні загальної думки експертів
<b>Експеримент</b>	Можливість детального дослідження як комплексу питань, пов'язаних із контекстом роботи, так і окремих деталей посади	Безпека проявів суб'єктивізму в дослідженні і оцінці соціальних явищ і процесів; значна трудомісткість робіт конкретного і детального дослідження за допомогою інших методів
<b>Тестування</b>	Можливість отримання вірогідної інформації; ретельне висвітлення питань аналізу	Необхідність створення спеціальних умов, обмеженість питань, які можна дослідити і аспектів, які можна розглянути
<b>Соціометричне опитування</b>	Широке коло інформації, її дешевизна та універсальність	Можливість порушення гармонійної атмосфери в команді при невмілому використанні
<b>Аналіз документів</b>	Можливість отримання вірогідної інформації про досліджуваний об'єкт	Документ містить дані вторинного збору інформації

### 7.3. Процес розробки посадової інструкції

Результатом проведення аналізу роботи є розробка посадової інструкції.

Посадова інструкція – це документ, який містить повну інформацію про посаду: зміст та умови роботи, права та обов'язки, завдання та відповідальність працівника.

Типова форма посадової інструкції складається із таких розділів:

- а) загальна інформація про організацію, підрозділ, посаду;
- б) категорія і код роботи, діапазон оплати;
- в) опис характеру роботи та робочих функцій;
- г) відносини, підзвітність, відповідальність та обов'язки;
- д) повноваження;
- е) стандарти виконання;
- ж) умови роботи;
- з) мінімально прийнятний кваліфікаційний рівень та вимоги до особистих якостей, фізичних можливостей і психологічних характеристик претендента на посаду.

#### **Питання для самоконтролю з теми 7:**

1. Розкрийте сутність аналізу роботи.
2. Назвіть основні цілі проведення аналізу робіт.
3. Охарактеризуйте етапи проведення аналізу роботи.
4. Зробіть порівняльну характеристику методів аналізу роботи.
5. Назвіть переваги і недоліки проведення спостереження.
6. З якою метою проводиться анкетування?
7. Для яких категорій персоналу доцільно проводити спостереження?
8. Який документ розробляється в результаті проведення аналізу роботи?
9. Чим відрізняється опис роботи від специфікації роботи?
10. Охарактеризуйте розділи посадової інструкції.

**Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 7:**

1. Oostrom, J. K., Melchers, K. G., Ingold, P. V., & Kleinmann, M. (2016). Why do situational interviews predict performance? Is it saying how you would behave or knowing how you should behave? *Journal of Business and Psychology*, 31, 279–291. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9410-0>
2. Patrick, P. K. S., & Yick, A. G. (2005). Standardizing the interview process and developing a faculty interview rubric: An effective method to recruit and retain online instructors. *Internet and Higher Education*, 8(3), 199–212.
3. Patterson, F., Ferguson, E., & Thomas, S. (2008). Using job analysis to identify core and specific competencies: Implications for selection and recruitment. *Medical Education*, 42(12), 1195–1204. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2008.03174.x>
4. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobie\\_Ypr\\_PersonalomZ.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf)
5. Посадова інструкція: правила розроблення та зразки. Кадровик-1: вебсайт. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv>
6. [HR-аналітика як ключовий фактор для прийняття рішень](https://hurma.work/blog/hr-analitika-yak-klyuchovij-faktor-dlya-priinyattya-rishen-u-2020-rocz/)  
<https://hurma.work/blog/hr-analitika-yak-klyuchovij-faktor-dlya-priinyattya-rishen-u-2020-rocz/>

***Кейси з часних HR-практик***

Кейс містить характеристику етапів аналізу роботи з урахуванням специфіки дистанційної та гібридної організації діяльності.

Здобувачі отримають практичні поради збереження ефективності виконання співробітниками своїх посадових обов'язків.



## ТЕМА 8: СИСТЕМА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 8.1. Сутність та складові елементи оцінки персоналу
- 8.2. Методи оцінки персоналу
- 8.3. Процес атестації працівників

### 8.1. Сутність та складові елементи оцінки персоналу

Опрацювання питань теми ґрунтується на розумінні мети проведення оцінки персоналу підприємства. Вона полягає у визначенні ступеня готовності працівника виконувати обов'язки саме з того виду діяльності, яким він займається, а також визначенні рівня його потенційних можливостей для планування перспектив професійного розвитку та кар'єрного зростання. Значення оцінки персоналу стає зрозумілим лише в контексті кадрової політики організації. Жодне завдання, що вирішуються системою HR-менеджменту не обходиться без результатів якісної оцінки персоналу.

У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить наступні блоки (рис. 8.1).

1. Зміст оцінки - це об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її поведінка, результати її праці.
2. Система способів, методів та інструментів оцінювання.
3. Процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби оцінювання персоналу.

Відповідно класифікації, розробленій відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом МакГрегором, основними цілями оцінки компетенцій персоналу є: адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Критерії оцінювання компетенцій персоналу можна згрупувати як:

- критерії оцінювання результатів роботи: ефективність, професійна майстерність, додержання строків; погодинний виробіток; брак; використання робочого часу; уважність; технологічна дисципліна; ритмічність роботи; частота помилок; швидкість розпізнавання помилок;
- критерії поведінки на робочому місці: використання робочого часу;

структура затрат часу на виконання робочого завдання і культура робочого місця; трудова дисципліна; сумлінність; особиста ініціатива; готовність приймати самостійні рішення, підвищувати кваліфікацію; завантаженість роботою; передача професійних знань; готовність допомагати колегам; дбайливе ставлення до засобів виробництва.

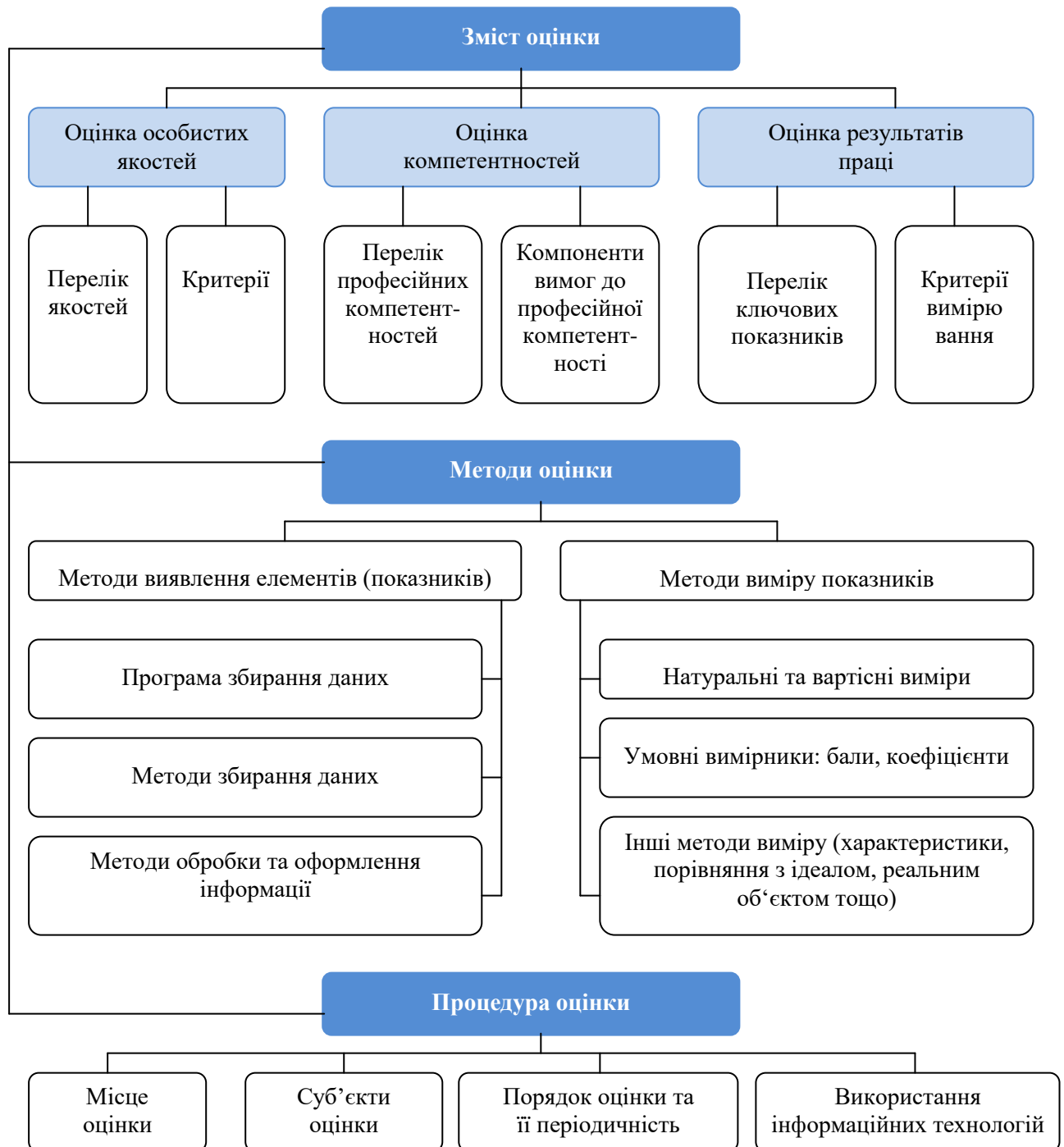


Рис. 8.1. Складові елементи системи оцінки персоналу

Принциповою умовою ефективності компетентнісного підходу до системи оцінки персоналу є її комплексний характер, що вимагає ув'язки всіх елементів процесу оцінки в системі HR-менеджменту. Основні елементи процесу комплексної оцінки персоналу представлені на рис. 8.2.



**Рис. 8.2. Основні елементи процесу оцінки персоналу**

Оцінка персоналу найбільш повною мірою охоплює дві сфери його діяльності – поточну і перспективну. При аналізі поточної діяльності акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротації, переміщенні і навчанні персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенціальні можливості працівника. Саме інформація, отримана в результаті оцінювання персоналу є базовою для прийняття ефективних кадрових рішень.

## 8.2. Методи оцінки персоналу

Сучасна практика оцінювання персоналу має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінки. Їх вибір залежить від параметрів дослідження, структури підприємства, характеру діяльності персоналу, цілей оцінки. Інструментарій системи оцінки персоналу формується під впливом потреб вирішення практичних завдань і має бути простим і зрозумілим, включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Групування методів за специфікою проведення оцінки та форматом отриманих результатів представлено на рис. 8.3. Найпоширенішими методами є наступні: 1. описовий метод оцінки; 2. метод оцінки нормативом роботи; 3. метод порівняльних анкет; 4. тестування; 5. метод алфавітно-числової шкали; 6. інтерв'ю; 7. метод заданого розподілу; 8. метод комітетів; 9. метод «360 градусів»; 10. «Центр оцінки» (Ассесмент-центр); 11. метод ділових ігор; 12. управління досягненнями (Performance Management); 13. метод стандартних оцінок; 14. метод вирішальних ситуацій; 15. атестація.

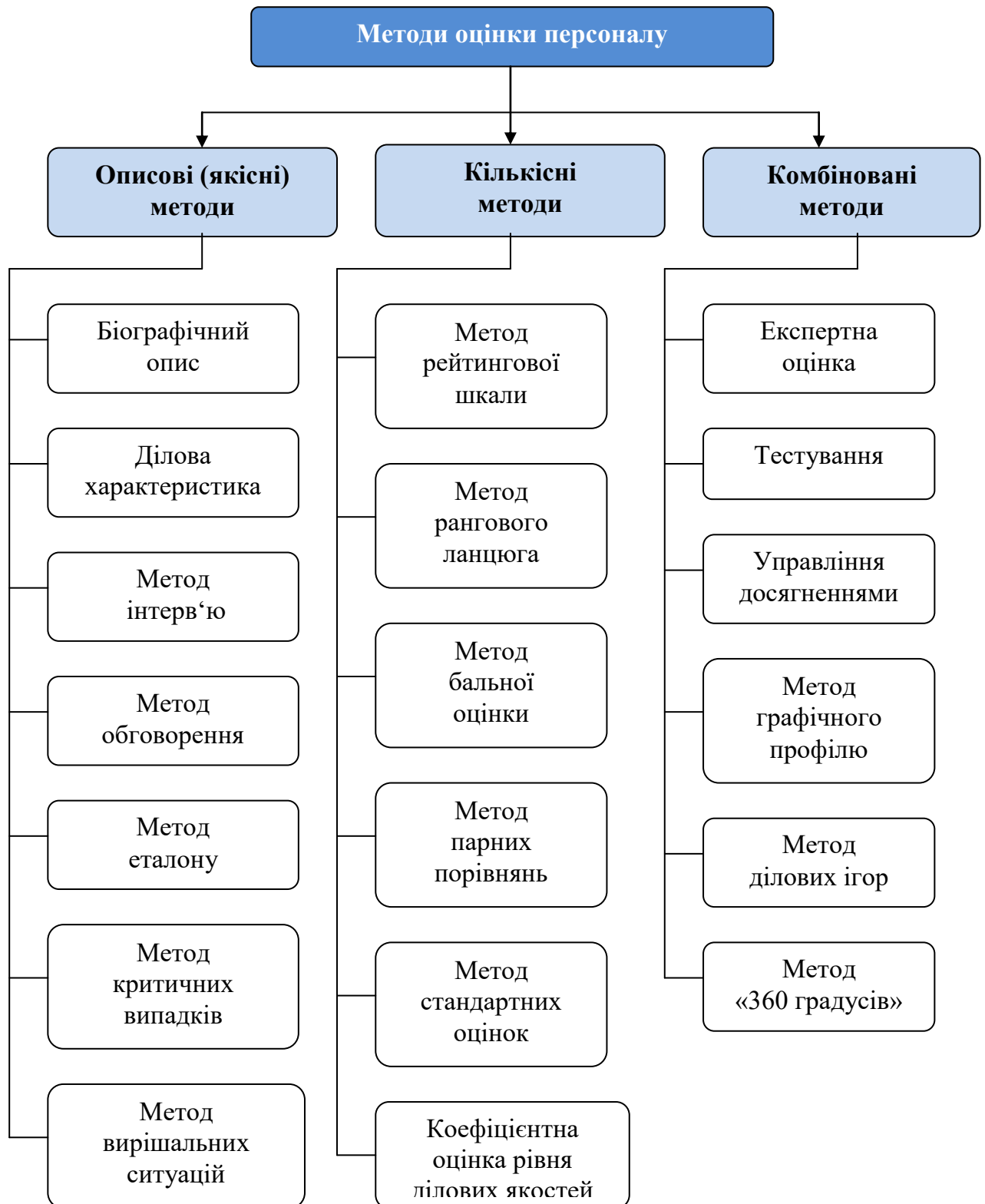
1. Описовий метод оцінки. Оцінювач повинен виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, що атестується. Метод не передбачає чіткої фіксації результатів і використовується як доповнення до інших методів.

2. Метод оцінки нормативом роботи, тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі.

3. Метод порівняльних анкет. Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, в іншому випадку залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими.

4. Тестування. Для оцінки персоналу як правило застосовуються різні тести. За своїм змістом тести класифікуються за трьома групи: кваліфікаційні, що дозволяють оцінити ступінь кваліфікації працівника; психологічні, що дають можливість визначити особистісні якості працівника; фізіологічні, конкретизують фізіологічну специфіку особистості. Доцільність використання тестової оцінки полягає в тому, що вона дозволяє визначити кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінювання, і допускає комп'ютерну обробку результатів. Однак, в процесі оцінки потенційних можливостей працівника, тести не

враховують, як ці здібності проявляються у практичній діяльності.



**Рис. 8.3. Групування методів оцінки персоналу**

5. Метод алфавітно-числової шкали. Метод використовується з метою оцінювання впливу важливих чинників на якість виконання



посадових обов'язків. Ступінь прояву кожного чинника визначається у числовому і вербальному вимірі. Поширюється даний метод з метою вимірювання таких чинників, як цілеспрямованість, сумлінність, відповідальність, комунікабельність, креативність, ініціативність, уміння працювати в команді.

Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до шкали співставляють посадові обов'язки й персональні якості працівника. У даний час використовують алгоритми з достатньо щільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Метод алфавітно-числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати якість виконання посадових обов'язків, проте має певні недоліки: недостатню об'єктивність в оцінюванні особистісних якостей персоналу, невизначеність змісту та виміру значень критеріїв.

6. Найбільш простим і поширеним методом оцінки при прийомі на роботу є інтерв'ю. Суть інтерв'ю - кандидат отримує завдання провести співбесіди з декількома претендентами на робочі місця і самому прийняти рішення. В інтерв'ю найважливішою інформацією є такі аспекти і характеристики особистості: інтелектуальна сфера; мотиваційна сфера; темперамент, характер; професійний і життєвий досвід; здоров'я; ставлення до професійної діяльності; професійне навчання; служба в армії; захоплення; самооцінка потенціалу; сімейний стан, стосунки в сім'ї; хобі; форми проведення дозвілля. Інтерв'ю має ряд недоліків: по-перше, на всіх інтерв'ю кандидату доводиться відповідати практично на одні й ті ж питання, проте ясного розуміння ключових характеристик кандидата досягти не вдається; по-друге, на проведення інтерв'ю витрачається дорогоцінний робочий час багатьох співробітників; по-третє, результативність інтерв'ю багато в чому залежить від практичного досвіду інтерв'юера. Так, наприклад, за даними дослідників, які порівнювали ефективність різних методів оцінки, "точність" неструктурованого інтерв'ю дорівнює приблизно 15%.

7. Структуроване поведінкове інтерв'ю є одним з інструментів, який використовується для аналізу компетенцій (комплексу поведінкових характеристик, необхідних працівникові для успішного виконання тієї чи іншої роботи або будь-яких функцій). За даними досліджень, прогностична цінність інтерв'ю за компетенціями вже значно вище - приблизно 63%. Цей вид інтерв'ю може проводитися не тільки для відбору зовнішніх кандидатів, а й при оцінці співробітників-

претендентів на вакансії, при формуванні кадрового резерву та підведенні підсумків проведення програми розвитку та навчання. Структура поведінкового інтерв'ю - питання відносяться до минулого релевантного досвіду людини і будуються за принципом "воронки": від загальних питань про професійну ситуації до конкретних прикладів дій, які дозволили досягти заявленого результату. Даний тип інтерв'ю дуже ефективний, але його проведення вимагає навчання і практики. Ще однією перевагою такого інтерв'ювання є можливість кількісної оцінки розвитку тієї чи іншої компетенції.

8. Метод комітетів. Оцінка проводиться групою експертів і націлена на з'ясування здібностей кандидата, що дають йому право претендувати на інші посади, зокрема на висунення на підвищення. Оцінка в узагальненому вигляді укладає наступні чотири дії: вибір оцінюваних якостей, показників діяльності працівника; використання різних методів збору інформації; оціночна інформація повинна давати комплексне уявлення про людину; порівняння реальних якостей співробітника з необхідними. Досліджувані набори якостей розробляються з урахуванням завдань, які виконуються за посадою. Зазвичай таких якостей набирається від 5 до 20.

9. Метод «360 градусів». В рамках програм професійного та соціального розвитку персоналу проводиться так звана оцінка за методом «360 градусів». Такий метод оцінювання використовується з метою покращення мотиваційної атмосфери в колективі, а також розвитку корпоративної культури. Це сприйняття персоналу з різних сторін. Інформацію отримують через співбесіду безпосередньо із самим працівником, його безпосереднім лінійним керівником, колегами, підлеглими, а також обов'язково з клієнтами оцінюваного. По результатах оцінки надається детальна інформація, яка заснована на об'єктивних даних і носить рекомендований характер. Інформація, отримана працівником, дозволяє не тільки оцінити свої сильні сторони і визначити вектори професійного розвитку, а й удосконалити внутрішню комунікацію в структурних одиницях. Дані оцінки за методом «360 градусів» використовуються як фундамент для формування завдання індивідуального розвитку працівника.

10. «Центр оцінки» – це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей

фахівців. «Центр оцінки» (Ассесмент-центр) успішно вирішує наступні задачі: оцінка професійних знань і навичок персоналу; оперативне управління персоналом; навчання персоналу; розвиток навичок оцінки. Компоненти Ассесмент-центрів: інтерв'ю з експертом, в ході якого відбувається збір даних щодо знань та досвіду співробітника; тести (психологічні, професійні, загальні); коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками; ділова гра; біографічне анкетування; опис професійних досягнень; індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study); експертне спостереження. Переваги «Центру оцінки»: ассесмент-центр несе в собі елементи стратегії компанії; «Центр оцінки» дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку в порівнянні з іншими методами; «Центр оцінки» дозволяє найбільш раціонально вкладати гроші в розвиток персоналу; забезпечується розуміння і чіткість в оцінці персоналу всіма співробітниками компанії; сама процедура «Центр оцінки» вже є сходинкою до розвитку персоналу. До недоліків можна віднести: процедура «Центру оцінки» в цілому дорожче, ніж проведення тестування або інтерв'ювання співробітників; для проведення «Центру оцінки» часто потрібно більше часу, ніж на тестування; для «Центру оцінки» потрібна підготовка спостерігачів з числа співробітників компанії, що вимагає певного часу.

11. Метод ділових ігор. Оцінка персоналу здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор. До оцінки залучаються як самі учасники ділових ігор, так і експерти-спостерігачі. Атестаційні ділові ігри орієнтовані на результат, що дозволяє оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Цей метод оцінки може використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу.

12. Управління досягненнями (Performance Management) являє собою концепцію управління організацією, що базується на безлічі теорій та практик управління, що передували їй. РМ - це інтеграція різних методик управління організацією, що зарекомендували себе як ефективні. До основних принципів системи РМ можна віднести наступні:

- a) система управління орієнтована на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей;
- b) цілі розробляються зверху вниз. В основу цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників покладаються цілі організації;
- c) особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та

розвитку ключових компетенцій співробітника;

d) досягнення цілей співробітниками оцінюється за допомогою показників (Key Performance Indicators – KPI). KPI лежать в основі системи мотивації, тобто досягнення чи недосягнення персональних цілей безпосередньо впливає на матеріальну або нематеріальну винагороду. KPI використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але також і для аналізу можливостей поліпшення результатів, вдосконалення і розвитку бізнесу.

13. Метод стандартних оцінок. Здійснюється керівництвом. Керівник заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника на протязі атестаційного періоду по стандартній шкалі. Однак метод стандартних оцінок страждає рядом серйозних недоліків. По-перше, атестацію проводить одна людина – керівник, що передбачає високий ступінь суб'єктивності та односторонності оцінки. Хоча він повинен приймати до уваги тільки професійні якості працівників, на оцінці можуть відобразитись особистісні взаємовідносини з підлеглими. По-друге, стандартна шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки.

14. Метод вирішальних ситуацій. Для використання цього методу фахівці з оцінки готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях – «вирішальних ситуаціях». Ці описи розподіляються по рубриках відповідно до характеру роботи. Далі особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки по кожній рубриці. Пізніше цей журнал використовується при оцінці ділових якостей співробітника. Зазвичай даний метод використовується в оцінках, що виносяться керівником, а не колегами та підлеглими.

15. Метод заданого розподілу. Відомо, що при оцінці ефективності працівників керівники часто стикаються з труднощами, обумовленими дією помилок оцінювання. Заданий розподіл використовують для того, щоб виключити такі помилки оцінки, як помилка центральної тенденції і помилка поблажливості. Заданий розподіл є формою порівняльної оцінки, при якій керівник відносить підлеглих до певної категорії відповідно до певних (заданих наперед) правил. При цьому виходять з того, що прояв оцінюваних робочих характеристик підпорядковується закону нормального розподілу.

### 8.3. Процес атестації працівників

Атестація - це особливий вид оцінювання компетенцій персоналу. Її особливість полягає наспаних ключових моментах.

По-перше, використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик людини.

По-друге, передбачається залучення членів команди до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців, колег і менеджерів.

По-третє, хід підготовки до атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та результати широко висвітлюються й обговорюються у колективі.

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить встановлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього, мета атестації - це прийняття офіційного рішення, яке зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (посаду) атестованого.

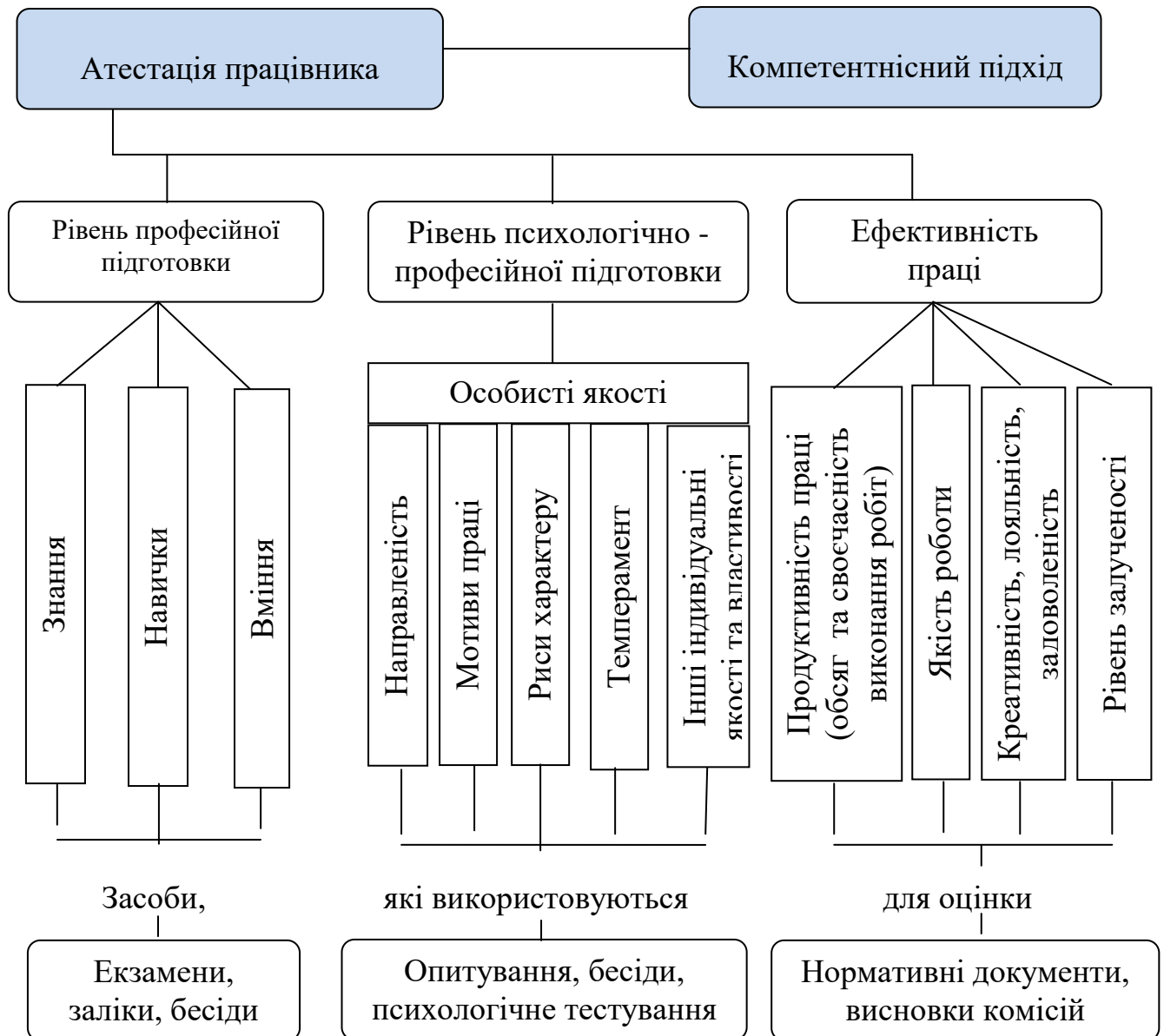
Ефективність атестації визначається, в першу чергу, її об'єктивністю, яка досягається:

- повнотою системи показників діяльності й поведінки персоналу, які використовуються для оцінки;
- достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується для розрахунку показників;
- узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь міжатестаційний період і динаміки змін цих результатів;
- демократичністю оцінки, тобто широким залученням до неї колег, підлеглих та клієнтів.

В залежності від конкретних цілей доцільно застосовувати різні види атестації, основними з яких є: підсумкова атестація; проміжна атестація; атестація за особливими обставинами; оцінка ділових якостей.

Атестація персоналу виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку професійного оточення та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи подальшої діяльності.

Складові елементи системи атестації працівника представлені на рис. 8.4.



**Рис. 8.4. Складові елементи системи атестації працівника**

Стимулююча функція атестації виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

**Питання для самоконтролю з теми 8:**

1. Розкрийте сутність оцінки персоналу.
2. Назвіть основні цілі оцінки персоналу.
3. Охарактеризуйте критерії оцінки персоналу.
4. Назвіть складові елементи системи оцінки персоналу.
5. Детально охарактеризуйте методи оцінки персоналу.
6. Опишіть основні складові елементи та функції атестації.

**Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 8:**

1. Гущина Л. Атестація керівників підприємства. Консультант Кадровика. Е-версія. 2020. № 1. URL: <https://profpressa.com/articles/atestatsiia-kerivnikiv-pidpriemstva>
2. Лейко С.В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес : теорія і практика*. Зб. наук. пр. 2013. Вип. 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp\\_2013\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15)
3. Оцінка персоналу як складова управління людськими ресурсами. i.factor: вебсайт. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/december/issue-12/article-14201.amp>
4. Положення про проведення атестації працівників підприємства. Кадровик-1: вебсайт. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv>
5. Сочинська-Сибірцева І.М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво №4(121), 2021. с. 50-55 <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=143>
6. The Principles of Public Administration. SIGMA, 2014 (Chapter 3 «Public service and Human Resource Management»). URL: <http://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
7. United Nations. Competencies for Future. URL: [https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies\\_booklet\\_en.pdf](https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf)

***Кейси з часних HR-практик***

У кейсі описується алгоритм оцінювання персоналу. Особлива увага привертається до методики оцінки HiPO та HiPro.

Ознайомлення з досвідом світового лідеру в сфері об'єктивної оцінки персоналу – компанії SHL, дозволить здобувачам оволодіти ефективними інструментами оцінки, як власного потенціалу, так і потенціалу майбутніх підлеглих.



## ТЕМА 9: МОНІТОРИНГ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 9.1. Поняття та етапи дослідження людських ресурсів
- 9.2. Вибір методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень
- 9.3. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення

### 9.1. Поняття та етапи дослідження людських ресурсів

В сучасній практиці HR-менеджменту прийнято розглядати моніторинг людських ресурсів, як процес систематичного дослідження людської складової організації з метою приведення у відповідність можливостей персоналу вимогам обраної стратегії підприємства.

Теоретичну базу для визначення змісту та завдань дослідження людських ресурсів було закладено у 60-ті роки минулого століття Еріком Флемхольцем. Він запропонував концепцію аналізу людських ресурсів і визначив основні завдання дослідження:

- надати інформацію, необхідну для прийняття рішень у галузі управління персоналом як для менеджерів по персоналу, так і для вищого керівництва;
- забезпечити менеджерів методами кількісного виміру вартості людських ресурсів, які необхідні для прийняття конкретних рішень;
- спонукати менеджерів до усвідомлення інвестицій в людський ресурс не в контексті затрат, які слід мінімізувати, а в статусі активів, які слід оптимізувати.

Деякі покоління Нобелівських лауреатів з економіки продовжують збагачувати результати дослідження людських ресурсів та людського капіталу. Людський капітал запропоновано визначати як інтенсивний продуктивний чинник економічного розвитку. Важливе значення концепція людського капіталу має для вивчення комплексу питань забезпечення раціональної зайнятості та оптимального функціонування ринку праці. Для аналізу пропозиції праці використовуються моделі вибору між роботою та дозвіллям, а також моделі інвестування в людський капітал.

Людський капітал - це сформований і розвинутий у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок,



здібностей, мотивацій, який цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності; сприяє зростанню продуктивності праці та завдяки цьому впливає на зростання доходів свого власника, прибутку підприємства та національного доходу.

Нобелівська премія за створення основ теорії людського капіталу та дослідження широкого кола проблем людської поведінки була присуджена Теодору Шульцу (1979р.) та Гері Беккеру (1992р.).

Останнє десятиліття набуває потужного розвитку напрямком дослідження людських ресурсів, який займається дослідженням впливу психологічних факторів на рішення людей у різноманітних економічних ситуаціях - поведінкова економіка (behavioral economics). Засновником поведінкової економіки вважається Даніель Канеман (Daniel Kahneman), лауреат нобелівської премії 2002 року за включення даних психологічних досліджень в економічну науку, особливо тих, що стосуються суджень людини і прийняття рішення у ситуації невизначеності. Канеман довів, що, найчастіше, вчинки людей йдуть в розріз прогнозам економічної теорії. Його ідеї схожі з критичними думками його попередників, наприклад лауреатів нобелівської премії Моріса Алле і Герберта Саймона. Однак, вважається, що фундаментальні ідеї поведінкової економіки були закладені саме Канеманом та його колегами. Його знаменита стаття «Теорія перспектив: аналіз прийняття рішень в умовах ризику», написана у співавторстві з професором Стенфордського університету Амосом Тверські, перевернула уявлення економістів про раціональність людської поведінки.

Сьогодні виділяють три основні напрямки поведінкової економіки:

1. Евристика - люди найчастіше приймають рішення ґрунтуючись на творчому, неусвідомленому мисленні, яке не завжди є логічно правильним.

2. Фрейм - люди використовують смислові рамки для розуміння і дії в тих чи інших подіях.

3. Ринкова неефективність - помилки прийняття рішень на ринку, які призводять до різних ринкових аномалій, в тому числі невірному встановленні цін, неефективному розподілу ресурсів.

Вагомий внесок у дослідження впливу психології людини на процес і результат прийняття економічних рішень зробив американський економіст, лауреат Нобелівської премії (2017р.) Річард Тейлер. Він визначив три психологічні риси, які систематично впливають на економічні рішення – обмежена раціональність, сприйняття справедливості і відсутність самоконтролю. Концепція обмеженої раціональності - це збірний термін для когнітивного обмеження і спрощення правил прийняття рішень як для

людей, так і для організацій. Один із прикладів таких обмежень міститься в теорії ментального обліку Річарда Тейлера. Важливим елементом ментального обліку є використання контрольних точок в процесі прийняття рішень. Вони можуть різнитися залежно від ситуації, тобто від сформованого подумки рахунку. Однією з таких контрольних точок може бути ціна, за якою ми купили товар, або найнижча ціна, яку ми знаходимо при пошуку в інтернеті. В такому разі ми використовуємо цю точку для оцінки того, чи уклали ми «вигідну угоду». У своїх дослідженнях Тейлер представив численні приклади того, як ментальний облік з використанням різних орієнтирів може призвести до рішень, які здаються дивними при оцінці з традиційної економічної точки зору.

Важливими факторами, які впливають на прийняття рішень, є наявний досвід і наше сприйняття власності як такої. Зазвичай ми хочемо отримати більше грошей за наявний у нас предмет, який продаємо, ніж готові заплатити, купуючи цей же предмет. Це явище Тейлер назвав «ефектом володіння», яке засноване на схильності людини більш сильно переживати негативне почуття втрати, ніж позитивні емоції від аналогічного за обсягом придбання. Це так зване неприйняття збитків. Відмова від того, що ми вже маємо, переживається як втрата, у той час як придбання того ж самого відчувається як виграш.

Важливу роль у прийнятті рішень, за переконанням поведінкових економістів, відіграє поняття справедливості. Люди готові утримуватися від матеріальних благ, щоб підтримувати те, що сприймається як справедливий розподіл ресурсів. Разом з тим, вони згодні нести персональні витрати, щоб покарати того, хто порушує основні правила справедливості, не тільки коли це стосується їх особисто, але й коли від цієї несправедливості страждає хтось інший. Компанії, які порушують норми справедливості, можуть зіткнутися зі споживчим бойкотом, що, в свою чергу, змусить їх повернути ціни до задовільного рівня. Крім того, свою роль грає загострене почуття справедливості, коли мова йде про розмір зарплати. Воно може вплинути на рівень виплат на ринку праці шляхом співставлення між різними групами працівників. Важко досягти прийняттого рівня скорочення номінальних виплат (поточний рівень зарплати є заданою контрольною точкою, нижче якої люди опускалися не згодні), легше затвердити підвищення зарплати, яке було б нижчим за інфляцію, хоча це тягне за собою скорочення зарплати в реальному вираженні.

Отже, поведінкова економічна теорія вважає своїм головним завданням дослідження впливу різних ментальних станів людини при

прийнятті економічних рішень. У певних обставинах навіть компетентні, функціонально успішні люди починають діяти ірраціонально, на шкоду власним довгостроковим інтересам. І зміна ситуації, навіть у найменших деталях, здатна спровокувати людину на зовсім інші реакції і відповіді поведінки.

Методологічний вклад в концепцію аналізу причинно-наслідкових зв'язків в процесі дослідження людських ресурсів зробили Нобелівські лауреати Девід Кард, Джошуа Ангріст та Гвідо Імбенс (2021р.). Науковці дали нам нове уявлення про ринок праці і показали, які висновки про причини і наслідки можна зробити з природних експериментів: як імміграція впливає на рівень оплати праці та зайнятості; як більш тривала освіта впливає на майбутній дохід. Дослідники продемонстрували, що на подібні питання можна відповісти за допомогою природних експериментів.

Прогресивний досвід переконливо доводить, що система моніторингу рівня людського капіталу, яка створена за допомогою інструментів аналізу людських ресурсів, гарантує ефективність системи HR-менеджменту.

Дослідження людських ресурсів створює загальну систему координат для оцінки ефективності всіх аспектів роботи з персоналом, тобто здійснює так звану оптимізацію вартості людських активів організації. Критерієм такої оцінки різних напрямків діяльності менеджерів по персоналу може бути вимірюваний зріст вартості людських ресурсів організації.

Моніторинг людських ресурсів покликаний забезпечити ранню діагностику проблем, пов'язаних з плинністю, шляхом виміру певних індикаторів стану персоналу таким чином, щоб менеджери мали можливість оцінити тенденцію і прийняти рішення раніше, ніж висококваліфіковані працівники почнуть залишати організацію.

Процес моніторингу людських ресурсів складається з наступних етапів:

1. Виявлення проблеми – ізоляція джерела проблеми від її проявів.
2. Формулювання проблеми та постановка цілей дослідження.
3. Вибір методів дослідження.
4. Відбір та використання прийнятних інструментів дослідження.
5. Інтерпретація результатів дослідження.
6. Впровадження програми заходів щодо розв'язання проблеми.
7. Оцінка результатів – зворотний зв'язок.

Обов'язковою умовою дослідження людських ресурсів є активізація креативної складової. Необхідно мати на увазі, що креативність проявляється у трьох формах. По-перше, це стан людини, який визначає готовність до пошуку й участі у творчому процесі. На креативний стан впливають такі фактори: творчий потенціал людини, що включає його креативні здібності і моральні цінності, а також знання й уміння в області креативної розумової праці; характер мотивів творчості людини і їхня сила (величина); умови, що сприяють чи, навпаки, що перешкоджають виникненню і посиленню креативного стану.

По-друге, креативність - це процес пошукової діяльності людини. На цей процес в основному впливають: наявність креативного стану, характер творчої задачі й інформації про неї (особливо - недолік інформації) і, головне – використання в процесі такої діяльності того чи іншого методу або комплексу методів («технології») креативності, а також ефективність цього методу.

По-третє, креативність - це механізм розвитку. На цей механізм впливають величина ефективності процесів дослідження, а також характер впливу зовнішніх по відношенню до креативності і пов'язаних з нею більш великих механізмів соціально-економічного розвитку, у яких креативність, як механізм, вже «вбудована». Наприклад - механізмів стимулювання і впровадження результатів дослідження. Треба підкреслити, що форми креативності знаходяться в зв'язках супідрядності: креативність-стан входить у креативність-процес, і обидві вони входять у креативність-механізм.

Таким чином, щоб відбувся і, головне, був ефективним процес креативності, треба мати не тільки креативний стан, але і необхідну інформацію, а також сучасну технологію креативності. А креативність, як механізм розвитку найбільш ефективна тоді, коли креативний процес охоплює багатьох людей і забезпечується раціональною його організацією (наприклад - стимулювання інноваційних рішень), а також підсилюється іншими механізмами оптимізації взаємодії креативності з соціально-економічним середовищем.

## **9.2. Вибір методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень**

В процесі дослідження людських ресурсів важливо своєчасно виявити наявність проблем в кадровій ситуації, провести всебічну оцінку причин і наслідків, знайти найбільш ефективні шляхи розв'язання проблеми за

допомогою ефективного рішення.

В своїй практичній діяльності HR-менеджери використовують методи креативного пошуку ефективних управлінських рішень. Найбільш розповсюдженими є систематизуючі методи: метод контрольних запитань; метод морфологічного аналізу та асоціативні методи: метод мозкової атаки (brainstorm); метод синектики (synectics – «сполучення різнорідних елементів»); метод гірлянд асоціацій і випадковостей; метод фокальних об'єктів (перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється).

Одним із найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

1. Методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації).

2. Методи колективного творчого пошуку («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокноту).

3. Методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

**Метод аналогії** – використання схожих рішень з інших сфер діяльності (технічної, економічної, спостережень за природними явищами тощо).

**Метод інверсії** – пошук варіантів від протилежного (перевернути звичайне рішення «догори ногами», вивернути на виворіт, поміняти місцями).

**Метод ідеалізації** – пошук альтернатив шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми.

Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

**Метод «мозкового штурму»** – базується на забороні критицизму на етапі висунення ідей, зводиться до творчої співпраці певної групи фахівців заради вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. Аби «мозковий штурм» не перетворився на звичайну нараду слід дотримуватись певних правил: не дозволяється критицизм і негативні коментарі щодо висловлювань учасників; ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються; заохочується вільне креативне мислення; забезпечується висування якомога більшої кількості ідей; заохочується комбінування ідей, розвиток однієї ідеї на основі інших.

**Метод конференції ідей** припускає доброзичливу критику у формі

реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до «конференції ідей» осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення проблеми.

**Метод колективного блокноту** – поєднання індивідуального незалежного висування ідей із їх колективною оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Впродовж певного періоду часу (звичайно 2 тижні) кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

З метою активізації креативності в процесі пошуку ефективних рішень застосовують наступні методи.

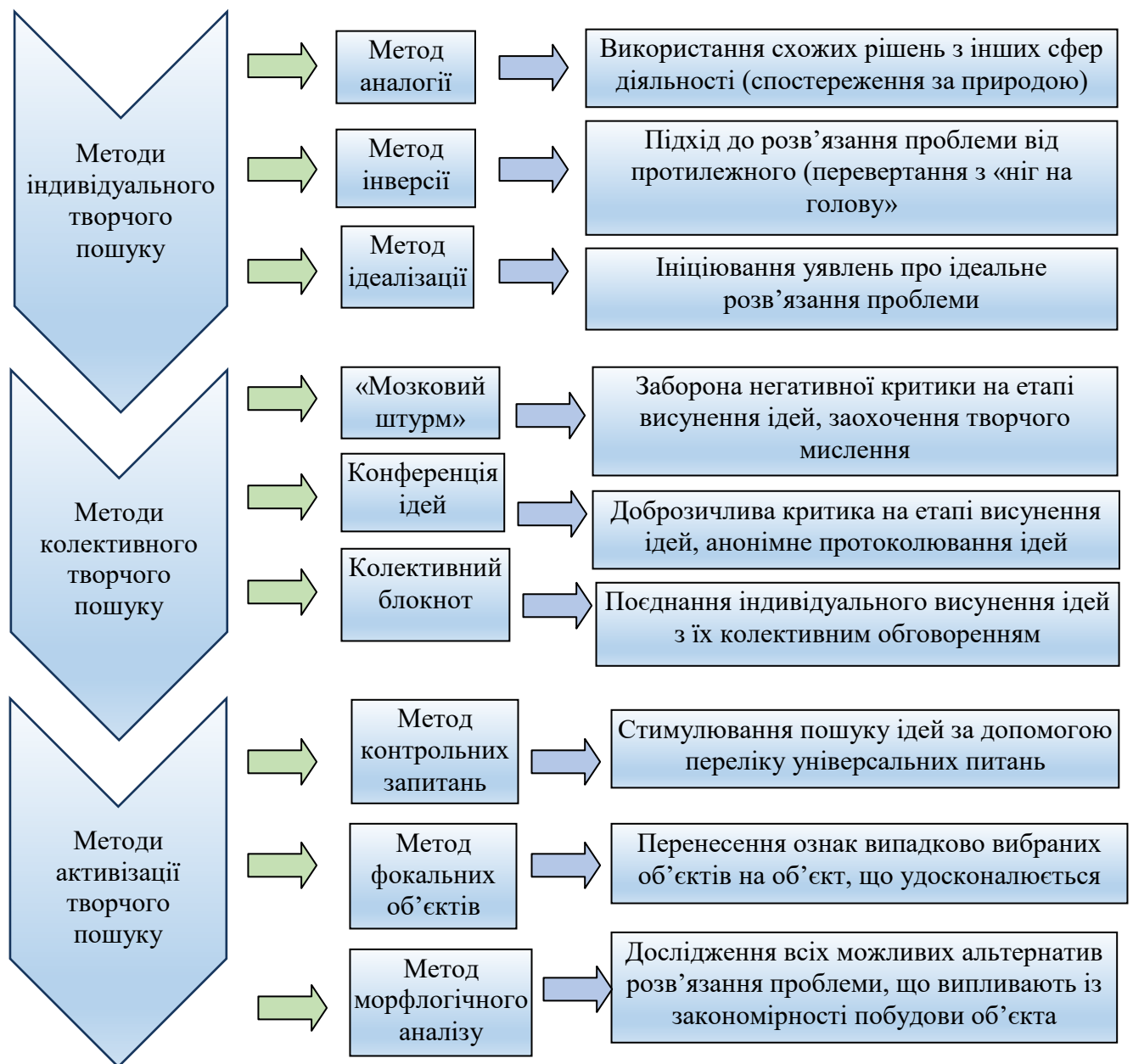
**Метод контрольних запитань** – стимулювання пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений Алексом Осборном:

- яке нове застосування об'єкту можна запропонувати?
- які модифікації об'єкту можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо?
- що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо?
- що можна замінити об'єкту?

**Метод фокальних об'єктів** полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення даного об'єкта. Метод фокальних об'єктів реалізується у такій послідовності: вибирається фокальний об'єкт та встановлюється мета його удосконалення; навмання вибирається декілька випадкових об'єктів; складаються списки ознак випадкових об'єктів; ознаки випадкових об'єктів приєднуються до фокального об'єкту; отримані сполучення розвиваються шляхом вільних асоціацій; отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

**Метод морфологічного аналізу** ґрунтується на дослідженні закономірностей побудови (морфології) об'єкта та застосуванні комбінаторики.

Узагальнена характеристика методів креативного пошуку ефективних управлінських рішень наведена на рис. 9.1.



**Рис. 9.1. Групування методів креативного пошуку управлінських рішень**

В теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень у контексті HR-менеджменту. Один з найпоширеніших способів групування представлено на рис. 9.2.



**Рис. 9.2. Групування методів обґрунтування управлінських рішень**

У своїй практичній діяльності HR-менеджери застосовують кількісні та якісні методи обґрунтування управлінських рішень.

Кількісні методи (або методи дослідження HR-функцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Якісні методи використовують у тих ситуаціях, коли фактори, що визначають варіант рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать, в основному, експертні методи.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, якою володіє HR-менеджер, поділяються на:

1) методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково методи математичного програмування);

2) методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності



інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);

3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

Дамо загальну характеристику кожної з наведених груп методів.

Аналітичні методи характеризуються тим, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми (наприклад, побудова рівняння беззбитковості і знаходження точки беззбитковості).

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Характерною рисою цих методів є врахування випадкових впливів та відхилень. Статистичні методи включають методи теорії імовірностей та математичної статистики. В системі HR-менеджменту широко використовують наступні з цієї групи методів: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та інші.

Методи математичного програмування ґрунтуються на теорію розв'язання умовних екстремальних задач з кількома змінними. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління) так, аби забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень. Найбільш широко методи математичного програмування застосовуються в сферах кадрового планування та прогнозування необхідної потреби в персоналі; визначенні напрямків професійного та соціального розвитку персоналу; оптимізації інвестицій у персонал; регулюванні кар'єрного просування ключових співробітників; оцінюванні результатів діяльності персоналу.

Методи теорії статистичних рішень використовуються, коли невизначеність ситуації обумовлена об'єктивними обставинами, які або невідомі, або носять випадковий характер.

Теорія ігор використовується у випадках, коли невизначеність ситуації обумовлена свідомими діями розумного супротивника.

Конкретними інструментами реалізації методів обґрунтування управлінських рішень, що широко використовуються на практиці є:

прогнозування, платіжна матриця, «дерево рішень».

Під прогнозом розуміють обґрунтоване твердження про можливий стан об'єкту в майбутньому, про альтернативні шляхи досягнення такого стану. Прогнозування управлінських рішень тісно пов'язано з плануванням. Прогноз в системі HR-менеджменту є передплановою розробкою багатоваріантних моделей розвитку об'єкта управління. Метою прогнозування управлінських рішень є одержання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку проблемних ситуацій.

У науковій літературі наводяться різні класифікації методів прогнозування. Практичне застосування тих чи інших методів визначається такими факторами, як об'єкт прогнозу, точність прогнозу, наявність вихідної інформації. Серед методів прогнозування управлінських рішень виокремлюють кількісні та якісні. До першої групи відносять: нормативний метод; параметричний метод; метод екстраполяції; індексний метод. До другої групи методів відносять: експертний метод; функціональний метод; метод оцінки технічних стратегій.

Метод платіжної матриці дозволяє дати оцінку кожної альтернативи як функції різних можливих результатів реалізації цієї альтернативи.

Основними умовами застосування методу платіжної матриці є:

- наявність кількох альтернатив вирішення проблеми;
- наявність декількох ситуацій, які можуть мати місце при реалізації кожної альтернативи;
- можливість кількісно виміряти наслідки реалізації альтернатив.

В концепції платіжної матриці ключовим є поняття «очікуваного ефекту». Очікуваний ефект - це сума можливих результатів ситуацій, які можуть виникнути в процесі реалізації альтернативи, помножених на імовірність настання кожної з них. В методі платіжної матриці критично важливим є точна оцінка імовірностей виникнення ситуації в процесі реалізації альтернатив.

Метод дерева рішень передбачає графічну побудову різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирішення існуючої проблеми:

- 1) три поля, які можуть повторюватися в залежності від складності самої задачі:
  - а) поле дій (поле можливих альтернатив). Тут перелічені всі можливі альтернативи дій щодо вирішення проблеми;
  - б) поле можливих подій (поле імовірностей подій). Тут перелічені можливі ситуації реалізації кожної альтернативи та визначені імовірності виникнення цих ситуацій;
  - в) поле можливих наслідків (поле очікуваних результатів). Тут

кількісно охарактеризовані наслідки (результати), які можуть виникнути для кожної ситуації;

2) три компоненти:

а) перша точка прийняття рішення. Вона звичайно зображена на графіку у вигляді чотирикутника та вказує на місце, де повинно бути прийнято остаточне рішення, тобто на місце, де має бути зроблений вибір курсу дій;

б) точка можливостей. Вона звичайно зображується у вигляді кола та характеризує очікувані результати можливих подій;

в) «гілки дерева». Вони зображуються лініями, які ведуть від першої точки прийняття рішення до результатів реалізації кожної альтернативи.

Ідея методу «дерево рішень» полягає у тому, щоб просуваючись гілками дерева у напрямку справа наліво (тобто від вершини дерева до першої точки прийняття рішення): спочатку розрахувати очікувані виграші по кожній гілці дерева, а потім, порівнюючи ці очікувані переваги, зробити остаточний вибір найкращої альтернативи.

Використання цього методу передбачає, що вся необхідна інформація про очікувані досягнення для кожної альтернативи та імовірності виникнення всіх ситуацій була зібрана заздалегідь. Метод «дерева рішень» застосовують на практиці у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто для прийняття послідовних рішень.

Теоретико-ігрові методи приходять на допомогу HR-менеджерам в процесі прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, коли використовується неповна і неточна інформація. В більшості таких випадків для обґрунтування рішень використовують: методи теорії статистичних рішень (ігри з природою); та методи теорії ігор.

Експертні методи прийняття рішень застосовуються у випадках, коли для прийняття управлінських рішень неможливо використовувати кількісні методи. Найчастіше на практиці застосовують такі експертні методи: метод простого ранжування; метод вагових коефіцієнтів.

Метод простого ранжування (або метод надання переваги) полягає у тому, що кожний експерт позначає ознаки у порядку надання переваги. Метод вагових коефіцієнтів (або метод оцінювання) полягає в присвоєнні всім ознакам вагових коефіцієнтів. Таке присвоєння може здійснюватися двома способами:

1) усім ознакам призначають вагові коефіцієнти так, аби сума всіх коефіцієнтів дорівнювала 1 або 10, або 100;

2) найважливішій з усіх ознак призначають ваговий коефіцієнт, який

дорівнює певному фіксованому числу, а решті ознак – коефіцієнти, які дорівнюють часткам цього числа.

Використання традиційних методів розробки та обґрунтування управлінських рішень у сучасній практиці HR-менеджменту трансформується у систему HR-хакатону - це організований івент, під час якого фахівці формують команди та вирішують конкретне завдання або розробляють дієве рішення за обмеженої час. HR-хакатон спрямований на використання досвіду співробітників та створення нового типу мислення у команді.

Охарактеризовані методи використовуються в системі HR-менеджменту з метою активізації креативної складової та подолання психологічної інерції.

### **9.3. Методи подолання психологічної інерції та розвитку творчого уявлення**

Психологічну інерцію ми визначаємо як схильність до будь-якого конкретного методу і образу мислення при вирішенні завдання; ігнорування усіх можливостей, окрім відомої раніше (як правило шаблонної).

Форми психологічної інерції:

- неприйняття принципово нових ідей і рішень людьми, від яких залежить подальший розвиток і впровадження цих ідей;
- прийняття на віру положень, висловлених авторитетними людьми;
- наполегливе відстоювання загальноприйнятої точки зору;
- використання старого принципу при переході на нове рішення;
- збереження старої форми при переході на новий рівень;
- невміння побачити можливість використання наявних або отриманих рішень в сферах, відмінних від вирішуваної;
- рішення завдань відомими, трафаретними способами;
- рішення завдань тільки у рамках вузької спеціалізації;
- використання об'єктів тільки по прямому функціональному призначенню.

В сучасній практиці HR-менеджменту гарно себе зарекомендували наступні методи подолання психологічної інерції:

- 1) Відмова від термінів.
- 2) Розвиток уміння бачити приховані властивості об'єкту.
- 3) Використання нового застосування відомих об'єктів.
- 4) Розвиток асоціативного мислення.

Психологічною основою креативного підходу в системі управління персоналом виступає уява, як універсальна здатність людини до побудови нових образів шляхом перетворення практичного, чуттєвого, інтелектуального і емоційно-сміслового досвіду.

Завдяки уяві людина може планувати свою діяльність і управляти нею. Серед законів розвитку творчої уяви найбільш розповсюдженими є:

1. Творча уява знаходиться в прямій залежності від багатства і різноманітності минулого особистого досвіду людини.

2. Можна представити те, що сам не бачив, але про що чув або читав (тобто можна фантазувати на основі чужого досвіду).

3. Зміст уявних предметів або явищ залежить від наших почуттів у момент фантазування. І навпаки, предмет фантазії впливає на наші почуття.

В теперішній час актуальними стають питання оволодіння методами розвитку креативного уявлення:

1. Аглюцинація (парадоксальне комбінування) – з'єднання, «склеювання» елементів різних образів і явищ.

2. Символізування, за визначенням З. Фрейда, це процес «перетворення думки в образи».

3. Гіперболізація – парадоксальне посилення, збільшення або зменшення предмета або окремих його частини.

4. Акцентування – загострення, підкреслення будь-яких ознак предмета. Результатом цього прийому можуть бути як мінімальні зміни змісту образу, так і повна його трансформація.

5. Схематизація – виділення основних рис схожості окремих явищ.

6. Інверсія – перетворення в протилежність.

7. Комбінування – згущування (концентрація) образів.

### **Питання для самоконтролю з теми 9:**

1. В чому полягає сутність моніторингу людських ресурсів на підприємстві?

2. За якими етапами проводиться моніторинг людських ресурсів на підприємстві?

3. Охарактеризуйте прийоми вирішення проблемних ситуацій в системі управління персоналом.

4. Дайте характеристику формам психологічної інерції.

5. Назвіть методи розвитку креативного уявлення.

6. Охарактеризуйте методи креативного пошуку ефективних рішень в системі HR-менеджменту.

**Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 9:**

1. Гері Беккер: «Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз, з особливим посиланням на освіту» / Чикаго: Видавництво Чикагського Університету, 1994. 412 с.
2. Деніел Канеман: «Прийняття рішень у невизначеності» Харків: Видавництво: «Гуманітарний Центр», 2021. 540 с.
3. Литвиненко С. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи // Збірник наукових праць полтавського державного педагогічного університету імені В.Г. Короленка. Серія «Педагогічні науки». Випуск 3 (50). Полтава, 2006. с. 215-219.
4. Сочинська–Сибірцева І. М. Впровадження креативних технологій управління персоналом в практику діяльності підприємств // Вісник Донецького національного університету, сер. В: Економіка і право. Т.1. 2012. с. 233-236
5. Сочинська–Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Бізнес Інформ 2012. №10 (417) С.271-274.
6. Nobel Prizes 2021 – Economic Science: веб-сайт. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2021/press-release/>

***Кейси з часних HR-практик***

У кейсі сформовано одинадцять професійних порад для організації системи моніторингу людських ресурсів в умовах форс-мажору.

Узагальнення досвіду успішних компаній дозволить здобувачам сформувати компетенції креативного пошуку управлінських рішень з метою ефективного впливу на персонал.



## РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

**Мета розділу:** формування у здобувачів системи теоретичних і прикладних знань з питань професійного та соціального розвитку персоналу організації, пов'язаних із плануванням кар'єрного зростання та визначенням факторів, що впливають на траєкторію кар'єрного руху працівника; управління процесом адаптації персоналу та розвитку компетенцій працівників; впровадження технології забезпечення високого рівня залучення персоналу.

**Вивчення розділу спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетенцій:**

- розуміння особливостей сучасних підходів до професійного та соціального розвитку персоналу;
- обґрунтування актуальних напрямків впровадження технології управління талантами;
- здатність використовувати методологічні та організаційні основи планування кар'єри;
- спроможність активізувати фактори формування компетенцій та посилення компетентностей персоналу;
- здатність прогнозувати результативність персоналу на основі оцінки рівня залученості працівників;
- усвідомлення переваг проведення крос-аналізу залученості персоналу в системі HR – менеджменту.

**Програмні результати навчання в межах розділу полягають у наступному:**

- застосовувати набуті теоретичні знання для планування кар'єрного руху персоналу;
- розраховувати та обґрунтовувати економічну доцільність використання відповідних програм професійного розвитку в системі HR-менеджменту;
- використовувати фактори професійного розвитку кар'єри, тренінгового навчання, морального та матеріального стимулювання з метою якісного зростання рівня компетенцій персоналу;
- оволодіти технологією управління талантами;
- опанувати методи оцінки рівня залученості персоналу;
- демонструвати базові навички проведення крос-аналізу залученості персоналу.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність персоналу, кар'єра, професійна кар'єра, внутрішньоорганізаційна кар'єра, кар'єрограма, етапи кар'єри, фази розвитку професіонала, управління талантами, бенчмаркінг, категорії працівників, ранжування персоналу, матриця диференціації персоналу, кадровий резерв, talent pool, прелімінаринг, Ні-Ро, Ні-Про, професійний розвиток, компетенція, компетентність, кваліфікація, тренінг, коучінг, менторство, портфоліо, LMS-технологія, E-Learning Management System, категорії залученості персоналу, технологія залученості персоналу, методика Q12, крос-аналіз залученості персоналу

## ТЕМА 10: УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ

- 10.1. Типи кар'єри та етапи її побудови
- 10.2. Методологічні та організаційні основи планування кар'єри
- 10.3. Складові елементи технології управління талантами

### 10.1. Типи кар'єри та етапи її побудови

Більшість менеджерів сходяться на думці, що кар'єра – це результат свідомої поведінки і позиції людини у сфері трудової діяльності, пов'язаний з посадовим або професійним зростанням. Кар'єрний рух передбачає досягнення більш високого посадового статусу, забезпечення можливостей самореалізації у відповідній професійній сфері, отримання більш змістовної і адекватної професійним інтересам роботи, формування системи неформальних відносин у відповідній сфері.

На практиці відокремлюють декілька принципових траєкторій руху людини в межах професії або організації, які приведуть до різних типів кар'єри.

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, прийом на роботу, розвиток компетентностей, професійний ріст, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Професійна кар'єра представляє собою збільшення знань, вмінь, навичок і може здійснюватися як по лінії спеціалізації, так і по лінії транспрофесіоналізації.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в межах одної організації. Вона, як правило, реалізується в трьох основних напрямках:

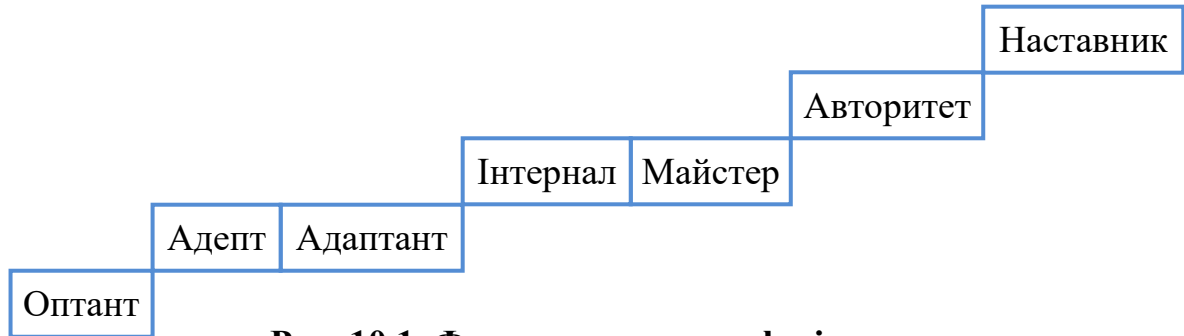
А. Вертикальний – саме з цим напрямком часто пов'язують саме поняття кар'єри, тобто в цьому випадку просування найбільш помітне. Під вертикальним напрямком кар'єри розуміється підйом на вищий щабель структурної ієрархії.

Б. Горизонтальний – мається на увазі переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання певної службової ролі на щаблі, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань на колишньому щаблі (як правило, з адекватною зміною винагороди);



В. Доцентровий – даний напрямок найменш очевидний, хоча в багатьох випадках є досить привабливим для співробітників. Під доцентровою кар’єрою розуміється рух до ядра, керівництва підприємства.

Кар’єру працівника можна умовно поділити на декілька етапів, кожний із яких пов’язаний не лише з посадовим рівнем, але й з певним етапом в житті. Тому важливо розрізняти етап кар’єри, як віковий період розвитку особистості та, як фаза розвитку професіонала (рис. 10.1).



**Рис. 10.1. Фази розвитку професіонала**

Досвід доводить, що кар’єрний рух, як процес самореалізації людини, що супроводжується накопиченням трудового досвіду, систематизацією та розвитком знань, умінь і навичок, особистих якостей і призводить до отримання нового соціального та професійного статусу, не обмежується віком людини.

## **10.2. Методологічні та організаційні основи планування кар’єри**

Процес планування кар’єри як один із складових HR-менеджменту, орієнтований на співставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку.

В основу даного процесу мають закладатися наступні принципи:

1. Цілепокладання: формулювання мети кар’єрного розвитку, усвідомлення мотивації, аналіз переваг та недоліків кар’єрного зрушення, осмислення необхідних і наявних ресурсів.

2. Формування кар’єрної стратегії: визначення типу побудови фахової кар’єри (горизонтальний, вертикальний чи доцентровий), визначення провідного аспекту кар’єробудування, побудова плану реалізації кар’єрних запитів.

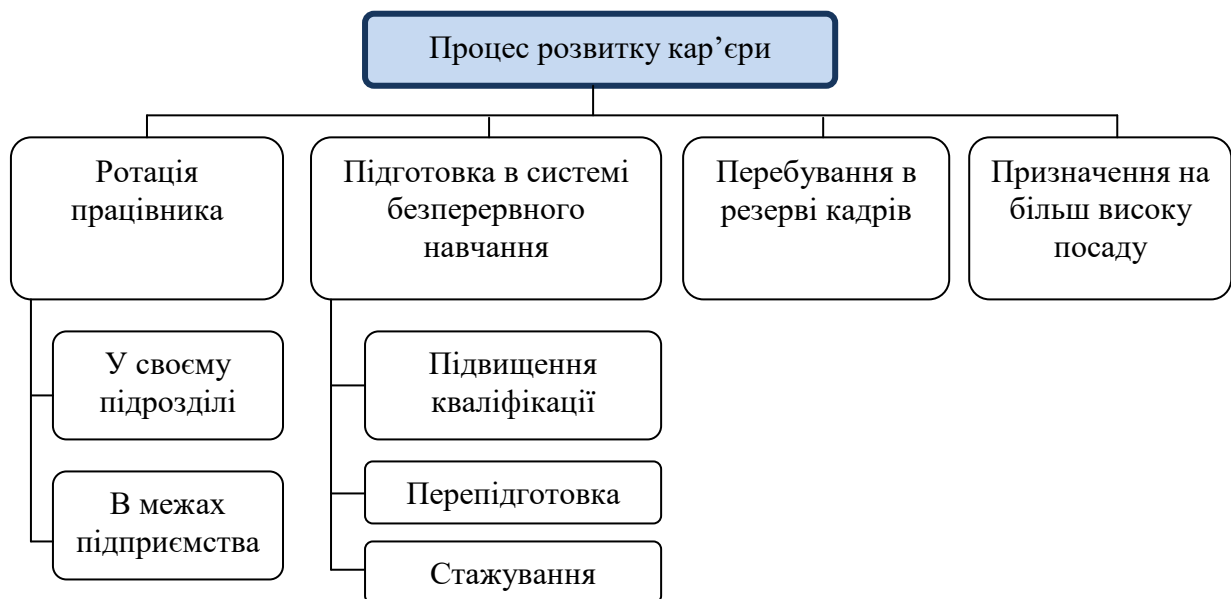
3. Здобуття та підтримка кар’єрних досягнень: реалізація кар’єрних планів, аналіз і корегування кар’єрних досягнень, підготовка за завершення професійної кар’єри.

Однією з найбільш поширених моделей управління розвитком

кар'єри персоналу стала модель партнерства. Зазначене партнерство передбачає співробітництво трьох сторін – фахівця, його керівника та служби управління персоналом організації. Працівник несе безпосередню відповідальність за планування і розвиток власної кар'єри. Одночасно керівник виступає в ролі наставника або ментора свого співробітника. Служба управління персоналом відіграє роль професійного консультанта та водночас здійснює управління процесом розвитку кар'єри фахівця в організації.

Підбір та просування фахівця на вакантну посаду мають проводитися цілеспрямовано, а не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації. Якщо в компанії звільняється місце топ-менеджера, вона може запросити на це місце спеціаліста зі сторони. Але йому буде необхідно від 3 до 6 місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від 1 року до 3 років, щоб стати визнаним «своїм», та від 2 до 5 років, щоб адаптуватись у корпоративну культуру компанії. У діючих співробітників компанії такі проблеми, як правило, не виникають.

Побудова кар'єри – це тривалий процес, який включає ряд періодів (рис. 10.2).



**Рис. 10.2. Етапи розвитку кар'єри**

Перелік професійних і посадових позицій в організації, який фіксує оптимальний розвиток професіонала для займання ним певної позиції в організації, представляє собою кар'єрограму.

Кар'єрограма - це інструмент управління кар'єрою, що являє собою графічне описання того, що повинно відбуватися або відбувається з персоналом на різних етапах реалізації ними кар'єри. Кар'єрограма, як

правило, складається з кількох розділів. У 1-му розділі в хронологічному порядку подаються події, етапи зростання (розвитку) працівника. До цих подій відносяться: зміни в кваліфікації, посаді, умовах праці, її оплаті, пільгах. Діапазон подій, важливих для працівника і спонукальних для його до розвитку, може бути досить широким. 2-й розділ містить перелік вимог до працівника для його просування на певних етапах зростання. Наприклад, яку освіту (чи кваліфікацію) потрібно здобути для просування по службі; які види робіт потрібно виконувати, щоб отримати додаткове заохочення тощо. У 3-му розділі викладені зобов'язання, що бере на себе адміністрація щодо кар'єри працівника. У 4-му розділі зазначаються засоби заохочення або покарання адміністрацією підприємства за виконання чи невиконання працівником вимог та зобов'язань.

В системі HR-менеджменту достатньо уваги приділяється методичним та організаційним умовам формування кадрового резерву (talent pool). Під резервом кадрів розуміють групу працівників, відібраних для висування на відповідні посади за результатами оцінки їх професійних знань, вмінь, навичок, ділових та особистих якостей.

Для вибору кандидатів в кадровий резерв на підприємстві використовуються наступні джерела інформації:

- матеріали атестації;
- підсумки діяльності колективу, яким керує кандидат на висування;
- матеріали особових справ;
- дані, що характеризують кваліфікацію працівників, трудову діяльність;
- результати співбесід з кандидатом в резерв, відгуки колег.

Основні завдання формування кадрового резерву полягають у наступному:

- 1) виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;
- 2) підготовка осіб, які зараховані до кадрового резерву та підготовки керівних посад;
- 3) забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;
- 4) створення сприятливих умов для використання потенціалу працівників з метою посилення професіоналізму та динамічного розвитку організації.

Механізм формування резерву на підприємстві повинен визначатись Положенням про роботу з кадровим резервом.

Основними формами підготовки кадрового резерву є:

- навчання у профільних вищих навчальних закладах, інститутах підвищення кваліфікації, підготовка на курсах, у школах резерву;
- стажування на керівних посадах і тимчасове виконання обов'язків керівників структурних підрозділів;
- надання права вирішення окремих питань на рівні того керівника, на заміну якого готується фахівець, зарахований у кадровий резерв;
- відрядження в інші організації для ознайомлення з передовими методами та досвідом роботи;
- організація ділових зустрічей, круглих столів і тематичних дискусій.

Практика HR-менеджменту постійно збагачується сучасними технологіями формування кадрового резерву. Прикладом є впровадження технології прелімінарингу.

Прелімінаринг (Preliminaring) – це залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів і випускників вузів), які стануть запорукою успіху компанії у майбутньому. У більш широкому розумінні прелімінаринг – це ефективний метод омолодження штату компанії через залучення молодих, талановитих і перспективних випускників ВНЗ, а також студентів старших курсів як на постійну роботу, так і на умовах тимчасової стажування. Технологія прелімінарингу передбачає як підбір кадрів, так і стажування й подальше навчання молодих фахівців, забезпечення їх працевлаштування та подальшого просування кар'єрними сходами в організації.

На практиці широко розповсюджуються наступні методи залучення студентів:

- 1) презентація компанії (ознайомлення випускників з компанією, її політикою, сферою діяльності, місцем на ринку, перспективами розвитку);
- 2) виробничі практики з перспективою подальшого працевлаштування;
- 3) рекрутинг молодих фахівців (пошук і відбір найбільш талановитих студентів останніх курсів для роботи або проходження виробничої практики в компанії);
- 4) конкурси серед студентів (стартапи для молоді у напрямку професійного спрямування; тестування, анкетування, бізнес-плани, творчі роботи для пошуку свіжих перспективних ідей для розвитку бізнесу);
- 5) топ-лист (складання списку кращих студентів факультетів цільових вузів);
- 6) спільні заходи (ярмарки вакансій, день кар'єри, присутність на урочистих заходах присвячених дню знань, випуску бакалаврів та

магістрів).

З точки зору загальної організації HR-менеджменту в компанії, технологія прелімінарингу досить трудомістка, тому що компанія отримує не готового фахівця зі сформованими досвідом і навичками, а новачка, якого необхідно навчати і контролювати. Але якщо в організації якісно вибудована система адаптації і навчання, то молоді і недосвідчені співробітники зазвичай легко адаптуються під стандарти і норми, прийняті у компанії.

### **10.3. Складові елементи технології управління талантами**

Одним із дієвих інструментів забезпечення ефективності системи планування кар'єрного зростання персоналу в умовах інноваційного розвитку виступає технологія «управління талантами», основними цілями якої є: залучення в компанію кращих фахівців; підвищення рівня прихильності та відданості персоналу; закріплення та утримання ключових співробітників.

Управління талантами, як складова сучасного HR-менеджменту, розглядається одним із визначальних аспектів забезпечення конкурентних переваг та розвитку бізнесу.

Технологія управління талантами містить наступні складові:

1. Визначення ключових співробітників (за допомогою ранжування).

2. Оцінка ризику звільнення ключових співробітників.

3. Дослідження ринку праці - бенчмаркінг.

4. Розробка та затвердження програми управління талантами.

5. Проведення мотиваційних інтерв'ю.

6. Складання індивідуальних планів розвитку і закріплення.

7. Реалізація індивідуальних планів розвитку і закріплення.

Для кожного етапу слід розробити відповідні заходи, затвердити відповідальних і встановити конкретні терміни (табл. 10.1).

Виявлення ключових співробітників передбачає оцінку персоналу, а для цього необхідна об'єктивна система оцінки шляхом компетентнісного підходу.

Процес набуття компетентностей має інтегрований характер, який поєднує в собі такі групи: компетентності особистості, що закладені природою та вихованням; компетентності особистості, набуті під час навчання; компетентності, які формуються у процесі професійної діяльності, набуття життєвого досвіду.

Таблиця 10.1

**Елементи технології управління талантами**

№ п/п	Етап	Відповідальні
1	Визначення ключових співробітників: ранжування	Лінійні керівники
2	Оцінка ризику звільнення ключових співробітників	Лінійні керівники
3	Бенчмаркінг – дослідження ринку праці	Функціональні менеджери і HR-менеджери
4	Затвердження програми управління талантами	Лінійні керівники та HR-менеджери
5	Проведення мотиваційних інтерв'ю	HR-менеджери
6	Складання індивідуальних планів розвитку і закріплення	Функціональні менеджери та HR-менеджери
7	Реалізація індивідуальних планів розвитку і закріплення	Функціональні менеджери та HR-менеджери

Традиційно виділяють три блоки компетенцій.

1. Індивідуальні (особистісно-психологічні) компетентності - передбачають індивідуальні якості, що формуються на базі особистісних обдарувань та здібностей людини, його психологічні якості, особисте ставлення до оточення, систему моральних цінностей, здатність особистості до здійснення певних видів діяльності. Вони носять надпрофесійний і надуправлінський характер і необхідні у будь-якій сфері діяльності.

2. Загальні професійно-управлінські (трудові) компетентності: пов'язані з управлінською діяльністю та передбачають професійні обов'язки (знання та вміння), якими повинні володіти фахівці. Сприяють збереженню позитивної атмосфери на роботі, тобто спонукають до ефективної та продуктивної праці.

3. Спеціалізовані професійно-профільні компетентності: передбачають певні галузеві/фахові якості у сфері бізнесу за відповідним напрямом функціональної спрямованості, тобто знання, вміння виконання необхідних функцій та посадові обов'язки, наявність освіти у сфері бізнесу.

Виходячи з такої класифікації професійну компетентність можна розглядати як інтегративну характеристику персоналу, що представлена сукупністю загальних професійно-управлінських та спеціалізованих

професійно-профільних (кваліфікаційних) компетенцій стосовно професійної діяльності.

Проте, необхідно враховувати той факт, що в умовах інформаційного суспільства, кількість інформації збільшується з геометричною прогресією, коло компетенцій, що формують компетентності, також буде постійно розширюватися.

Технологія управління талантами дозволяє виявити ключових співробітників шляхом оцінки кожного працівника за компетенціями, а також за наступними показниками: досягнуті результати; отримання премій та інших заохочень; мотивація співробітника; просування по службі за певний період часу; число поданих і впроваджених інновацій, вдало реалізованих нових ідей; здатність до навчання і швидкість навчання; вміння приймати рішення.

На підставі результатів оцінки співробітники розподіляються за категоріями (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

### Категорії ключових співробітників

Категорія		Опис
1	2	3
Основні	<b>HP</b> (High Potentials – з високим потенціалом)	Співробітники (керівники, спеціалісти і робітники) мають потенціал для кар'єрного (посадового) зростання - можуть піднятися в організації на два рівня вище. Найцінніші спеціалісти. Особливу увагу слід приділити розробці індивідуального плану закріплення.
	<b>P1</b>	Співробітники (керівники, спеціалісти і робітники) мають потенціал для кар'єрного (посадового) зростання, вони можуть піднятися в організації на один рівень вище. Рівень їх знань, умінь і навичок достатній для роботи на новій посаді. Кандидати для формування кадрового резерву. Розробляється Індивідуальний план закріплення.
	<b>P</b>	Працівники (спеціалісти і робітники) мають потенціал для просування на інші посади всередині однієї групи посад. Доцільно включити до списку основних співробітників у найближчому майбутньому. Демонструють професійний ріст.
Додаткові	<b>HC</b> (High contributors)	Працівники (керівники, технічний персонал та ін.) При роботі на поточній посаді демонструють стабільно високі результати, а також: постійно досягають поставлених цілей; за деякими цілями їхні результати перевищують очікувані; роблять мало помилок і не повторюють раніше допущених; мають обмежений потенціал кар'єрного зростання.

Категорія		Опис
1	2	3
Нові	UK (Unique Knowledge)	Співробітники (керівники, спеціалісти і робітники), які: мають унікальні або ключові технічні знання; володіють важливою інформацією про клієнтів і / або зв'язками з ними; володіють правами інтелектуальної власності; важливі для вирішення короткострокових та середньострокових завдань; мають обмежений потенціал для посадового просування. У разі звільнення такого співробітника можлива тимчасова заміна внутрішнім кандидатом. Якщо такі люди залишають організацію, вони забирають знання разом з собою. Продовження роботи на даній посаді може стати проблематичним, якщо співробітник не буде розвивати необхідні навички. Цінний співробітник, який досягає необхідних результатів і буде надалі демонструвати їх на тому ж рівні.
	New N	Нещодавно призначений на посаду. Якість і результат роботи швидко покращується. Демонструє високий потенціал.
	N1	Можливо, працює на даній посаді недавно. Демонструє потенціал росту, проте поки що не виконує роботу на прийнятному рівні. Недостатньо високий рівень продуктивності компенсується швидкою професійною та соціальною адаптацією.
	N2	Подальша робота на даній посаді знаходиться під питанням. Необхідний план по покращенню результатів роботи або перехід на іншу посаду. Кандидат на звільнення при скороченні.

Розподіл персоналу в такій відповідності вказує на пріоритети стимулювання працівників по кожній категорії у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Практика доводить, що ранжування співробітників за категоріями відповідає кривій нормального розподілу:

- близько 10% персоналу показують низькі результати роботи при недостатньому потенціалі зростання;
- робота 70% відповідає вимогам компанії;
- 20% досягають високих результатів і демонструють великий потенціал зростання.

Таким чином, ми маємо вектор пошуку стратегічних працівників. Формування узагальненої матриці диференціації персоналу дозволяє визначити конкретні орієнтири в системі HR-менеджменту: кого з працівників слід «закріплювати»; у якій кількості і на яких посадах; які програми залучення розробляти; які компетенції доцільно розвивати. Результати ранжування працівників подаються у вигляді матриці диференціації персоналу (рис. 10.3).

Щоб визначити відносний ризик відходу кожного ключового співробітника, слід провести оцінку за чотирма параметрами:

1. Рівень володіння важливими навичками.



2. Складність заміни.
3. Бізнес-ризик (наслідки для організації).
4. Готовність людини до зміни місця роботи.

РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ	Високі	3-UK, HC	2-HC	1-HP, P1	
		Стабільні результати роботи на даній посаді залежать від розвитку потенціалу у найближчому майбутньому	Вносить серйозний вклад в роботу сьогодні, а також має необхідні навички для досягнення стабільних результатів у майбутньому	Самі цінні спеціалісти. Особливу увагу слід приділити розробці індивідуального плану закріплення	
		6-UK	5-UK	4-P	
	Середні	Продовження роботи на даній посаді може стати проблематичним, якщо співробітник не буде розвивати необхідні навички	Цінний співробітник, який досягає необхідних результатів і буде надалі демонструвати їх на тому ж рівні	Можливо, будуть включені в список основних в найближчому майбутньому. Демонструють професійний ріст	
		9-N2	8-N1	7-N	
	Низькі	Подальша робота на даній посаді знаходиться під питанням. Необхідний план по покращенню результатів роботи або перехід на іншу посаду. Кандидат на звільнення при скороченні	Можливо, працює на даній посаді недавно. Демонструє потенціал росту, проте поки що не виконує роботу на прийнятному рівні	Нещодавно призначений на посаду. Якість і результат роботи швидко покращується. Демонструє високий потенціал	
		<b>Низький</b>	<b>Середній</b>	<b>Високий</b>	
			ПОТЕНЦІАЛ РОСТУ →		

**Рис. 10.3. Узагальнена матриця диференціації персоналу**

Найчастіше люди приймають рішення «продовжувати працювати/піти», керуючись наступними параметрами: цікава робота, значимі цілі; надання повноважень і можливості впливати; участь у прийнятті важливих рішень; перспективи кар'єрного зростання; можливості для професійного та особистісного розвитку; регулярний зворотний зв'язок з боку керівника; залученість в роботу; своєчасне визнання успіхів і адекватну винагороду за результатами; баланс між роботою та особистим життям; сприятливі умови праці; гарантії зайнятості; високу якість управління: наявність чітких правил, процедур, стандартів; різноманітність завдань, зміни, творча робота.

У групу ризику в першу чергу потрапляють ефективні співробітники, які володіють високим потенціалом. Знаючи, що їм зрадіють практично всі роботодавці, ці люди можуть в будь-який момент покинути компанію.

Ефективно оцінити ризики можна при проведенні особистої зустрічі

з працівником: подібний формат опитування дозволяє відразу ж уточнити неясні моменти, а також попередньо оцінити, які заходи варто використовувати для закріплення саме цієї людини. Типові програми, які підприємства традиційно включають в компенсаційний пакет, часто виявляються неефективними, тому вибір повинен багато в чому визначатися індивідуальними особливостями і потребами людини.

У рамках технології управління талантами досвідчені HR-менеджери використовують інструмент «Меню розвитку і закріплення ключових співробітників» (приклад наведений в табл. 10.3). З різних варіантів рішень вибираються найбільш важливі та цікаві для конкретного співробітника.

Таблиця 10.3

### Приклад меню розвитку і закріплення ключових співробітників

Фактор мотивації співробітника	Кадрові заходи
Високий зарібок	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати. Але, винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто винагорода – це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які вжити заходи, якщо прямі обов'язки будуть виконуватись неякісно. У випадку, де мотивацією є гроші, найкращий спосіб – це їх не виплатити. Для задоволення цього мотиваційного фактора на підприємстві має бути вироблено підхід до формування заробітної плати, обґрунтована кількість і різноманітність доплат та надбавок.
Різноманітність і зміни	Система управління якістю сама по собі передбачає постійні зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає за необхідне змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити. Якщо не ефективно, то дії його призупинити, але при цьому дати зрозуміти, що всі його пропозиції щодо змін в організації роботи будуть розглядатися. Крім того, саме по собі встановлення і досягнення цілей в області якості функціонування організації спонукає до різноманітності і змін.
Креативність	Стандарти якості передбачають, що організація повинна бути спроможною визначити дії, що дають змогу усувати причини потенційних невідповідностей з метою запобігання їхньому виникненню. Запобіжні дії – ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як в попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Процедура подачі пропозицій, їх розгляду і впровадження має бути чітко встановлена. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження прийнятих пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами.

Самовдосконалення	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. А завдання керівника – використати це з користю для організації, тобто направляти на навчання з метою досягнення цілей організації. Крім того, такі працівники можуть складати кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення може задовольнятися кар’єрним та професійним ростом.
-------------------	--

Оцінивши ризики, слід розробити «Комплексну програму утримання ключових співробітників». Спочатку складається список групи ризику. Потім для кожного із співробітників індивідуально вказуються основні чинники мотивації (виявленні за результатами опитування).

Для кожного фактору мотивації наводиться оцінка його важливості для конкретного працівника. На базі цих даних складається план заходів щодо утримання співробітників (із зазначенням термінів) і робиться розрахунок необхідних витрат. Після затвердження керівником Програми в цілому, на її основі розробляються індивідуальні плани розвитку та закріплення працівників. Індивідуальний план обов’язково узгоджується з самим співробітником: без його активної зацікавленості навіть найвищий потенціал не буде реалізований.

Отже, використання технології управління талантами допоможе HR-менеджеру побудувати ефективну систему управління кар’єрним зростанням та закріпити організації кращих співробітників, створити для них максимально сприятливі умови професійного розвитку.

### **Питання для самоконтролю з теми 10:**

1. Що Ви розумієте під кар’єрою?
2. Охарактеризуйте типи кар’єри.
3. Назвіть етапи кар’єри, розгляньте зміст і склад потреб працівника на кожному із етапів.
4. Опишіть етап кар’єрного шляху, на якому перебуваєте Ви.
5. Дайте повну характеристику фазам розвитку професіонала.
6. Назвіть складові елементи технології «управління талантами».
7. Проілюструйте матрицю диференціації персоналу.
8. Наведіть приклади програми кадрових заходів в системі HR-менеджменту в контексті управління талантами.
9. Визначте мету, завдання та етапи формування кадрового резерву.

### **Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 10:**

1. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В.

Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

2. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 21. С. 246–250.

3. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань / Н. Б. Кузнецова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2014. – № 2(8). – С. 181–187.

4. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Університетська книга, 2015. 592 с.

5. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_43\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65)

6. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика / [Т. Рябоконт, О. Кухарук, Л. Гасай, Л. Онипко, М. Ярош]. К.: Джерела М, 2015. 116 с.

7. Hopping Clare, Launchpad. «10 Quick Ways to Improve Employer Branding and Top Talent Recruitment. URL: <http://www.launchpadrecruits.com/insight-articles/improve-employer-branding-recruitment>.

8. Minchington Brett, Eremedia. «Employer Branding Best Practices You Need to Know» URL: <http://www.eremedia.com/ere/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/>

9. Tomas Chamorro-Premuzic. The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential, Little Brown Book. London, 2017. 304 p.

10. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont.: Wiley, 2020. 253 p.

### *Кейси з часних HR-практик*

У кейсі розглядаються приклади EVP (Employee Value Proposition) – ціннісних пропозицій роботодавця.

Успішні компанії діляться власним досвідом розробки EVP і звертають увагу на п'ять компонентів, серед яких важливе місце відводиться кар'єрному зростанню персоналу. Здобувачі мають можливість освоїти навичку розробки програм професійного та соціального розвитку персоналу у контексті кар'єрного росту.



## **ТЕМА 11: ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ. УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНОСТЮ ПЕРСОНАЛУ**

11.1. Управління професійним розвитком працівників у контексті компетентнісного підходу

11.2. Види залученості персоналу в організації

11.3. Крос-аналіз залученості персоналу

### **11.1. Управління професійним розвитком працівників у контексті компетентнісного підходу**

Під професійним розвитком розуміють набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Цей процес тісно пов'язаний із розвитком компетенцій та посиленням компетентностей персоналу.

Іноді виникає асоціативне сприйняття понять «компетенція» і «компетентність», але ототожнювати ці поняття не правильно.

З метою визначення відмінностей у розумінні понять «компетенція» та «компетентність» наведемо найбільш розповсюджені дефініції, які зустрічаються у літературі.

Компетенція – це сукупність індивідуальних характеристик працівника стосовно наявності певного набору вмінь та навичок, які визначають якість виконання роботи; а компетентність – це рівень набуття знань, вмінь та навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного вирішення завдань, які визначаються вимогами суспільства та ринку праці.

Компетенції - це знання, навички, здібності чи характеристики, пов'язані з виконанням професійної діяльності на високому рівні, наприклад такі, як уміння вирішувати проблеми, аналітичне мислення чи лідерський потенціал.

Компетенції - це сукупність знань у певній галузі, навиків і відносин, які пов'язані з виконанням діяльності, можуть бути виміряні і розвинуті.

Компетенції - це базові характеристики індивіда, причинно пов'язані з критеріями ефективних та успішних дій у професійних чи життєвих ситуаціях. «Базова характеристика» означає, що компетенція – це глибока і стійка складова особистості, за якою можна передбачити поведінку людини у досить широкому колі ситуацій, як життєвих, так і професійних. Причинний зв'язок означає, що компетенція обумовлює поведінку або дію.

Головний акцент у визначенні компетенцій слід робити на тому, що вони впливають на ефективність діяльності. Це означає, що вивчивши і сформулювавши компетенції для певної роботи, їх можна цілеспрямовано розвивати, покращуючи результати. На основі компетенцій можна не лише відбирати потенційно успішних працівників, а й побудувати ефективну систему оцінювання і розвитку персоналу.

Підсумовуючи результати зібраної інформації, можна зробити висновок, що поняття «компетентність» асоціюється із категорією «здатність до дії», тобто вміння застосовувати та використовувати знання і навички в практичній діяльності та під час прийняття управлінських рішень.

Компетентність розглядається як здатність використовувати і поєднувати уміння, знання і навички в умовах виникнення складних непередбачуваних ситуацій, що постійно змінюються.

Як правило, компетентність розглядається як володіння відповідною компетенцією, тобто сукупністю взаємозалежних знань, умінь, навичок і відносин, пов'язаних із предметом навчання, що дозволяють виконувати цілеспрямовані й результативні дії з ним.

Компетентність (лат. *competents* – здібний) – це спроможність кваліфіковано здійснювати діяльність, специфічна здатність людини ефективно виконувати конкретну діяльність у певній предметній галузі: вузькоспеціальні знання; предметні навички; способи мислення, відповідальність за свої дії; задані навички (вимога виконувати певні індивідуальні завдання), використання знань та умінь на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до цієї роботи, здатність відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих результатів, знаходити вирішення у нестандартних ситуаціях, застосовувати знання і вміння в нових умовах виробничої діяльності.

Поряд із поняттям «компетенція», доцільно було б звернути увагу і на такий термін, як «кваліфікація». Узагальнюючи думки різних вчених, можна дійти висновку, що кваліфікація – це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності. Рівень кваліфікації персоналу характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді.

В системі HR-менеджменту особливу увагу приділяють визначенню факторів впливу на рівень компетенцій з метою якісного зростання. До основних груп факторів відносяться:

### 1. Освітні фактори

2. Фактори професійного розвитку кар'єри
3. Фактори тренінгового навчання
4. Фактори морального та матеріального стимулювання

Згідно з концепцією неперервної освіти можна виокремити три основні рівні освіти, які відрізняються підготовкою фахівців зі здобуттям різних компетенцій. Отже, група освітніх факторів формування компетенцій охоплює такі види освіти:

- а) початкова та середня освіта;
- б) вища освіта;
- в) післядипломна освіта.

Відповідно до групи факторів професійного розвитку кар'єри можна виокремити фактори формування компетенції у межах самого підприємства в процесі:

- а) горизонтального кар'єрного пересування працівника;
- б) вертикального кар'єрного пересування працівника.

Формуючи компетенції внаслідок тренінгового навчання, можна виділити такі види навчальних програм: тренінги (training); портфоліо (portfolio); коучінг (coaching); менторство (mentoring).

Тренінг передбачає сукупність завдань, спрямованих на формування й удосконалення компетенцій працівника. Тренінг як явище – це форма активного навчання, спрямованого на комплексне освоєння як теоретичних знань, так і практичних умінь, що проявляються в отриманні нових навичок і розвитку закладених від природи здібностей, а також спрямованих на вироблення способів подолання типових ускладнень. Ефект тренінгів визначається сполученням поставленої мети тренінгу й використанням широкого набору завдань та ігор за рахунок максимально повного включення працівника в процес тренінгу. Тренінг припускає поінформованість учасника про майбутню дію й спирається на первинний рівень умінь. Тому основним завданням тренінгу є вдосконалення наявних, отримання нових, в першу чергу, професійних компетенцій, а також доведення їх до операційного автоматизму.

У процесі навчання кожна людина засвоює поданий матеріал по-різному, тому важливим для зацікавлення усіх учасників тренінгу є правильний вибір методів його проведення та способів подання матеріалу, з урахуванням рівня знань учасників. Узагальнюючи вітчизняні та іноземні літературні джерела, можна виокремити такі основні тренінгові методи:

- 1) групові дискусії;
- 2) інтерактивні методи;
- 3) медитативні методи;



4) методи розвитку сенсорної чутливості.

За допомогою групових дискусій проблему обговорення можна побачити з цих позицій, тобто завдяки груповим обговоренням спірних питань можна прийти до певного рішення. Одним із ефективних засобів компетентнісного підходу в групових дискусіях є методика проведення диспутів, де також усі учасники залучені до активного ігрового процесу.

В інтерактивній грі учасники навчаються новим навичкам, тренують необхідні професійні компетенції, відбувається їх саморозкриття, підвищується їх творчий потенціал. До інтерактивних ігор можна віднести:

- організаційно-імітаційні ігри, які дають змогу учаснику самостійно готуватися, збирати та обробляти інформацію на певну тему, самостійно приймати управлінські рішення, розвиваючи професійні компетенції;

- ділові ігри, які ґрунтуються на моделюванні об'єкта управління; а з метою прийняття рішень у ній обов'язково повинні бути: ролі, ігрове проектування рішень і взаємодія учасників. Рішення, прийняті на основі вихідної інформації, впливають на модель об'єкта управління, а тим самим – на зміну його стану;

- міні-лекції. Ця форма роботи означає усний виклад основних положень навчального матеріалу протягом короткого проміжку часу. Хороший ефект дає пропозиція учасникам написати запитання до організаторів на спеціально підготованих аркушах. Збільшує зацікавленість слухачів присутність експерта з теми та його короткий виступ з наведенням конкретних фактів та статистичних даних;

- презентації, які спрямовані на подання нових результатів, нової інформації з конкретного, досить вузького, практичного аспекту теми, що є предметом навчання. Щоб презентація була успішною, треба заздалегідь потренуватися у її проведенні, аби виглядати й почувати себе впевнено; організувати усі необхідні умови для проведення презентації (підготувати робоче місце, засоби наочності – плакати, слайди, демонстраційну апаратуру тощо);

- метод кейсів, сутність якого полягає в тому, що певна ситуація подається у вигляді мікропроблем і в результаті дослідження та прийняття творчого і успішного рішення розвиваються компетенції.

Медитативні методи використовують для зняття зайвої напруги в учасників групи, а також розвитку в них додаткових можливостей. Вони підвищують стійкість до стресових ситуацій, роблять поведінку гнучкішою, зменшують рівень страху перед невизначеними або незнайомими ситуаціями.

Методи розвитку сенсорної чутливості допомагають учасникам тренінгу розвивати вміння сприйняття, розуміння та оцінювання усього довколишнього за допомогою вербальної і невербальної інформації.

Отже, можна зробити висновок, що основною умовою ефективності проведення тренінгу є його контроль та оцінювання результатів. Контрольні заходи є складовими досягнення мети навчання – засвоєння певної сукупності предметних знань, формування вмінь і навичок, що є основою відповідного рівня кожного працівника. Також із проаналізованого вище можна побачити, що оцінювання ефективності тренінгу полягає в тому, щоб виявити корисність організованого навчання та корисність результатів навчання, які впливають на розвиток та формування компетентностей персоналу.

Ефективною формою тренінгового навчання персоналу є портфоліо. Портфоліо – це збірка матеріалів за певний проміжок часу, яка ілюструє різноманітні аспекти діяльності працівника, його професійного росту та кваліфікації.

Портфоліо досить поширене в практиці таких країн, як Великобританія, Канада та США. Портфоліо виступає інструментарієм заохочення працівників до обговорення різних робочих аспектів. Створення портфоліо допомагає фахівцю критично оцінити власну професійну діяльність, визначити її переваги та зробити висновки щодо корегування недоліків. У портфоліо працівник збирає факти, які ілюструють його професійні якості, аспекти професійної діяльності, розвиток та удосконалення навчальних досягнень.

Портфоліо є доволі успішною формою професійного розвитку, оскільки дає змогу оцінити власну професійну діяльність, цілі, завдання та їхні результати. Крім цього, завдяки обговоренню власної професійної діяльності можна усвідомити цінність особистісних і професійних знань, вмінь та навичок, сформувати продуктивні стосунки у колективі, передаючи власний досвід, знання та вміння, а також сформувати власний стиль професійної діяльності.

Гарно зарекомендував себе на практиці метод професійного розвитку - коучінг (наставництво, менторство) – це процес передавання знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, шляхом співбесіди, консультації, поради чи методом ускладнюючих завдань. Відповідно, оскільки коучінг передбачає передачу знань та вмінь, співбесіди, консультації, то у фахівців формуються і розвиваються такі компетенції, як комунікативні (пов'язані з процесом спілкування), аналітичні (здатність творчого вирішення поставлених

завдань), діагностичні (збір та обробка інформації).

Терміни «менторство», «наставництво» і «коучінг» є близькими за змістом, але характеризуються певними відмінностями. Ментор – це досвідчена особа, яка має бажання та вміння поділитися власним досвідом. Менторство, з одного боку, – це розвиток кар'єри, а з іншого – соціально-психологічний розвиток особистості за допомогою консультивання та спілкування. Ментор забезпечує новачка підтримкою, інструкціями, інформацією та зворотним зв'язком колективу, порадами щодо прийняття рішень. Отже, менторство спрямоване на надання допомоги працівникам і основними обов'язками менторів є: поширення інформації, забезпечення ресурсами, надання консультацій та порад тощо.

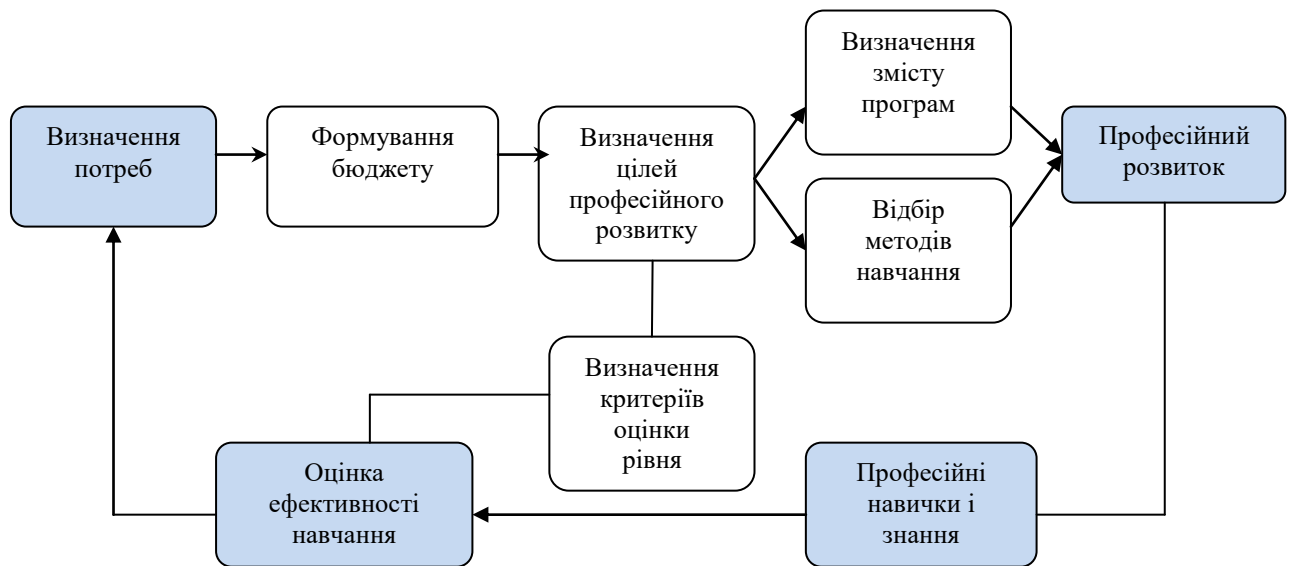
Коучінг розглядають як форму менторства або один із його вузьких аспектів, спрямованих на виконання завдань, пов'язаних із професійною діяльністю, розвиток певних вмінь та навичок. Коучінг – це процес, під час якого слухач, ставить запитання, аналізує (трансформує інформацію) та подає пропозиції, що допомагають фахівцю професійно рости, аналізувати та приймати відповідні рішення.

Менторство як форма діяльності розвитку та удосконалення компетентностей персоналу дає змогу отримати: практичну пораду і допомогу у процесі прийняття важливих професійних рішень; корисну інформацію під час спілкування з ментором чи наставником; одержати можливості обміну навчальними матеріалами чи ресурсами; набути необхідних навичок та вмінь в професійній діяльності тощо.

В процесі вибору технології управління професійним розвитком працівників необхідно розуміти, що система менеджменту розвитку персоналу має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка склалася на підприємстві. При цьому увага повинна концентруватися на вирішенні наступних завдань:

- розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу;
- визначення потреби у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професій;
- вибір ефективних форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови якості навчання;
- знаходження коштів для фінансування всіх видів навчання в необхідній кількості і з необхідною якістю.

Технологія управління професійним розвитком здійснюється як комплексний, безперервний процес і включає декілька етапів (рис. 11.1).



**Рис. 11.1. Технологія управління професійним розвитком персоналу**

Необхідно мати на увазі, що професійний розвиток персоналу здійснюється у наступних формах:

Підвищення кваліфікації – навчання, обумовлене зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним старінням знань. При цьому в залежності від цілей придбана раніше кваліфікація повинна бути збережена, приведена у відповідність з обстановкою, що змінилася, чи використана для професійного просування по службі.

Перепідготовка – це придбання базових знань, властивих іншій спеціальності, професії, а також розвиток навичок їхнього застосування у виробничій діяльності. Необхідність такого навчання зв'язана зі зміною професійної діяльності.

Широкого розповсюдження в системі HR-менеджменту отримала LMS-технологія (Learning Management System), яка являє собою систему управління навчанням персоналу і використовується для розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу. До складу системи входять різного роду індивідуальні завдання, проекти для роботи в малих групах та навчальні елементи, засновані як на змістовому компоненті, так і на комунікативному.

Системи дистанційного навчання (E-Learning Management System) характеризуються високим рівнем інтерактивності і дозволяють брати

участь у процесі навчання людям, що знаходяться в різних місцях перебування за допомогою Інтернет та інших мереж. Процес навчання здійснюється в режимі реального часу у формі онлайн лекцій, семінарів, вебінарів. Основною метою впровадження LMS-технології навчання стало пришвидшення процесу навчання і перенавчання персоналу та збільшення його ефективності.

Значення професійного розвитку персоналу широко визнано в усьому діловому світі. Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання і перепідготовки. Головними з них є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання людського капіталу;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів;
- соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників.

Проте, в сучасних умовах недостатньо розробити ефективну технологію професійного розвитку та отримувати найвищі показники якості навчених по ній співробітників. Ефективність системи професійного розвитку напряду залежить від рівня залученості співробітників.

## **11.2. Види залученості персоналу в організації**

Залученість персоналу це комплексний показник, що характеризує стан корпоративної культури організації та потенціал її розвитку за рахунок того, наскільки небайдуже співробітники ставляться до діяльності і справ організації. Особливу роль при цьому відіграє кадрова політика, що визначає систему HR-менеджменту.

Необхідно враховувати, що весь персонал можна розділити на три групи: залучені (лояльні, прихильні роботі, виконують свою роботу добре); незалучені (готові змінити роботу, якщо їм запропонують найкращий варіант, виконують свою роботу задовільно); активно незалучені (психологічно деструктивні, збираються в групи, домагаються того, щоб інші поділяли їх невдоволення, виконують свою роботу погано).

Така статистика говорить про те, що троє незалучених співробітників практично зводять «нанівець» все зроблене одним залученим. Отже, впровадження відповідної HR-технології є першочерговою задачею для підприємства.

Першим етапом впровадження технології залученості персоналу є

визначення та аналіз рівня залученості персоналу.

Найбільш розповсюдженою методикою аналізу залученості персоналу є методика Q12. Основа методики - анкета, яка складається з 12 тверджень, в яких потрібно просто відповісти: «Так» або «Ні» (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

### Анкетне опитування на виявлення рівня залученості персоналу

Відзначте, будь ласка, відповідає (так) або не відповідає (ні) кожне із наведених нижче тверджень дійсності			
1.	Я знаю, що від мене чекають на роботі.	так	ні
2.	У мене є всі матеріали та обладнання, необхідне для виконання моєї роботи.	так	ні
3.	На роботі є можливість робити те, що у мене виходить найкраще.	так	ні
4.	За останніх сім днів я отримав визнання і похвалу за добре виконану роботу.	так	ні
5.	Мій керівник турбується про мене, як про особистість.	так	ні
6.	Дехто на роботі сприяє моєму розвитку.	так	ні
7.	З моєю думкою рахуються на роботі.	так	ні
8.	Місія та цілі банку, в якому я працюю, дозволяють мені відчути важливість моєї праці.	так	ні
9.	Мої колеги завжди якісно виконують свою роботу.	так	ні
10.	Я маю на роботі найкращого друга.	так	ні
11.	За останні шість місяців хтось на роботі говорив зі мною з приводу мого прогресу.	так	ні
12.	За період останнього року у мене була можливість навчатися і зростати.	так	ні

Після того, як співробітники відповіли на запитання, розраховується рівень залученості. Спочатку визначається, скільки позитивних і скільки негативних відповідей в кожній анкеті, а потім додається кількість відповідей «Так» у всіх анкетах. Кількість позитивних відповідей переводиться у відсотки. Приймаючи загальну суму всіх відповідей по організації (і негативних, і позитивних) за 100%, а потім, склавши пропорцію, розраховується, скільки відсотків становлять позитивні відповіді. Це і є відсоток залученості персоналу.

Наприклад, якщо в опитуванні на виявлення рівня залученості співробітників взяли участь 20 осіб. Позитивних відповідей було 123. Щоб розрахувати відсоток залученості, спочатку розрахуємо загальну кількість всіх відповідей (як позитивних, так і негативних), які дали співробітники. Для цього помножимо кількість осіб, які взяли участь в опитуванні, на

число питань в анкеті (12):  $20 \times 12 = 240$  балів. Потім розраховуємо власне відсоток залученості, використовуючи принцип пропорції і спираючись на кількість позитивних відповідей:  $123 \times 100 (\%) : 240 = 51,25\%$ .

Говорити про високий рівень залученості можна в тому випадку, якщо позитивні відповіді становлять 70%. Якщо позитивних відповідей 50% і менше, це тривожний сигнал. Швидше за все, на підприємстві працюють люди, яким все одно, що відбувається в організації. Вони байдужі до цілей, виконують свої обов'язки на автоматі, не турбуючись про якість.

Технологія залученості персоналу, полягає у реалізації наступних блоків заходів:

1. Інвестування в комунікації, впровадження та розвиток програми переваг. Для кожного працівника важливими є програми комунікацій, можливості для навчання, кар'єрна мапа та чітко описані вимоги до посад на кожному рівні, прозоре конкурсне заміщення посад, програма ротації персоналу, нагороди та визнання, а також програми переваг.

2. Взаємодія з працівниками різних структурних підрозділів підприємства у цифровому світі. Із розвитком цифрових технологій, стає дедалі важливішим забезпечувати потребу працівників у мобільних і соціальних технологіях.

3. Вимірювання залученості за допомогою періодичних опитувань. З одного боку, HR-менеджери в змозі сьогодні самостійно провести опитування, оскільки існує дуже багато програм, які дозволяють швидко та якісно провести опитування та проаналізувати результати. З іншого боку, це завдання можна передати консалтинговій компанії, яка має готові опитування, методологію та потрібні технології.

Метою проведення опитування є:

- визначення рівня залученості персоналу;
- виявлення ключових факторів, що впливають на залученість персоналу;
- визначення напрямків розвитку кадрової політики та найбільш ефективних технологій управління персоналом, з урахуванням зворотного зв'язку працівників;
- впровадження плану заходів для підвищення рівня залученості персоналу;
- підвищення рівня результативності персоналу шляхом удосконалення системи HR-менеджменту, направленої на підвищення показників залученості персоналу.

Під час проведення опитування дотримуються принципів

добровільності, конфіденційності, анонімності та безпеки даних, об'єктивності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності працівників.

Ідеологія опитування передбачає, що рівень результативності персоналу залежить від рівня залученості, а тому працівники з високим рівнем залученості, зазвичай, досягають більш високих результатів професійної діяльності, ніж їх менш залучені колеги. Залучений працівник перетворюється з працівника, який формально виконує роботу в межах своїх службових обов'язків, на працівника, який відчуває себе частиною команди, яка разом йде до стратегічних цілей та завдань.

### 11.3. Крос-аналіз залученості персоналу

Вимірювання рівня залученості персоналу надає можливість менеджеру та службі управління персоналом визначити стратегічні напрямки розвитку кадрової політики з урахуванням думки працівників.

Для визначення рівня залученості персоналу, як правило, визначають наступні показники:

1. Загальна залученість персоналу. Показник, який характеризує підхід працівників до роботи, коли вони докладають найбільше зусиль до реалізації цілей та цінностей організації, в якому працюють, вбачають сенс своєї роботи в тому, щоб робити внесок в успіх організації. Залученість персоналу організації - результат створення умов для повної реалізації потенціалу працівників.

2. Емоційна залученість персоналу організації. Компонент загальної залученості, що базується на емоційному контексті: гордості за роботу в організації, подільності бачення та місії організації, ідентифікації себе з її цінностями.

3. Вимушена лояльність персоналу організації. Відданість працівників організації через труднощі знайти інше місце роботи.

4. Нормативна лояльність персоналу організації. Відданість працівників організації через відчуття зобов'язання, особисті установки, що ускладнюють зміни. Під час проведення опитування вимушену та нормативну лояльність поєднують в один фактор та аналізують в порівнянні з показниками загальної та емоційної залученості працівників.

5. Задоволеність персоналу організації. Рівень того, наскільки працівники задоволені різними аспектами роботи та умовами праці, а саме: організацією роботи, керівництвом, визнанням та заробітною платою, можливостями розвитку та кар'єри, умовами праці та іншими аспектами роботи. В опитуванні вимірюють наступні фактори задоволеності:



управління організацією; управління змінами; безпосередній керівник; кар'єрне зростання; навчання та розвиток; організація праці; комунікація між структурними підрозділами; команда; автономія та вплив на результат; визнання та оплата праці; управління результативністю.

На практиці заходи щодо управління залученістю здійснюються на основі крос-аналізу залученості персоналу. Цей метод було розроблено працівниками компаній The Gallup Organization, Hewitt Associates, а також Towers Perrin на основі праці «П'ята дисципліна» Пітера Сенге. Основою методу є дослідження колективу організації на предмет узгодження таких показників як: ставлення до цілей та задач організації і задоволеність всіма умовами праці. Відповідно до одержаних даних, колектив поділяється на 6 категорій (рис. 11.2).

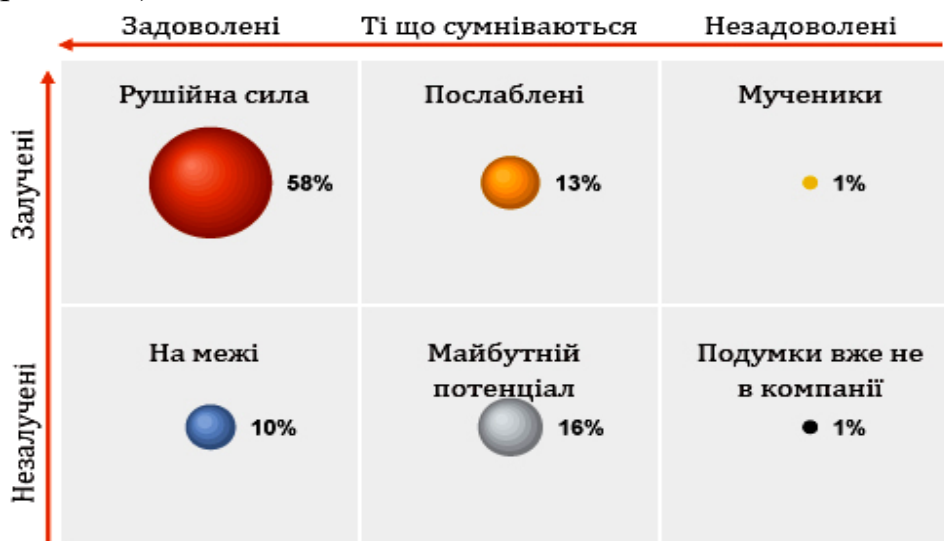


Рис. 11.2. Крос-аналіз залученості персоналу

В залежності від категорії формуються заходи по впровадженню технології залученості персоналу.

До «рушійної сили» відносяться працівники, які залучені до роботи, у зв'язку з чим проявляють незмінно високі результати у своїй діяльності та задоволені майже всіма умовами, які створені для їх роботи.

«Послаблені» працівники мають високий рівень залученості, але незадоволені більш ніж трьома факторами на підприємстві. Навіть незначні зусилля, спрямовані на підвищення рівня задоволеності дозволять зберегти залучених співробітників, від ефективної праці яких підприємство тільки виграє.

До категорії «на межі» відносяться абсолютно не залучені до справи працівники та при цьому усім задоволені. Це можуть бути лояльні працівники, що роками працюють на підприємстві, але при цьому не

подають ідей за реалізацію яких, вони могли б взятися. Не беруть на себе відповідальності та при виконанні роботи особливого бажання не виказують. Такі співробітники складають суттєву загрозу, оскільки, можуть руйнувати мотивацію до роботи, як для себе, так і для інших.

Для категорії «майбутній потенціал» характерна низька залученість та наявність сфер, якими вони не задоволені. Оскільки рівень соціального розвитку цих працівників не високий, вони мають потенціал та можуть розвиватися. Та у перспективі поповнити ряди найбільш мотивованих людей підприємства. При ефективній політиці соціального розвитку ця категорія здатна швидко перейти до категорії «рушійна сила».

«Думками вже не в компанії» - це категорія працівників, які готові змінити робоче місце вже завтра. Ця група не залучена і не має жодної сфери, якою б була задоволена. Немає сенсу впроваджувати якісь заходи у спробі утримати таких працівників. Якщо спитати такого співробітника про причини залишення, то скоріше він скаже про незадоволеність працею або відсутність достойної винагороди.

Для останньої категорії «мученики» характерна абсолютна залученість, але при цьому така ж незадоволеність умовами праці. Для таких працівників достатньо змінити умови праці і вони зразу перейдуть до категорії «рушійна сила».

Як доводить практика, за умов включення крос-аналізу в технологію залученості персоналу, приріст рівня професійного розвитку персоналу складає не менше 5% на рік.

### ***Питання для самоконтролю з теми 11:***

1. Дайте визначення поняття «компетенція».
2. Порівняйте сутність поняття «компетенція» і «компетентність».
3. Назвіть групи факторів формування компетенцій.
4. Назвіть складові елементи системи професійного розвитку.
5. Дайте детальну характеристику найбільш ефективним тренінговим методам формування компетенцій.
6. Охарактеризуйте етапи професійного розвитку персоналу.
7. З якою метою на підприємстві впроваджуються LMS-технології?
8. Опишіть методику аналізу залученості персоналу Q12.
9. Дайте детальну характеристику категоріям персоналу за результатами крос-аналізу.

**Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 11:**

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Карпенко А.В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя: ФОП В.В. Мокшанов, 2018. 510 с.
3. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів / А. О. Левченко // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. - 2018. - Вип. 1. - С. 124-134.
4. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу. Київ: ІІТО НАПНУ. 2015. 176 с.
5. Управління розвитком персоналу: навч. Посібник. Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. О: Атлант, 2013. 427 с.
6. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент. КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
7. Peter M Senge. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday/Currency, 1990. 424 p.

***Кейси з часних HR-практик***

Кейс містить характеристику кращих практик вітчизняного HR-менеджменту.

Здобувачі мають можливість ознайомитися з результатами щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом» в таких номінаціях, як «Краща практика розвитку лідерства та формування команди на публічній службі», «Краща практика формування та підтримки комфортного середовища на робочому місці», «Краща практика залучення молоді на публічній службі».



## ТЕМА 12. ПРОФОРІЄНТАЦІЯ Й ТРУДОВА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

- 12.1. Значення профорієнтації і профвідбору в організації
- 12.2. Методи професійної діагностики працівників
- 12.3. Адаптація персоналу
- 12.4. Стрес та адаптаційні можливості людини.

### 12.1. Значення профорієнтації і профвідбору в організації.

В ході вивчення теми важливо акцентувати увагу на тому, що якість формування й рівень реалізації професійно-трудового потенціалу кожного співробітника сприяє процесу ефективному використанню людського ресурсу в цілому в організації, а професійна орієнтація та профвідбір являють собою дієвий механізм його забезпечення. Освіта, професійні знання та адресне їх застосування відіграють визначальну роль у забезпеченні зайнятості і самозайнятості людини.

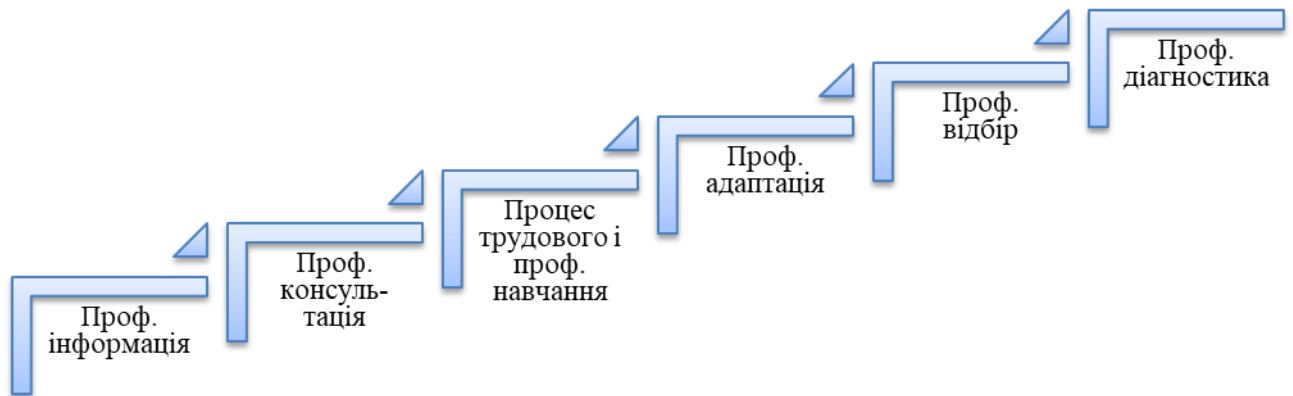
За даними наукових досліджень, професійна орієнтація впливає на збільшення продуктивності праці (залежно від галузі на 10–30 %), скорочення плинності кадрів (на 20–25 %), зниження аварійності та травматизму (на 35–45 %), продовження періоду працездатності (на 8–10 %), сприяє зниженню відрахування учнів з професійних навчальних закладів у 3–4 рази.

**Професійна орієнтація** являє собою комплекс науково-обґрунтованих форм, методів, психопедагогічних прийомів та засобів допомоги особистості щодо вибору чи зміни професії, працевлаштування на основі врахування її індивідуально-психологічних особливостей, інтересів, можливостей та потреб ринку праці в кадрах. Профорієнтація формує позитивну самооцінку та позитивне сприйняття людиною навколишнього середовища, підвищення інтелектуальної, професійної та особистісної віддачі.

Мета професійної орієнтації заключається у сприянні вибору виду діяльності, яку працівник вважає найбільш прийнятною з точки зору задоволення власних потреб та можливостей, враховуючи потреби організації.

Завдання профорієнтації – підвищення кваліфікації і професійного рівня працівників шляхом забезпечення вибору професії або діяльності з врахуванням індивідуальних психофізіологічних здібностей, інтересів і характеру людини та можливостей розвивати їх в процесі роботи.

Професійна орієнтація стимулює пошук людиною найефективніших шляхів і засобів підвищення свого професійно-кваліфікаційного рівня, розвиток соціально-економічної ініціативи, інтелектуальної та трудової незалежності. За своєю структурою вона являє собою органічне поєднання взаємопов'язаних елементів – професійної інформації, професійного консультування, професійного відбору та професійної адаптації (див. рис.12.1).



**Рис. 12.1. Система професійної орієнтації в організації**

*Професійна інформація* представляє собою дані про зміст та перспективи сучасних професій, а також вимоги до особистості, яка прагне оволодіти відповідними професійними навиками. Крім цього HR-менеджер має володіти знаннями про форми та методи набуття різноманітних професій, можливість професійно-кваліфікаційного зростання, стан і потреби ринку робочої сили; формування професійних інтересів, намірів і мотивації особистості. Відзначається наступні джерела інформації про професії: рідні, знайомі, школа, соціальні мережі, інтернет, телебачення, навчальні посібники тощо. Професійна інформація передбачає постійне та планомірне інформування про професії. Форми подання профінформації: зустрічі, дослідження, екскурсії тощо.

*Професійна консультація* — науково обґрунтована система взаємодії психолога-консультанта й особистості, охочої обрати або змінити професію, що здійснюється на основі вивчення індивідуально-психологічних характеристик, особливостей життєвої ситуації, професійних зацікавлень, нахилів, стану здоров'я особистості з урахуванням потреб організації.

У світлі HR головна функція профконсультації – розвиток в особистості самовизначального способу життя і діяльності за загальновизнаними принципами моралі та корпоративної культури

організації, що забезпечує її становлення як незалежної, активної, спрямованої на зростання й самореалізацію, відповідального співробітника з високою автономією та органічно інтегрованою у соціальні відносини в компанії..

Роботу з професійного консультування HR-спеціалісти здійснюють в певних формах (див. рис. 12.2) та за допомогою проведення бесід, анкетування, тестування, семінарів, тренінгів тощо.

<b>Довідкова консультація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•працівникам повідомляється про вакансії, вимоги до прийому на роботу і навчання, можливості освоєння різноманітних професій, терміни підготовки, системи оплати праці, перспективи професійного зростання</li> </ul>
<b>Діагностична консультація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•вивчення особистості працівника, його інтересів, нахилів, здібностей з метою виявлення їх відповідності обраній чи близької до неї професії</li> </ul>
<b>Корекційна консультація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•розраховане на осіб у стані кризи професійного становлення, а також які мають ускладнення у професійному спілкуванні. Цей напрям передбачає застосування психотерапевтичних технологій</li> </ul>
<b>Формуюча проф. консультація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•координація вибору професії працівником. Розрахована на тривалий період часу та передбачає систематичну реєстрацію змін особистості по відношенню до професійного самовизначення</li> </ul>
<b>Адаптивна проф. консультація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•допомога особистості у входженні в новий колектив, у адаптації до робочого місця і засвоєнні нової соціальної ролі або в опануванні нової діяльності</li> </ul>
<b>Стимулююча проф. консультація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•надання психологічної допомоги особам у ситуації професійного самовизначення</li> <li>•формування внутрішньої готовності до усвідомленої самостійної побудови та реалізації нової професійної перспективи</li> <li>•збагачення уявлень особистості про свої професійні можливості, зміцненні її впевненості у власних силах</li> </ul>
<b>Реабілітаційна проф. консультація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•психологічна допомога з боку профконсультанта надається особам, які частково втратили працездатність, та інвалідам і передбачає морально-емоційну підтримку, формування активної внутрішньої позиції, активізацію потенціалу особистості.</li> </ul>
<b>Медична проф. консультація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•спрямована на виявлення психофізіологічних властивостей працівника у відношенні до професії, що обирається; його переорієнтацію (якщо необхідно) на іншу чи близьку до обраної сферу діяльності, якій будуть більше відповідати його психофізіологічні дані</li> </ul>

**Рис. 12.2. Форми професійного консультування**

Під *професійним відбором* слід розуміти науково обґрунтовану систему заходів, що створює умови для встановлення професійної придатності особи до провадження конкретних видів професійної

діяльності та посад згідно з нормативними вимогами і конкретним робочим місцем.

Мета професійного відбору – визначення професійної придатності особистості, що забезпечується необхідним рівнем загальноосвітньої, професійної підготовки, професійної кваліфікації та відповідними особистісними якостями, а також у здатності людини до успішного та ефективного здійснення професійних завдань при збереженні її здоров'я та особистісно-професійному зростанні.

Професійна придатність передбачає наявність природних задатків та здібностей, які необхідні для успішного формування динамічного поєднання різних властивостей особистості, що забезпечує високий рівень ефективності праці.

Професійна придатність має складну структуру, що включає психологічний, біологічний та фізіологічний компоненти. Психологічний компонент включає професійну мотивацію та здібності, а також моральні якості особистості; ставлення до праці, інтереси та схильності до певної діяльності; навички, уміння, знання та досвід. В рамках фізіологічного компонента професійної придатності розглядається здатність до саморегуляції особистості як суб'єкта діяльності; спеціальні здібності, до яких входять індивідуально-психологічні особливості особистості, що забезпечують успіх у конкретній професії при оптимальних нервово-психічних затратах. Біологічний компонент професійної придатності відтворює стан фізичного та психічного здоров'я.

Таким чином, налагоджений механізм професійної орієнтації працівників забезпечує ефективне використання трудового потенціалу організації, сприяє підвищенню її соціальної та професійної мобільності, відіграє значну роль у пошуку людиною засобів підвищення свого професійно-кваліфікаційного рівня, розвиток соціально-економічної ініціативи, інтелектуальної та трудової незалежності.

## **12.2. Методи професійної діагностики працівників**

Вивчення та оцінка потенційних професійних особливостей працівника з метою визначення відповідності його певним трудовим функціям являє собою професійну діагностику. В основі професійної діагностики є вивчення психологічних характеристик особистості, його можливості та вподобання, а також вимоги конкретного робочого місця та співставлення їх між собою.

В якості методів професійної діагностики HR-менеджери використовують спостереження, анкетування, інтерв'ю, бесіди-інтерв'ю закритого типу (за чітко визначеними питаннями), опитування (опитувальники професійних інтересів, мотивації; опитувальники професійних здібностей; особистісні опитувальники тощо); тестування (тести для діагностики індивідуально-психологічних особливостей; проєктивні особистісні тести); використання різних ігрових і тренінгових ситуацій; трудовий метод; аналіз критичних ситуацій; методи морально-емоційної підтримки; методи активізації професійного самовизначення особистості; методи надання допомоги особистості у конкретному виборі й прийнятті рішення щодо вибору чи зміни професії тощо.

Метод спостереження за допомогою фотографії та відео-зйомки застосовується при вивченні тих професій, в яких переважна кількість дій належить руховим актам. На початкових етапах вивчення професії використовується метод анкетування на основі опитувальників та інтерв'ю з виконавцями і керівниками. Трудовий метод вивчення професій полягає в тому, що дослідник сам включається в трудовий процес, виконує функції працівника, професію якого вивчає. Аналіз критичних випадків, аварій, травмування працівників, які мали місце в даній професії, проводиться на основі статистичних матеріалів, а також шляхом опитування різних за кваліфікацією працівників.

Методи морально-емоційної підтримки пов'язані з психологічною підтримкою особистості у ситуації вибору чи зміни професії, працевлаштуванні. Їх застосовують як в індивідуальній, так і в груповій формах. При їх використанні відбувається програвання в спеціальних процедурах складних моментів, пов'язаних з професійним самовизначенням, що призводить до впевненості особистості. До них можна віднести: профорієнтаційні та профконсультаційні форми психотренінгів; «Клуби пошуку роботи» та їх найрізноманітніші модифікації, де на фоні сприятливої психологічної атмосфери вдається більш ефективно розглядати профорієнтаційні питання; свята праці, День відкритих дверей тощо, які підвищують престиж професій.

Методи активізації професійного самовизначення особистості озброюють її засобами для самостійних дій щодо вибору чи зміни професії, працевлаштування, планування, корегування та реалізації своїх професійних перспектив. До активізуючих методів професійного самовизначення можна віднести ціннісно-сміслові опитувальники (головний акцент робиться на моральний бік професійного самовизначення).



Методи надання допомоги особистості у конкретному виборі й прийнятті рішення щодо вибору чи зміни професії, працевлаштування забезпечують особистість різними схемами прийняття рішення, наприклад, схемою альтернативного чи запасного варіантів вибору, уточнення професії.

Окремим інструментом оцінки професійної діяльності є професіограма.

Професіограма – це спеціальний документ, який містить в собі комплексний опис характеристик професії, розгорнутий перелік умов і трудової діяльності по конкретній професії, та професійно важливих індивідуально-психологічних якостей потенційного працівника.

Професіограма містить:

- загальні відомості про професію та її динаміку в зв'язку з розвитком науки і техніки, соціальне та економічне значення;
- характеристику професії, опис трудового процесу (наводяться назви знарядь праці, за допомогою яких виконується робота, вказується рівень фізичного і психологічного напруження (значне, помірне, незначне), робоча поза тощо);
- санітарно-гігієнічні умови праці з виділенням професійної шкоди і переліком фізіологічних умов та медичних протипоказань;
- перелік обсягу знань і умінь, які необхідні для успішної професійної діяльності, з виділенням тих, що визначають професійну компетентність;
- характеристику видів і тривалості професійного навчання, можливості підвищення кваліфікації;
- психограму – характеристику психологічних вимог професії до людини з виділенням основних і бажаних психічних особливостей, а також психофізіологічних протипоказань.

Психологічний профіль особистості являє собою всебічну характеристику її розвитку, включаючи професійні інтереси і схильності. Психограма представляє собою портрет ідеального або типового професіонала, з певними характеристиками та властивостями (рис. 12.3).

Фізичні	Психо-фізіологічні	Психічні процеси	Темперамент і характер
<ul style="list-style-type: none"> <li>• сила рук;</li> <li>• витривалість;</li> <li>• темп;</li> <li>• спритність;</li> <li>• гнучкість всього тіла;</li> <li>• витрати м'язової енергії;</li> <li>• схильність до динамічної або статичної роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загальна рухливість;</li> <li>• гнучкість рук і пальців;</li> <li>• зорове і слухове розрізнення об'єктів;</li> <li>• чутливість аналізаторів (гострота зору, слуху, тактильних відчуттів);</li> <li>• сенсомоторна координація, точність рухів;</li> <li>• швидкість реакції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• концентрація, розподіл, стійкість уваги;</li> <li>• сприймання форм і розмірів об'єктів;</li> <li>• спостереж-ливість;</li> <li>• зорова, слухова, рухова пам'ять;</li> <li>• логічне мислення;</li> <li>• творче мислення і уява;</li> <li>• лінгвістичні здібності;</li> <li>• розуміння технічних пристроїв</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• емоційна стійкість і володіння собою;</li> <li>• стресостійкість;</li> <li>• тип вищої нервової діяльності;</li> <li>• монотоностійкість</li> <li>• спрямованість особистості (інтроверт, екстраверт);</li> <li>• вольові якості (наполегливість, ініціативність, рішучість і т.ін.);</li> <li>• здібності до лідерства;</li> <li>• вміння працювати в команді.</li> </ul>

**Рис. 12.3. Характеристики та властивості особистості, що вносяться до психограми**

Психограму радять складати на кожен професію в організації. Приклад міститься у табл. 12.1.

Таблиця 12.1

**Психограма HR-менеджера**

Підструктура особистості	Професійно важливі якості
Властивості особистості	Емоційна стійкість і володіння собою; стресостійкість; екстраверсивність; вольові якості (наполегливість, ініціативність, рішучість і т.ін.); вміння працювати в команді; вміння чітко виражати власні думки; чесність, порядність
Загальний розвиток	Висока концентрація, стійкість уваги; спостережливість; зорова, слухова, рухова пам'ять; логічне мислення; творче мислення і уява; лінгвістичні здібності; наявність системного та аналітичного мислення
Психофізіологічні якості	Гнучкість рук і пальців, швидкість реакцій; вміння контролювати емоції
Фізіологічні резерви організму	Схильність до статичної роботи

Отже, професійна та психологічна діагностика на основі компетентної оцінки характеристик та властивостей особистості сприяє влучному підбору працівника на відповідну посаду або професію, що в подальшому забезпечує високу результативність та ефективність праці.

### 12.3. Адаптація персоналу

Одним із основних завдань HR-менеджменту є питання супроводження процесу входження працівника в робочий процес. Керівники та спеціалісти HR-департаментів після добору персоналу акцентують свою увагу на адаптації персоналу.

**Адаптація персоналу** – це технологія управління людськими ресурсами організації, що передбачає процес пристосування та соціалізації працівників і заключається у процесі становлення особистості в колективі, прийняття та засвоєння цінностей та установок, норм та правил поведінки в організації. По суті, адаптація персоналу представляє собою формування звички у новачка працювати у певному колективі та на певному робочому місці. Робота в нових професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці та відпочинку створюють для працівника певний дискомфорт, подолання якого і є головною задачею трудової адаптації персоналу.

Адаптація персоналу являє собою складний механізм, який вимагає чіткого розмежування її видів. Так різновиди викладено у таблиці 12.2

Визначними *цільми* процесу адаптації персоналу являються наступні: зниження ступеня невизначеності та стурбованості у нових працівників; мінімізація витрат, пов'язаних із входженням працівника у трудове середовище; скорочення плинності робочої сили через неготовність справлятися із новими для працівника завданнями; зниження рівня некомфортності перебування працівника у новому оточенні; економія часу керівника та співробітників; формування позитивного ставлення до роботи, стимуляція відчуття задоволення від роботи тощо.

В ергономічній системі адаптація протікає на двох рівнях: фізіологічному і соціально-психологічному. Фізіологічний рівень адаптації визначає функціональний стан організму. При цьому психічна адаптація є найбільш значущим рівнем для забезпечення успішної адаптації особистості в колектив організації, оскільки механізми адаптації перш за все мають психічну природу.

Таблиця 12.2

**Класифікація видів адаптації персоналу**

<b>Ознака</b>	<b>Види</b>	<b>Характеристика</b>
Суб'єкт адаптації	Адаптація працівника	Процес пристосування працівника до організації
	Адаптація організації	Процес пристосування трудового середовища до працівника
Рівень	Первинна	Характерна для осіб, що не мають трудового досвіду
	Вторинна	Характерна для осіб, що вже працювали в трудових колективах
Суб'єктно-об'єктні відносини	Активна	Учасник адаптації намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни
	Пасивна	Працівник не намагається вплинути на трудове середовище
Сфера впливу	Адаптація до нової посади	Введення працівника в нову посаду
	Реадаптація	Для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності (наприклад, у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, тривалим відрядженням)
	Адаптація до зниження в кар'єрі	Адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні
	Адаптація до звільнення	Вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації
Ступінь завершеності процесу	Повна	Характеризується високими показниками пристосування працівника до всіх аспектів організаційної культури
	Часткова	Працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища
	Дезадаптація	Працівник не зміг пристосуватися до жодного з аспектів трудової діяльності в організації
Видами діяльності	Професійно-виробнича	Пристосування до умов та режиму праці
	Суспільно-політична	Пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу
	Міжособова	Звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки
	Особистісна	Самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення
Зміст	Організаційна	Розуміння своєї ролі в організаційній структурі, вивчення та пристосування до ієрархічних зв'язків в організації
	Психофізіологічна	Звикання працівника до психологічних та фізіологічних умов праці
	Соціально-психологічна	Пристосування працівника до взаємовідносин у колективі
	Економічна	Знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою оплати праці та винагородження
	Професійна	Пристосування наявних знань, вмінь та навиків до посадових обов'язків, особливостей професії

Система адаптації містить чотири компоненти:

1. Активаційний компонент – організаційні і функціональні витрати, спрямовані на досягнення значущих для працівника цілей та компенсація чинників, що перешкоджають досягненню цих цілей. Тут ми маємо справу з механізмами активації, перетворення і розподілу активаційний-енергетичних ресурсів суб'єкта, які залежать від індивідуально-генетичних властивостей нервового процесу.

2. Когнітивний компонент, основу якого складають перебудови когнітивних процесів, спрямовані на вироблення найбільш ефективних способів переробки інформації, без яких ефективна адаптація неможлива.

3. Емоційний компонент виражається у динаміці емоційних переживань, які є суб'єктивним індикатором ефективності процесу адаптації, які в екстремальних умовах здатні набувати домінуюче значення.

4. Мотиваційно-вольовий процес забезпечує координацію всіх інших компонентів у напрямку реалізації пріоритетних для працівника цілей, і тим самим, надають процесу адаптації стійкість і безперервність.

Процес адаптації персоналу може займати певний період часу.

Задача HR-менеджерів максимально його скоротити.

Зазвичай, спеціалісти визначають, що через три місяці процес адаптації закінчується.

Етапи процесу адаптації працівників наведено у таблиці 12.3.

Механізм управління процесом адаптації персоналу передбачає вирішення трьох суттєвих проблем:

1. Структурного закріплення функцій управління адаптацією у системі менеджменту організацією.
2. Організацію технології процесу адаптації.
3. Організації інформаційного забезпечення процесу адаптації.

Закріплення функцій управління адаптацією в організації може відбуватись за такими напрямками: виділення відповідного підрозділу у структурі HR-департаменту; розподіл спеціалістів, які займаються управлінням адаптацією, за виробничими підрозділами організації, координації їхньої діяльності з боку служби управління персоналом; розвиток менторства та коучингу, як в рамках організації, так і шляхом залучення фрілансерів або консалтингових компаній.

Таблиця 12.3

## Процес адаптації працівників

Етап	Характеристика	Цілі	Дії
Підготовчий (Pre-boarding)	Період, що передуює початку роботи працівника. Готовність документів для заповнення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Заздалегідь оформити всі документи.</li> <li>2. Роз'яснення будь-яких сумнівів чи питань щодо профілю роботи.</li> <li>3. Підготовка нового співробітника до першого дня.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надати працівникові всі необхідні документи для заповнення.</li> <li>2. Надати доступ до онлайн-порталу компанії, необхідних інструментів для регулярного виконання завдань.</li> <li>3. Окреслити рекомендації щодо обов'язків працівників.</li> <li>4. Уточнити очікування працівника від роботи.</li> <li>5. Встановити часові рамки для процесу профорієнтації та адаптації.</li> </ol>
Перший день	Створення комфортних умов для влиття працівника у команду	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зробити так, щоб співробітник відчував себе бажаним та необхідним в організації.</li> <li>2. Мінімізація стресу чи тривоги в перший день.</li> <li>3. Плавне введення працівника у курс справ.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Презентувати (надіслати) новому співробітнику вітальний набір/пакет із товарами та гаджетами компанії, необхідними для роботи.</li> <li>2. Надати доступ до необхідних документів та інформаційних панелей.</li> <li>3. Знайомство нового співробітника з усіма колегами. Окремо виділити тих осіб, до яких можна звертатись за консультацією чи допомогою.</li> <li>4. Забезпечити необхідним навчальним матеріалом.</li> </ol>
Перший тиждень	Планування роботи на перший тиждень з метою контролю та оцінки виконаних завдань	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зрозуміти сильні та слабкі сторони новачка та допомогти йому подолати останні</li> <li>2. Відстежувати результативність співробітників.</li> <li>3. Формувати уявлення про організаційну культуру компанії</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доручити новому співробітнику кілька основних завдань та моніторити їх процес виконання.</li> <li>2. Проводити нараду щоранку перед початком роботи, щоб отримати підсумок роботи попереднього дня, і відповідати на запитання співробітника</li> </ol>
Перший місяць	Попередня оцінка стану адаптації працівника. Відповідь на запитання: чи задоволений він своєю роботою	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Допомога новачку зрозуміти, на чому йому потрібно зосередитися та що покращити</li> <li>2. Оцінити посаду нового співробітника в організації</li> <li>3. Оцініть очікування нового співробітника</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зустріч із новим співробітником з метою надання відгуку про виконану роботу.</li> <li>2. Оцінка діяльності новачка з акцентом на його зусилля та відданість.</li> <li>3. Якщо є проблемні питання, надати можливість пройти курс для вдосконалення майстерності або представити необхідний навчальний матеріал</li> </ol>
Три місяці роботи	Завершення процесу адаптації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. HR несе відповідальність за розуміння досвіду та очікувань її співробітників.</li> <li>2. Мотивація співробітника висловлювати свої думки з приводу робочого місця та змісту праці, чітко розуміти свій внесок.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створювати умови для народження та втілення нестандартних ідей.</li> <li>2. Ведення періодичних перемовин із керівництвом про роботу нових співробітників за-для розуміння масштабів їхнього зростання щодо досягнення цілей компанії.</li> </ol>

В рамках організації технології адаптаційного процесу, спеціалісти з управління адаптацією використовують наступний інструментарій: проведення семінарів, тренінгів з різних питань адаптації; ініціюють індивідуальні розмови керівника, ментора з новим співробітником; організовують інтенсивні тренінги для керівників, спеціальні курси підготовки наставників; застосування методу поступового ускладнення виконуваних новачком завдань; виконання разових громадських доручень задля встановлення контактів нового працівника з колективом; підготовка заміни при ротації кадрів; проведення івентів з метою згуртування співробітників тощо.

Інформаційне забезпечення процесу адаптації полягає у збиранні та оцінці показників її рівня та тривалості. Показники адаптованості працівника розмежовують на об'єктивні та суб'єктивні. Загальні об'єктивні показники – продуктивність праці, рівень кваліфікації, кількість вирішених завдань або завершених проєктів, дотримання трудової дисципліни, статус особистості в колективі тощо. До суб'єктивних показників можна віднести: задоволеність працею, відчуття свого росту і перспективи, самоствердження, бажання бути частиною команди, усвідомлення соціальної значимості своєї праці, легкість спілкування тощо.

Збирання та обробку інформації рекомендується проводити в рамках процедури поточної ділової оцінки персоналу. Для вітчизняних організацій головна проблема інформаційного забезпечення адаптації полягає у необхідності накопичення нормативних показників рівня та тривалості адаптації.

Отже, адаптація – це той соціально-психологічний процес, який при сприятливому перебігу призводить особистість до стану готовності якісно та безперешкодно виконувати трудові функції, що покладені на неї. Дієві практики адаптації покликані зменшити плинність кадрів і значно подовжити комфортне перебування працівників в організації.

#### **12.4. Стрес та адаптаційні можливості людини**

HR-менеджери зазначають, що частими супутниками адаптаційного процесу є емоційне та інтелектуальне перевантаження, що спричиняє стрес у працівника.

Стрес (від англ. *stress* – напруга, тиск) – це відповідна реакція нервової системи організму у відповідь на дію подразників зовні, сила яких перевищує адаптаційні можливості. Захисно-приспосувальну реакцію називають загальним адаптаційним синдромом. Відбувається психічна

перебудова, в результаті якої організм готовий сприймати нові умови праці та з ними співіснувати..

Стрес визначається як взаємодія між індивідом і навколишнім середовищем, що характеризується психологічними та психологічними змінами, які викликають відхилення від нормальної працездатності.

Існує три рівня стресу: високий рівень стресу, який призводить до низької продуктивності; помірний рівень стресу - стимулює співробітників працювати довше та інтенсивніше; низький рівень стресу – супроводжується низькою продуктивністю праці.

З біологічної точки зору, адаптація – це функція стресу. Тобто стрес, як особливий психо-фізіологічний стан, забезпечує захист організму від загрозливих та руйнівних впливів, як психічних, так і фізичних. Тому виникнення стресу означає, що людина включилась в певну діяльність, спрямовану на протидію небезпечним для неї впливам.

Після сприйняття нових умов життя мають місце такі стадії психічного стресу:

1. Ігнорування психотравмуючого фактора, спроба вийти із ситуації з мінімальними витратами енергії. Цей тип реагування властивий усім людям, але домінуючим є для інфантильних, демонстративних осіб, яким не властиві глибокі психологічні переживання.

2. Збудження. Характеризується хаотичним проявом активності, спрямованої на ліквідацію психотравмуючої ситуації. Як домінантна, ця форма реагування властива активним людям. Вона завжди супроводжується регресією віку, поворотом до дитячих форм психічних проявів. Такі люди сприймають лише мову дитини (потрібен сенсорний контакт) та емоції.

3. Стадія депресивного стану. Депресія пов'язана з витратою енергії, тому за своєю суттю є реактивною. При цьому має місце інтенсивна психічна робота з усвідомлення того, що трапилось, пошук шляхів виходу із ситуації, що склалася. Така форма реагування є домінантною у людей меланхолічного складу, допомогти їм можна співчуттям, розумінням та енергетичним резонансом.

4. Стадія концентуалізації. Прийняття рішення, нової концепції подальшої роботи, сприйняття та усвідомлення нових умов праці. Кращими концентуалізаторами є люди філософського складу.

Результатом психічної перебудови є сприйняття нової концепції трудової діяльності відповідно до умов, в яких опинився працівник. Після осмислення події, зміни поглядів та поведінки, усунення опору, тобто після перерозподілу психічного матеріалу, стрес зникає.



Адаптаційні можливості людини являють собою стійкі резистентні характеристики індивідуально-типологічного та особистісного рівня людської індивідуальності, які забезпечують спроможність успішно адаптуватись до різноманітних вимог життєдіяльності і виявляються як у фізіологічному плані (від біохімічного рівня до рівня безумовно- та умовно-рефлекторної регуляції діяльності), так і (найголовніше) у психологічному плані, спрямовуючи поведінку особистості.

Наприклад, до адаптаційних можливостей відносять: інстинкти, темперамент, конституцію, емоції, рівень природжених властивостей інтелекту, спеціальні здібності, зовнішні дані і фізичний стан організму; а до проявів високої чи нормальної адаптивності – сприятливі психофізичні дані, високу працездатність, витривалість, стресотолерантність, психічну і фізичну гармонійність, гармонійність природжених і сформованих за життя особистісних якостей. При цьому рівень адаптивності підвищується чи знижується під впливом, навчання, умов праці, а полегшують чи утруднюють адаптацію людини у реальному житті її особистісні особливості, орієнтації, вибір, ієрархія систем цінностей, цілей і потреб, рівень вербального інтелекту і культури, емоціональної експресії і міжособистісних стосунків.

В якості суттєвого компоненту адаптаційних можливостей людини можна розглядати поняття особистістю адаптаційного потенціалу, який характеризує рівень розвитку взаємопов'язаних психологічних характеристик, що найбільш значущі для регуляції психічної діяльності й процесу адаптації, і зумовлює величину діапазону факторів зовнішнього середовища, до яких організм може пристосуватись.

Адаптаційні можливості людини характеризує здатність швидко і ефективно ліквідувати або компенсувати дію несприятливих факторів оточуючого середовища.

### **Питання для самоконтролю з теми 12:**

1. Що представляє собою професійна орієнтація в межах організації?
2. Дайте визначення всім системним елементам профорієнтації.
3. Прокоментуйте існуючу ситуацію щодо профорієнтації та профвідбору на українських підприємствах.
4. Назвіть шляхи підвищення професійної орієнтації та профвідбору на підприємстві.

5. Дайте визначення поняттям професійної та психічної діагностики.
6. Які методи психодіагностики Ви знаєте?
7. Що представляє собою професіограма?
8. З яких характеристик та властивостей особистості складається психограма?
9. З якою метою в організації проводиться адаптація персоналу?
10. Назвіть чотири компоненти системи адаптації персоналу.
11. Які існують види адаптації? Дайте їм коротку характеристику.
12. Назвіть п'ять етапів процесу адаптації персоналу.
13. Що представляє собою стрес і як він впливає на працездатність людини?

**Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 12:**

1. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . Київ : Центр учбової літератури, 2019 . 468 с.
2. В'юник О.В. Механізми управління професійною орієнтацією дорослого населення в умовах інноваційних змін. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8480>
3. Дробиш Л.В. Роль профорієнтації у формуванні ефективного кадрового потенціалу підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2010. № 5(2). С. 104-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2010\\_5%282%29\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_5%282%29_19)
4. Конотопцева Ю. В. Адаптація персоналу державної служби / Ю. В. Конотопцева. *Демократичне врядування.* 2014. Вип. 14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2014\\_14\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_25).
5. Концепція державної системи професійної орієнтації населення. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 вересня 2008 р., № 842. – К. : 2008.
6. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : підручник. К. : КНЕУ, 2003. 367 с.
7. Пилипака Ю. І. Стрес як загальний адаптаційний синдром та психічне здоров'я особистості / Ю. І. Пилипака, В. Л. Романюк *Психологія: реальність і перспективи.* 2016. Вип. 6. С. 177-182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prp\\_2016\\_6\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prp_2016_6_34).

8. Професійна орієнтація : підручник [для студентів] / Єгорова Є. В., Ігнатович О. М., Кобченко В. В., Литвинова Н. І., Марченко І. Б., Мерзлякова О.Л., Синявський В. В., Татаурова-Осика Г. П., Шевенко А. М.; [за ред. О. М. Ігнатович]. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. 240 с.

9. Штифурак В.С. Профорієнтаційна діяльність: теорія та практика: навчальний посібник / В.С. Штифурак, Г.В. Коліжук, І.М. Мельник; заг. ред. В.С. Штифурака. Вінниця, ТОВ «Ландо ЛТД», 2013. 418 с.

10. Understanding Employee Onboarding: Society for Human Resource Management : веб-сайт. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understanding-employee-onboarding.aspx#:~:text=%22Onboarding%22%20refers%20to%20the%20processes,%2C%20vision%2C%20mission%20and%20values.>

11. Zdenko stachoa, Katarína stachováa, monika Hudákováa and Renata stasiak-Betlejewska. Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture. *Serbian Journal of Management*. 2017. 12(2). URL: [https://www.researchgate.net/publication/320285594\\_Employee\\_adaptation\\_as\\_key\\_activity\\_in\\_human\\_resource\\_management\\_upon\\_implementing\\_and\\_maintaining\\_desired\\_organisational\\_culture](https://www.researchgate.net/publication/320285594_Employee_adaptation_as_key_activity_in_human_resource_management_upon_implementing_and_maintaining_desired_organisational_culture)

### *Кейси з часних HR-практик*

“Онбординг – це живий процес, який має особливості в кожній компанії” Разом з HR ТЕСНІА, Recruitment Team Lead Headway, а також CEO SupportYourApp розповідаємо про адаптацію працівників.

Кейс містить практики онбордингу в компаніях ТЕСНІА Holding, SupportYourApp та Headway. HR-менеджери діляться порадами щодо упровадження системи онбордингу, визначення середньої тривалості онбордингу та задач, на яких варто фокусуватися при організації процесу адаптації персоналу.



## РОЗДІЛ 5. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Мета розділу:** формування у здобувачів системи теоретичних і прикладних знань у сфері стимулювання праці та ділових комунікацій, а також набуття навичок попередження або вирішення конфліктних ситуацій.

**Вивчення розділу спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетенцій:**

- розуміння основ стимулювання та мотивації праці з огляду на особливості психологічної структури особистості;
- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички ділового спілкування у процесі управління персоналом;
- здатність управляти напругою в колективі, притаманною бізнесу.
- здобуття навичок управління конфліктними ситуаціями у робочому колективі, зокрема попередження, регулювання та вирішення конфлікту.
- здатність будувати відносини довіри, маючи активну точку зору.

**Програмні результати навчання в межах розділу полягають у наступному:**

- застосовувати соціально-психологічні методи управління персоналом;
- демонструвати здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних принципів, цінувати та поважати індивідуальні відмінності людей;
- застосовувати набуті теоретичні знання для розробки програми мотивації та стимулювання працівників до успішної трудової діяльності;
- демонструвати базові навички ділової комунікації та креативного мислення у професійному спілкуванні;
- ідентифікувати причини та розуміти наслідки конфліктної взаємодії;
- використовувати інформаційні та комунікаційні технології для вирішення соціально-економічних конфліктів на робочому місці;
- усвідомлювати сучасні вимоги до професійних якостей HR-менеджера.

**Ключові слова:** психологія праці, стимул, мотив, теорії мотивації, компенсаційні виплати, мотиваційний клімат, комунікації, ділові комунікації, базові елементи комунікаційного процесу, типи комунікацій, зворотний зв'язок, HR-комунікації, природа конфлікту, структура конфлікту, конфліктоген, конфлікт-тригер, динаміка конфлікту, конфлікт-менеджмент, індивідуальні стилі управління конфліктами, стратегії виходу з конфлікту, переговори, тактика переговорного процесу, медіація, техніки медіації

## ТЕМА 13. ПОБУДОВА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ, КОМПЕНСАЦІЙ ТА СПРИЯТЛИВОГО МОТИВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ

- 13.1. Сутність стимулювання праці персоналу
- 13.2. Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій
- 13.3. Поняття мотивації та мотиваційного клімат в організації

### 13.1. Сутність стимулювання праці персоналу

Умовою успішного засвоєння теми є осмислення сутності, функцій та принципів стимулювання праці.

Стимулювання праці – це зовнішнє спонукання, спосіб винагороди працівників за участь у виробництві, який впливає на поведінку людини у сфері праці. Процес стимулювання праці направлений на використання у повній мірі фізичного і розумового потенціалу персоналу в процесі здійснення покладених на нього функцій.

Стимул – це важіль впливу на працівника, що спонукає його до певних дій в інтересах організації. Розрізняють наступні види стимулів: прямі матеріальні, непрямі матеріальні, нематеріальні (соціальні, моральні, творчі). Стимули покликані виконувати економічну, соціальну та моральну функції. Відповідно до цього прагнення, організація використовує ряд інструментів для стимулювання ефективної праці співробітників.

У табл. 13.1 наведено типову структуру прямих матеріальних стимулів.

Таблиця 13.1

#### Прямі матеріальні стимули праці

Форми заохочення	Зміст
Заробітна плата	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основна заробітна плата (винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці – норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки);</li> <li>- додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість, а також за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;</li> <li>- інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які</li> </ul>

	проводяться понад встановлені зазначеними актами норми.
Премії	Одноразові виплати працівнику у вигляді заохочення (річна премія, стаж, надбавки за відсутність прогулів тощо)
Бонуси	Одноразові виплати, які пропонуються працівнику за високу продуктивність праці (перевиконання плану по виробництву, збільшено обсяг реалізації тощо)
Система участі в управлінні організацією (для акціонерних товариств)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- придбання акцій та отримання дивідендів;</li> <li>- можливість придбати акції за зниженою ціною;</li> <li>- передача акцій безкоштовно.</li> </ul>
Участь у розподілі капіталу	Встановлення частки капіталу, яка утворює фонд заохочення. Певні групи працівників (зазвичай, управлінській та адміністративний персонал) беруть участь у розподілі прибутку компанії
Підтримка ініціативності	Працівники отримують винагороду, якщо організація виграє від пропозиції, запропонованих працівником
Заплановані доплати до заробітної плати	Субсидування ділових та особистих витрат залежно від результату роботи

Вважається, що базова оплата повинна бути достатньою, для того, щоб привернути на підприємство працівника необхідної кваліфікації. Вона не повинна перевищувати 70-90% загального доходу, який отримує працівник. Причому, збільшення розміру базової зарплати має відбутися у відповідності із підвищенням продуктивності праці.

В процесі вивчення теми слід звернути увагу на систему додаткових виплат, яка діє на вітчизняних і зарубіжних підприємствах. Необхідно виходити з того, що додаткові виплати здійснюються виходячи із мети, яка закладається у програму стимулювання праці. Прикладом стимулювання інновацій може бути відома компанія ІВМ, яка активно заохочує раціональні пропозиції свого персоналу. Якщо пропозиція використовується, її автор отримує 25% загальної суми економії протягом двох років після її впровадження.

Все більшого розповсюдження набуває розроблена американськими фахівцями система оплати за кваліфікацію (ОЗК). Її суть у тому, що рівень оплати залежить не лише від складності виконуваної роботи, але й від набору спеціальностей, які працівник здатний використовувати у своїй діяльності. Отже при оволодінні кожною новою спеціальністю виконавець отримує надбавку до заробітної плати за умови, що придбанні знання використовуються у професійній діяльності. За загальними висновками на всіх підприємствах, які впровадили "ОЗК" різко зросли витрати на навчання персоналу, але спеціалісти вважають, що додаткові витрати на робочу силу компенсуються зростом продуктивності праці і зменшенням

витрат виробництва (за деякими даними вони на 30-50 % нижче, у порівнянні із традиційною оплатою), що в свою чергу дає можливість до 10-15 % фонду робочого часу витратити на підготовку і перепідготовку.

Серед вживаних систем участі працівників у прибутку, найбільш відомими є системи Скенлона, Ракера та «Іпрошеар».

Система Скенлона ґрунтується на розподілі між працівниками та компанією економії витрат за заробітну плату, отриманої внаслідок підвищення продуктивності праці (виробітку одного працівника). Отримана економія розподіляється у співвідношенні 1:3 між компанією та працівниками. Із суми, призначеної для премійованих працівників, 1/5 направляється до резервного фонду, а решта розподіляється між працівниками залежно від їхнього трудового вкладу у збільшення обсягу реалізованої продукції. Система є більш ефективною для тих організацій, де частка живої праці велика і зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції може бути чуттєвим.

Система Ракера заснована на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції з розрахунку на один долар заробітної плати. Технологія застосування даної системи наступна: на основі кількісного аналізу визначаються обсяг умовно чистої продукції та індекс її зростання в компанії; вираховується «стандарт Ракера» (середня величина за кілька років) – частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції.

В основі системи «Іпрошеар» – преміювання працівників за економію робочого часу (у людино-годинах), що витрачається на випуск заданого обсягу продукції. Алгоритм використання: визначається базовий норматив – кількість людино-годин робочого часу, необхідних для виробництва одиниці продукції (загальна кількість відпрацьованих людино-годин робочого часу ділиться на кількість одиниць виробленої продукції); розрахунок фактичної кількості людино-годин робочого часу, витраченого на випуск одиниці виробленої продукції в поточному періоді, що потім зіставляється з базовим нормативом; якщо фактична кількість людино-годин менша за базовий норматив, працівникам виплачується премія.

На практиці, HR-менеджер використовує велику кількість модифікацій розглянутих систем участі у розподілі прибутку відповідно до конкретних умов господарської діяльності підприємства.

Другу групу матеріальних стимулів представляють непрямі фактори спонукання трудової діяльності (табл. 13.2).

Таблиця 13.2

**Непрямі матеріальні стимули праці**

<b>Форми заохочення</b>	<b>Зміст</b>
Відшкодування транспортних витрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виділення коштів на відшкодування витрат на відрядження;</li> <li>- сприяння покупки службових автомобілів та умови користування ними;</li> <li>- відшкодування витрат на доставку працівника на роботу;</li> <li>- надання безкоштовних стоянок для автомобілів.</li> </ul>
Користування резервними фондами	Створення резервних фондів для працівників організації, використання коштів яких надається за відсотковою ставкою, що є вигіднішою за банківську
Харчування	Підтримка енергетичного рівня працівників відбувається шляхом: <ul style="list-style-type: none"> <li>- виділення коштів на харчування на території організації чи за її межами;</li> <li>- забезпечення працівників бізнес-ланчами (за рахунок організації або часткового покриття) тощо</li> </ul>
Реалізація власної продукції працівниками	Придбання власної продукції організації за вигідною ціною та можливість її реалізації
Програми розвитку працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перепідготовка або навчання працівників за рахунок організації;</li> <li>- оплата (повна або часткова) курсів підвищення кваліфікації працівників;</li> <li>- компенсація витрат на міжнародне стажування працівників тощо</li> </ul>
Медичне обслуговування	Організація медичного обслуговування на підприємстві або в спеціальних закладах охорони здоров'я
Консультування	Організація консультування на підприємстві в рамках трудового законодавства, психологічної допомоги тощо
Організація житла для співробітників	Сприяння співробітникам у покупці власного житла на пайових умовах
Розвиток та освіта дітей співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участь в оплаті навчання дітей співробітників;</li> <li>- надання пріоритету влаштування в різних дошкільних та шкільних закладах освіти</li> </ul>
Соціальні пільги та премії	Організація виплачує працівникам обов'язкові соціальні пільги та застосовувати необхідні привілеї
Страховання життя та майна співробітників	Організація повністю або частково за свій рахунок страхує працівників їх життя та певну власність
Виплати, пов'язані із тимчасовою втратою працездатності	Виплати з соціального фонду у вигляді компенсації працівникам у зв'язку з втратою працездатності через хворобу або з інших причин заробітку
Медичне страхування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гарантування для працівника та його членів сім'ї забезпечення певних медичних послуг при настанні страхового випадку;</li> <li>- заключення договору із страховим агентом про купівлю (повну або часткову) полісів для працівників організації</li> </ul>
Пенсійний фонд	Створено приватної альтернативи державному пенсійному фонду
Кредитування	Організація має право встановлювати пільгові умови для кредитування працівників для створення власного майна
Відпочинок	Надання у користування працівникам об'єкти відпочинку та розваг



До третьої групи стимулюючих факторів в організації відносять нематеріальні стимули, що діють у організаційно-моральній та психологічній площині. Форми стимулювання цих факторів наведено у табл. 13.3.

Таблиця 13.3

### Нематеріальні стимули праці

Форми заохочення	Зміст
Умови праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення безпечних умов праці, що не шкодять здоров'ю працівника;</li> <li>- забезпечення морально-психологічного клімату на робочому місці;</li> <li>- підвищення змістовності праці</li> </ul>
Управління вільним від роботи часом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення часу дозвілля активних і творчих працівників за рахунок надання додаткових вихідних та відпусток;</li> <li>- впровадження в практику гнучкого робочого часу;</li> <li>- заохочення високої продуктивності праці працівників шляхом скорочення тривалість робочого тижня;</li> <li>- забезпечення work-life balance</li> </ul>
Дотримання демократичних принципів на роботі	<p>Створення дружньої командної атмосфери, яка підтримує відданість організаційним цілям та ідеї компанії через:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- активні профспілки;</li> <li>- консультацію із працівниками щодо укладання колективного договору;</li> <li>- постійне оповіщення працівників про плани та перспективи діяльності компанії;</li> <li>- демократичний стиль керівника;</li> <li>- автономія, розширення повноважень працівника у прийнятті рішень;</li> <li>- врахування думок та ініціативність працівників тощо</li> </ul>
Визнання	Надання особливої уваги чи поваги, що задовольняє его підлеглих. Прикладами визнання працівника є публічна подяка працівнику за гарно виконану роботу, демонстрація досягнень працівника, вручення свідоцтва про досягнення, роздача сувенірів, подарунків тощо
Просування по службі	Надання консультацій щодо побудови кар'єрного росту в компанії
Статус	Статус стосується рангу, повноважень, відповідальності, визнання та престижу, пов'язаного з роботою. Пропонуючи вищий статус або ранг в організації, менеджери можуть мотивувати співробітників, які потребують поваги та самоактуалізації
Дисциплінарні стягнення	Невиконання або неналежне виконання своїх обов'язків Працівника карається зауваженням, доганою або звільненням (пониженням) із відповідної посади

Для стимулювання працівників творчої діяльності істотне значення можуть мати такі види негрошової винагороди:

- публічне присудження спеціальних почесних титулів і звань із публічним врученням посвідчень, сертифікатів, дипломів, грамот, медалей та інших відзнак, подарунків та інших нагород;
- присвоєння більш яскравої назви їхній посаді;
- прийняття в члени винахідницьких клубів, оплата компанією їхнього членства у наукових товариствах;
- публічне розміщення рейтингу новаторів (авторів винаходів), розміщення фотографій на дошці пошани, фотографування з президентом компанії, в антуражі президентського кабінету;
- публікації про авторів і створені ними винаходи в центральних, галузевих чи внутрішньофірмових друкованих засобах інформації, а також оплата компанією наукових публікацій авторів у зовнішніх друкованих виданнях;
- направлення за рахунок компанії у творчі відрядження, на навчання, на короткострокові курси (тренінги), на стажування, на виставки тощо, в тому числі за кордон;
- оплата участі та проїзду на наукові конференції, в тому числі за кордон.

Нематеріальні форми стимулювання праці набувають широкого розповсюдження оскільки не потребують значних фінансових витрат, проте визначаються HR-менеджерами більш ніж дієвими.

### **13.2. Соціальний пакет, як об'єкт системи компенсацій**

Соціальний пакет представляє собою систему пільг та компенсацій як матеріального, так і нематеріального характеру і складає частину оплати праці, або ж є бонусом до неї.

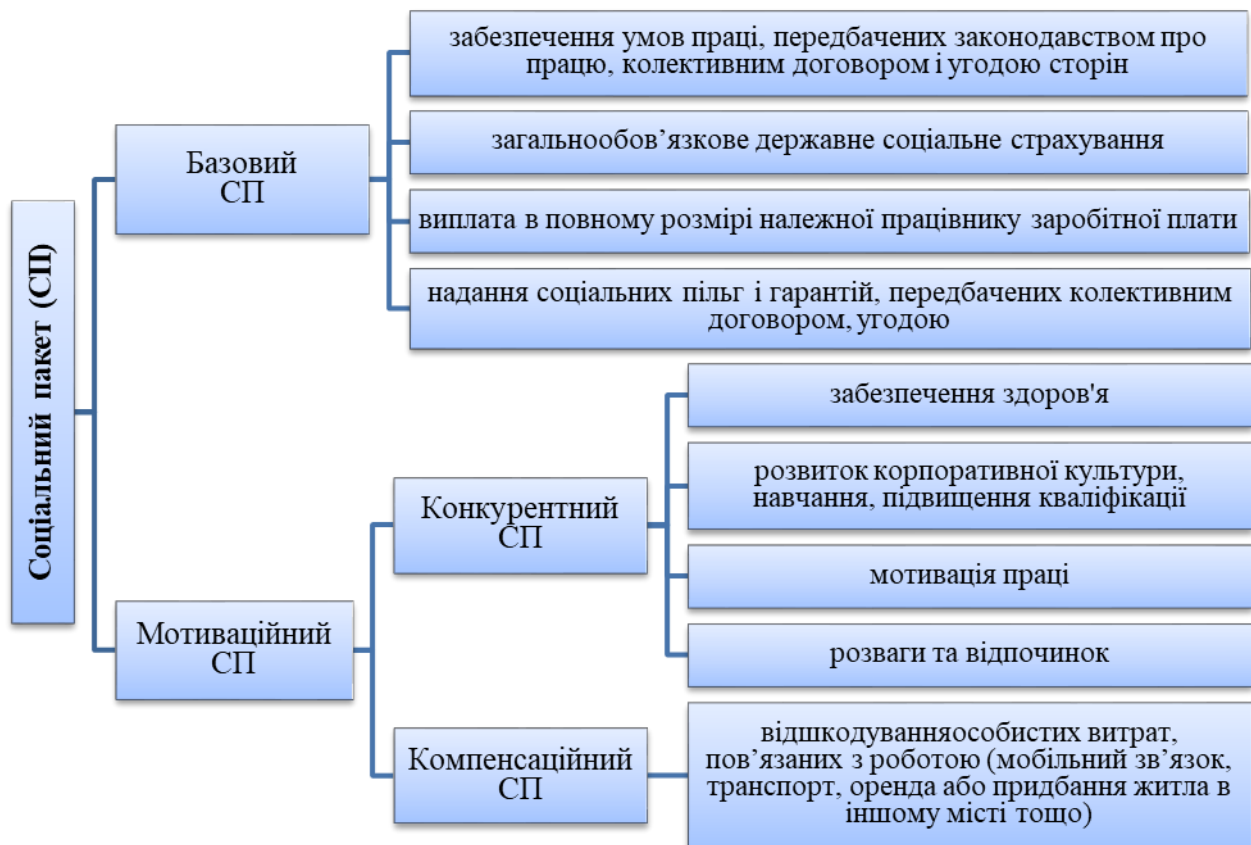
У сучасній HR-практиці відомі два підходи до розуміння функцій соціального пакета.

Перший передбачає розгляд соціального пакету як інструменту управління та впливу на працівників. Пропозиція соціальної підтримки працівника з боку роботодавця підвищує його привабливість та зміцнює позиції у ситуації високої конкуренції на ринку праці.

За використання другого підходу, надання працівникам соціальних пільг та гарантій розглядається як один з головних векторів діяльності компаній, спрямованої на формування позитивного іміджу та ділової репутації. В даному випадку працівники, разом з іншими стейкхолдерами, розглядаються як посередники, що залучаються до процесу прийняття рішень. Акцент робиться на соціальне партнерство, дотримання

громадянських прав, забезпечення рівних можливостей і безпеки, охорону праці й здоров'я, соціальний захист. Такий підхід передбачає побудову з працівниками діалогу, спрямованого на підвищення їхнього задоволення діяльністю компанії, а відтак є стратегічно орієнтованим і спрямованим на формування стійкого іміджу соціально відповідального роботодавця.

В процесі вивчення теми доцільно розглянути структуру соціального пакету (рис. 13.1). Так, до складу соціального пакету включають базові соціальні гарантії, що передбачені трудовим законодавством України, так і додаткові матеріальні блага, визначені роботодавцем як необхідні для стимулювання працівників.



**Рис. 13.1. Типова структура соціального пакету**

Якщо базовий соціальний пакет є обов'язковою частиною виплат, то мотиваційний повністю є ініціативою роботодавця. За допомогою мотиваційної частини власник утримує працівника в організації, створюючи для нього всі належні умови.

Компенсація — це процес соціальних, економічних, психологічних і етичних відносин між роботодавцем і працівником. Компенсація включає всі можливі засоби (інструменти) впливу на працівника з метою заохочення його до праці.

Компенсаційний пакет — це те, що роботодавець готовий надати працівникові за використання його компетенцій відповідно до домовленості при працевлаштуванні (заробітна плата, пільги і привілеї).

Компенсаційна політика розробляється в межах кадрової політики та стратегії організації. Основною для розробки компенсаційних пакетів слугує аналіз робіт (job analysis), за допомогою якого здійснюється опис посади (ґрунтується на характеристиках та обов'язках, що закріплені за певною посадою) та специфікація роботи (визначення професійних якостей та навичок працівника, необхідних для виконавця відповідної роботи). Аналіз роботи також забезпечує основу для її оцінки, яка визначає відносну вартість різних вакансій в організації. Саме судячи з цієї вартості роботодавець визначає структуру компенсаційних пакетів для кожної посади.

Соціально-орієнтовна компенсаційна політика організації сприяє гармонізації відносин між роботодавцем та працівником шляхом створення умов для реалізації працівником власних особистісних і професійних компетенцій, інтелектуальних здібностей, особистісного та професійного зростання, що сприяє: з одного боку, поліпшенню індивідуальних результатів, продукуванню нових ідей, розробленню нових технологій і продуктів, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність; з іншого боку, самореалізації працівника, професійному успіху, визнанню результатів і досягнень керівництвом і колегами по роботі, що є важливим для створення у працівника відчуття причетності, належності, значущості для підприємства

Досвідчені HR-менеджери у своїй практиці розробляють компенсаційні плани. Вони складаються з урахуванням різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на роботу системи управління персоналом. До зовнішніх факторів відносять умови на ринку праці, рівень економічного розвитку, соціальні чинники, рівень розвитку профспілкового руху, законодавство про працю та соціальне забезпечення працівників тощо. Внутрішніми факторами є платоспроможність організації та фактори, що пов'язані із самим працівником - результативність, стаж роботи, навички тощо. Реалізація компенсаційного плану вимагає доведення його до співробітників і застосування на практиці.

Умовою ефективного використання соціального пакета є забезпечення дотримання трьох принципів компенсаційної політики:

конкурентоспроможність (зовнішня справедливість) – відображає рівень співвідношення оплати, яку пропонує організація, до рівня оплати аналогічної посади, що сформувався на ринку;

відповідність (внутрішня справедливість) – формується під час порівняння різних видів робіт з метою визначення цінності кожного з них та встановлення ієрархії зарплат всередині організації;

індивідуальна справедливість – відображає суб'єктивне сприйняття справедливості компенсації власне працівниками.

Окрім індивідуально-орієнтованих систем оплати праці (передбачають оцінку праці окремого працівника), популярними стають командні системи винагороди, в основі яких на передній план виходить цінність співпраці та мотивування роботи команд.

Командна компенсація – це спосіб винагороди за ефективність команди, а не індивідуальної продуктивності. Команди визначаються як групи осіб, які працюють разом над розробкою продуктів або наданням послуг, за які вони несуть взаємну відповідальність. Тому командні винагороди направлені на посилення поведінки, яка веде до продуктивності команди. В таких умовах індивідуальні бонуси працюють проти команди, тим самим знижуючи командний дух.

Отже, соціальний пакет виступає в якості однієї із систем заохочення працівників до продуктивної праці та представляє собою інструмент досягнення таких цілей як: формування позитивного іміджу і бренду роботодавця на ринку праці; залучення і утримання компетентних працівників;

підвищення продуктивності праці за рахунок посилення мотивації працівників та зменшення кількості захворювань; поліпшення якості трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин; підвищення якісних параметрів людського капіталу; зміцнення лояльності працівників до організації; зниження плинності кадрів; поліпшення соціально-психологічного клімату; зменшення кількості конфліктів, судових позовів тощо.

### **13.3. Поняття мотивації та мотиваційного клімат в організації**

Мотивація є одним із найважливіших понять в сфері HR-менеджменту, і являє собою важливу функцію управління. В загальному вигляді під мотивацією персоналу розуміють процес, що викликає бажання у людини виконувати певну роботу, досягати особисті цілі та цілі організації.

Задача менеджерів полягає у виявленні мотивів працівників – спонуканні до активності, пов'язаної з намаганням задовольнити певні потреби. Саме на основі потреб ґрунтується більшість теорій мотивації. В таблиці 13.4 містяться відомі та вживані підходи до мотивації.

Таблиця 13.4

**Теорії мотивації**

Назва, автор	Зміст
1	2
<b>Первинні теорії мотивації</b>	
«Батога та пряника»	Метод управління шляхом винагороди або покарання. Найдавніша теорія мотивації
Підхід А.Сміта	Формування твердження, що людина завжди, за першої наданої їй можливості буде намагатися покращити своє економічне становище
Підхід Ф.Тейлора	Згідно досліджень Ф. Тейлора, працівник буде працювати продуктивніше, якщо йому запропонують кращу оплату праці. Водночас відбувається заміна ручної праці машинною, покращуються умови праці та життєвий рівень людей
Підхід Е. Мейо	Покращення умов є недостатнім фактором підвищення продуктивності праці. Відбувається акцент на психологічному чиннику мотивації праці - робота має приносити задоволення
<b>Змістовні теорії мотивації</b>	
Теорія потреб А. Маслоу	Згідно даної теорії, потреби людини розділяються на первинні (фізіологічні – потреба у їжі, воді, одязі тощо; потреби у безпеці та захищеності) та вторинні (соціальні – відчуття причетності до певних соціальних груп: сім'я, трудовий колектив; поваги та визнання з боку оточення – керівників, підлеглих, самоповага; самовираження - реалізація власних можливостей)
Теорія існування, зв'язку і росту К. Альдерфера	Потреби людини об'єднані в три групи, які розміщені ієрархічно: потреби існування, зв'язку і росту. Рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключається на задоволення потреб низового рівня
Теорія прид-баних потреб Мак-Клелланда	Пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини потреб досягнення; участі, яка проявляється у людині у вигляді прагнення до дружніх стосунків з оточуючими; влади (прагненні контролювати ресурси, процеси і людей в організації)
Теорія двох факторів Ф. Герцберга	Згідно з якою були виявлені фактори, що впливають на працю людини. Ф. Герцберг поділяє усі фактори, що впливають на працю людини на дві групи: гігієнічні та мотивуючі. Якщо перші включають у себе такі фактори, як політика компанії, умови праці, заробітна плата, міжособистісні стосунки та ступінь прямого контролю за роботою, то друга група відповідає за успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, висока ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового росту. Фактори умов праці пов'язані з

Назва, автор	Зміст
1	2
	оточенням, в якому здійснюється робота, а мотивації – з самим характером роботи.
Теорії «Х» та «У» Д. Мак Грегора	Ґрунтується на уявленні менеджерів своєї ролі стосовно підлеглих. Відповідно висунуто дві теорії «Х» та «У». Для теорія «Х» характерні наступні тези: статична стратегія управління; подальше вдосконалення неможливе; одноосібний повний контроль; активність працівника в організації обмежена через саму природу людини; неефективна робота організації зумовлена природою людей, якими необхідно керувати. Теорія «У» передбачає динамічну стратегію управління; подальше вдосконалення; потребу в селективній адаптації. Згідно даної теорії активність працівника в організації обмежена здібностями менеджерів до керівництва, а неефективна робота організації зумовлена поганим керівництвом.
<b>Процесуальні теорії мотивації</b>	
Теорія очікувань В. Врума	Базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода і валентність
Теорія справедливості С. Адамса	Стверджує, що люди суб'єктивно визначають одержану винагороду до витрачених зусиль і потім співвідносять її з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу. Теорія припускає, що оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, працівники організації прагнуть до соціальної рівності.
Теорія Портера-Лоулера	Комплексна процесуальна теорія мотивації, що включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості. Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль у свою чергу залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, а також до зовнішньої винагороди. Задоволення – це результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням її справедливості.

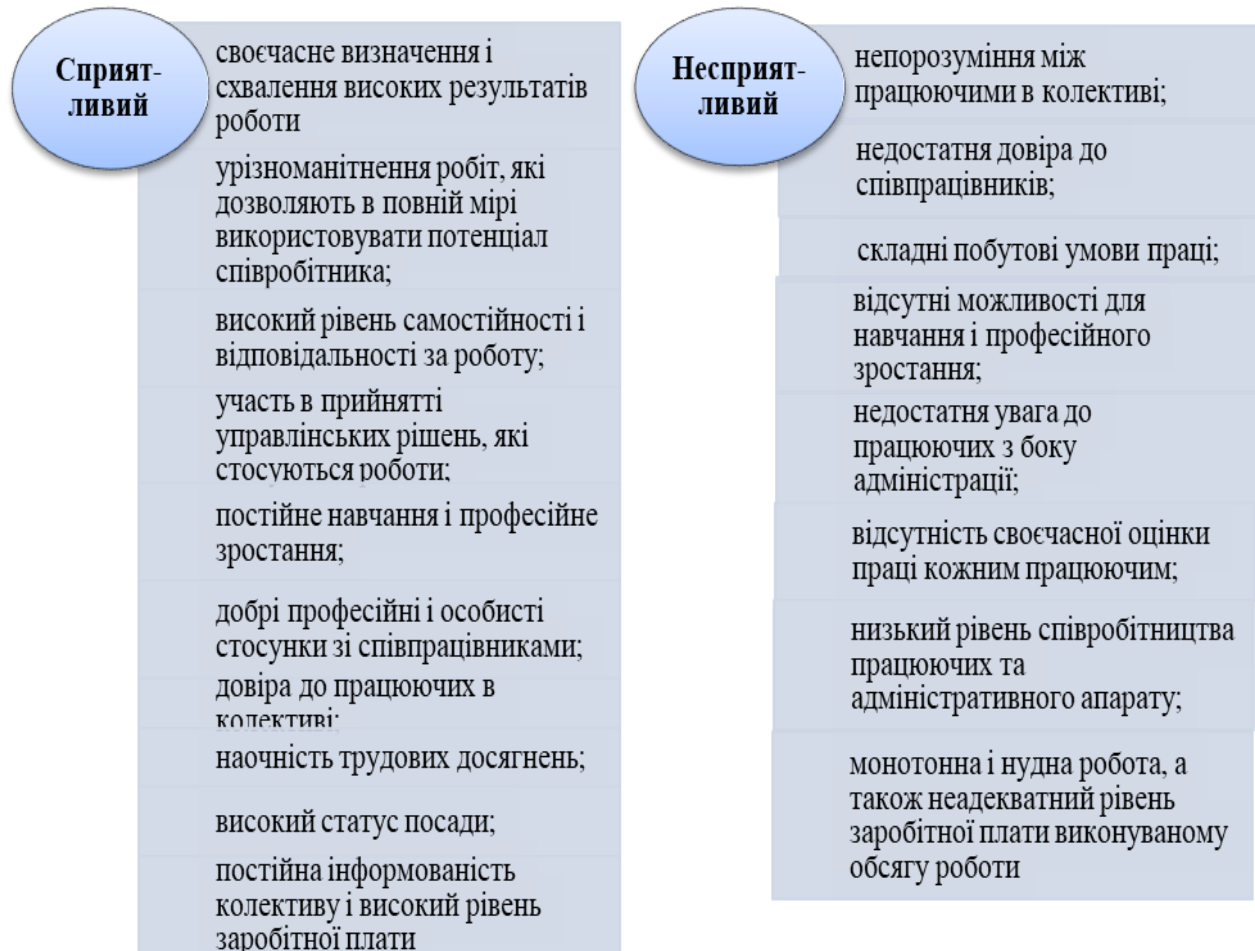
Задачами мотивації праці в будь-якій організації мають стати: підвищення трудової активності; оцінка та визнання праці співробітників, що досягли значних результатів, із метою подальшого стимулювання та заохочення їх творчої активності; психологічна оцінка потреб працівників та моніторинг змін, відповідно до різних обставин; демонстрація ставлення фірми до високих результатів праці; популяризація результатів праці співробітників, що отримали визнання; використання різних форм



заохочень та їх комбінація; влучне використання як матеріальні так і нематеріальні інструменти мотивації праці тощо.

Мотиваційний клімат – це атмосфера, що виникає в результаті взаємодії працівника, його якості роботи, керівника із його стилем управління й оточення, в якому вони працюють. Створити мотиваційний клімат – означає підібрати людину, компетенції якої адекватно відповідають зайнятій посаді в організації.

Існують два типи мотиваційного клімату: сприятливий і несприятливий (рис. 13.2).



**Рис. 13.2. Типи мотиваційного клімату в організації**

Створення та налаштування мотиваційного клімату покладається на HR-менеджерів, а вже збереження цього клімату залежить від стилю роботи лінійних керівників – постановки завдань, організації роботи, комунікацій, прийняття рішень, форм контролю тощо.

Управління мотивацією персоналу представляє собою складний процес та включає в себе наступні етапи:

1. Оцінка рівня мотивації персоналу – здійснюється через застосування положень різних теорій мотивацій, на основі чого



визначаються найбільш проблемні елементи в HR-менеджменті організації.

2. Постановка цілей мотивації персоналу. Цілі мотивації персоналу деталізуються на різних рівнях, відповідно до окреслення проблем, що потребують вирішенням.

3. Розробка та застосування способів мотивації. На основі оцінки рівня мотивації і поставлених цілей розробляються відповідні методи мотивації. Серед найпоширеніших: примушення – засновано на почутті страху підпасти покаранню, наприклад у вигляді звільнення, переводу на нижче оплачувану роботу, штраф та ін.; винагорода – заснована на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках тощо) та неекономічного (нагорода, подяка тощо) стимулювання високопродуктивної праці; солідарність - розвиток у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації, що досягається шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату в організації. Останній метод мотивації притаманний організаціям, які цінують командну роботу та прикладають зусилля для створення сприятливого клімату, який об'єднує працюючих в єдиний цілісний колектив.

4. Оцінка досягнення цілей. Через певні інтервали часу необхідно здійснювати повторну оцінку рівня мотивації персоналу. Така оцінка дає можливість отримати зворотній зв'язок про роботу використаних методів мотивації персоналу і провести їх корекцію.

### **Питання для самоконтролю з теми 13:**

1. Розкрийте поняття стимулювання праці.
2. Охарактеризуйте види стимулів.
3. Що таке заробітна плата. Які форми і системи заробітної плати діють на вітчизняних підприємствах.
4. Яким формам додаткових виплат віддається перевага на сучасному етапі розвитку підприємств?
5. Проведіть порівняльну характеристику відомих Вам систем участі у прибутках.
6. Визначте роль соціальних пільг і виплат у процесі стимулювання працівників.
7. Розкрийте зміст соціального пакету, проаналізуйте його структуру.
8. Назвіть передумови формування компенсаційної політики в організації.

9. Дайте характеристику найбільш відомими теоріям мотивації.
10. Що являє собою мотиваційний клімат в організації?

**Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 13:**

1. Боярчук, Х. П., Мороз, Е. Г. Соціальний пакет як фактор мотивації та підвищення продуктивності праці персоналу на вітчизняних підприємствах. (2020). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322916194.pdf>
2. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми / О. А. Дороніна // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt\\_2018\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5)
3. Карачина Н. П. Соціальний пакет як метод підвищення мотивації до трудової діяльності працівників підприємства / Н. П. Карачина, В. С. Зайкова, Л. І. Орищук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 173-182. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2013\\_71\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_71_20).
4. Новак І.М. Соціальний пакет: особливості формування та управління / // Демографія та соціальна економіка. — 2008. — № 1. — С. 115-120. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/8939>
5. [Потьомкіна О. В.](#) Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу / О. В. Потьомкіна, М. І. Дзямучич, І. В. Шубала // [Економічний форум](#). - 2019. - № 1. - С. 184-188. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2019\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_1_31)
6. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Мотивація персоналу як основа талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, вип. 2(35). Кропивницький: ЦНТУ, 2019. – 234 с. – С. 115-123.
7. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семікіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. – Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. – 440 с.
8. Тушевська Т. В. Стійкий розвиток підприємства з позиції соціальної та економічної ефективності / Т. В. Тушевська // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Т. 30(69), № 3. - С. 97-102. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2019\\_30\(69\)\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_3_18).
9. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В.

Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

10. Шаульська Л. В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу / Л.В. Шаульська, А. В. Карпенко // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 4. С. 33-45

11. Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства / Л. М. Хоменко // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 3(2). - С. 102-109. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2011\\_3%282%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_3%282%29_17)

12. Цимбалюк С. О. Компенсаційна політика як чинник гармонізації соціально-трудова відносин / С. О. Цимбалюк // Проблеми економіки. - 2015. - № 2. - С. 201-206. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2015\\_2\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_2_30).

13. Adetunji Adenike Mary Main problems of motivation and stimulation of labor in the organization // International scientific review. 2017. №4 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/main-problems-of-motivation-and-stimulation-of-labor-in-the-organization>

### ***Кейси з часних практик до теми 13:***

У кейсі описується дослідження в області мотивації та управління персоналом в таких всесвітньо відомих компаніях, як Facebook та Google. Автор представляє характеристику складових мотиваційних програм компаній із докладним описом різноманітних послуг. Порівняння досвіду успішних компаній дозволить здобувачам ознайомитись із варіантами організації найщасливішого та найпродуктивнішого робочого місця.



## ТЕМА 14. КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Поняття ділового спілкування
2. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій
3. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті

### 14.1. Поняття ділового спілкування

Комунікації є невід'ємною частиною HR-менеджменту будь-якої компанії. Ефективна система внутрішніх комунікацій синтезує в собі основи психології управління, комунікативного менеджменту, теорії організації тощо. Врахування всіх аспектів комунікаційного процесу призводить до злагоджених зав'язків між суб'єктами спілкування, робить процес обміну інформації сприятливим та забезпечує відповідний зворотний зв'язок.

Перебуваючи у спільній предметній діяльності, здійснюючи її організацію та оптимізацію виникає потреба у діловому спілкуванні, що передбачає узгодження дій, розуміння мети, усвідомлення важливості своєї ролі у комунікаційному процесі, прийняття цілей, завдань і специфіки діяльності. Обов'язковою умовою ділового спілкування є наявність двох або більше сторін, через які реалізуються всі управлінські функції, оскільки передбачають встановлення певних відносин та налагодження зворотного зв'язку.

Багатогранність спілкування втілюється у кількості процесів, які відображаються у: формуванні та розвитку особистості; розвитку суспільства та суспільних відносин; соціалізації особистості; створенні та розвитку суспільних способів взаємодії людей; соціально-психологічній адаптацію людей; обміні емоціями; навчанні, передачі вмінь та навичок; обміну інформацією; формуванні ставлення до себе, до інших людей і суспільства в цілому, обміну досвідом тощо.

**Ділове спілкування** – це складний процес взаємодії суб'єктів комунікативного процесу в рамках окремого поля трудової діяльності, спрямований на досягнення поставлених цілей та керується принципом зворотного зв'язку, що досягається сприйняттям і розумінням суб'єктами один одного.

Психологія ділового спілкування - це взаємодія двох або більше людей, що полягає в обміні між ними інформацією пізнавального або

афективно-оцінного (тобто емоційно-оцінного) характеру заради спільного вирішення трудового завдання.

Ділове спілкування служить способом організації і оптимізації того або іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової, комерційної тощо.

Метою ділового спілкування є забезпечення передачі інформації суб'єкту у прийнятній для сприйняття формі, а також задоволення потреб у обміні емоційним станом, що не шкодить психологічній структурі обом сторонам комунікаційного процесу.

Окрім спільної мети ділового спілкування виділяють і особистісні цілі, що можуть бути реалізовані учасниками в ході спілкування:

- прагнення до особистої безпеки в процесі соціальної взаємодії, що часто проявляється в униканні відповідальності;
- прагнення до підвищення свого життєвого рівня;
- прагнення до влади, тобто бажання розширити коло своїх повноважень, просунутися вгору по службових сходах, позбавитися від тягаря ієрархічного контролю;
- прагнення підвищити свій престиж, що часто поєднується з прагненням зміцнити престиж займаної посади і самої організації.

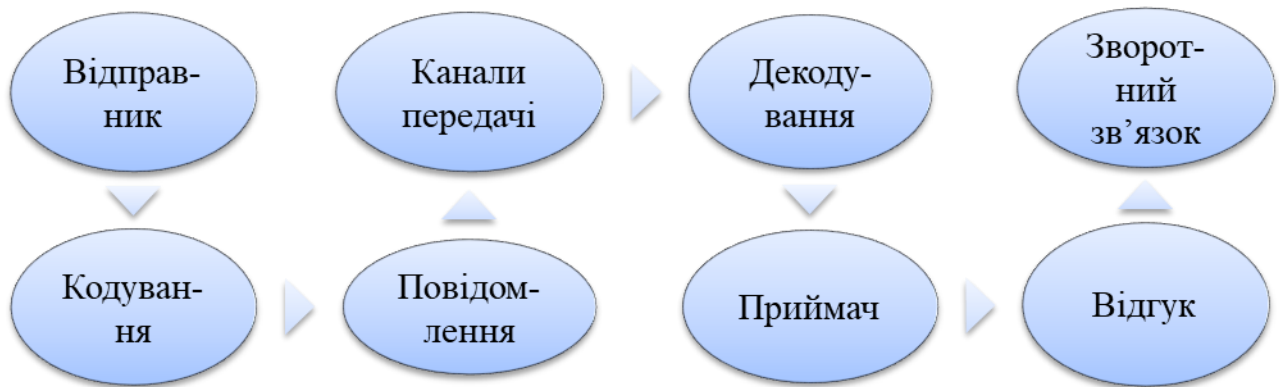
В основі успішної ділової комунікації закладено принципи етико-психологічного характеру, суть яких зображено на рис. 14.1.

Суб'єктами комунікаційного процесу у спрощеній системі доцільно вважати комунікатора та реципієнта, де комунікатор – це особа, що передає інформацію, а реципієнт – особа, що її одержує.



**Рис. 14.1. Етикопсихологічні принципи ділового спілкування**

Виділяють вісім базових елементів, що складають систему ділової комунікації (рис. 14.2)



**Рис. 14.2. Базові елементи комунікаційного процесу**

*Відправник*, або *комунікатор* – це той, від кого надходить інформація, ідейний натхненник або той, хто збирає інформацію та розподіляє її по каналам. Комунікатором може виступати як окремих працівник, так і відділ, сектор або служба організації. На відправника покладається відповідальність за формулювання (кодування) інформації таким чином, щоб вона була зрозуміла реципієнту.

*Кодування* – це процес перетворення інформації у доступну для реципієнта форму. Кодом в даному випадку можуть виступати наступні елементи: звуки, символи, мова, зображення, картинки, схеми, музика, запах. За допомогою кодування ідея (думка) перетворюється у повідомлення.

*Повідомлення* – сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Складається із вербальних та невербальних символів, якими закодована інформація. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та рухи тіла. Процес передачі повідомлення ускладнюється різноманітністю засобів сприйняття реципієнта.

Засоби, через які відбувається передача закодованої інформації називаються *каналами передачі*. Комунікаційними каналами можуть виступати: пряма мова, електронні засоби зв'язку, комп'ютерні мережі, електронна пошта, SMS-повідомлення, соціальні мережі, корпоративні портали, месенджери, відео-зв'язок, аудіо-повідомлення тощо. Перед вибором способу передачі повідомлення, комунікатор має бути впевненим у доступності та зручності використання того чи іншого каналу

реципієнтом. Кожен канал передачі інформації має свої переваги та недоліки, тому HR-менеджери радять використовувати комбінацію каналів.

*Декодування* – процес, за допомогою якого реципієнт перетворює одержані символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення. На даному етапі комунікаційного процесу існує загроза некоректного сприйняття сигналів від передавача, що може негативно вплинути на ефективність комунікації.

У випадку, коли комунікатор не потребує зворотного зв'язку (реакції на повідомлення, відповіді тощо), комунікаційний процес можна вважати завершеним.

*Приймач (реципієнт)* – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує. Надсилаючи інформацію, важливо враховувати психофізіологічні особливості сприйняття інформації реципієнтом та доступність засобу передачі повідомлення. За умов, що первинну інформацію було коректно закодовано, обрано влучний канал передачі інформації та відбувся відповідний процес декодування, реципієнт адекватно отримає адресну інформацію.

*Відгук* – сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення із його змістом, тобто рівень сприйняття інформації. Спостерігають три основні типи результатів комунікації: зміни в знаннях одержувача; зміна настанов одержувача; зміни поведінки одержувача повідомлення.

Сприйняття – це унікальне розуміння суті речей. Залежить від сукупного досвіду отримувача і відправника, настанов свідомості тощо. З точки зору HR-менеджерів, обмін інформацією варто вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснюючи дії, на які чекав від нього відправник.

Завершальним етапом комунікаційного процесу виступає *зворотний зв'язок* – своєрідний відгук на надіслане повідомлення від комунікатора. Зворотній зв'язок може відобразитися у реакції, емоції, дії, словесній відповіді тощо. Саме зворотній зв'язок являється показником ефективності комунікаційного процесу, що створює передумови для подальшого вибору більш підходящих під конкретну систему комунікацій канали передачі, форми, способи, коди інформації.

Проте комунікації не лише забезпечують необхідний рівень взаємодії всередині організації, але й встановлюють зв'язок із зовнішнім середовищем.

Так, виділяють три основні завдання ділового спілкування з орієнтацією на зовнішнє середовище організації:

1. Встановлення корисних контактів з громадськістю, органами влади, акціонерами, споживачами, вигідними інвесторами та постачальниками з метою формування позитивного ставлення до діяльності організації;

2. Створення умов для успішного просування товарів і послуг як всередині країни, так і за її межами з урахуванням мінімізації сукупних витрат і ринкової конкуренції;

3. Популяризація організації, результатів комерційної діяльності за рахунок проведення дискусій, ділових зустрічей, днів відкритих дверей і презентацій.

Отже, ділові комунікації являють собою складний процес управління, що зводиться не тільки до обміну інформацією, або передачі ідей, думок чи емоцій від одного працівника до іншого, а й відображається у створенні сприятливих умов для їх передачі, що є запорукою успішної взаємодії в рамках організації. В залежності від рівня взаємодії в процесі комунікацій досягається розуміння між працівниками та формується правильне уявлення про постановку задач та варіанти їх реалізації.

## 14.2. Письмовий, вербальний та невербальний типи комунікацій

У царині HR-менеджменту ділова комунікація є прямим об'єктом дослідження, що завдяки своєму розмаїттю типів та форм дозволяє варіювати інструментарієм впливу на працівників організації.

Виділяють наступні типи комунікацій: письмовий, вербальний та невербальний.

**Письмова** комунікація є обов'язковим атрибутом кожної організації, оскільки представляє собою формальний спосіб документування інформації. Зазвичай даний тип комунікацій носить наказово-розпорядчий характер, фіксує різного роду події та використовується для точної передачі офіційної інформації. Переваги та недоліки письмової комунікації зазначено в таблиці 14.1.

Форми письмової комунікації: накази, листи, розпорядження, повідомлення, звіти, акти, оголошення, нагадування, доповіді, довідники тощо.



**Переваги та недоліки письмової комунікації**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Полегшує процес передачі інформації, якщо людина працює віддалено.</li> <li>2. Інформація фіксується, що дає змогу повернутися до неї згодом або зробити на неї посилання;</li> <li>3. Є можливість одночасно передати копії письмового/печатного повідомлення великій кількості людей.</li> <li>4. Логічність викладення інформації, використання певних законів, норм письмових повідомлень.</li> <li>5. Більше часу на формулювання думки, можливість максимально коректно донести її до отримувача.</li> <li>6. Дозволяє чітко сформулювати й узгодити певні договірні умови.</li> <li>7. Спосіб передачі офіційної інформації.</li> <li>8. Ефективний засіб спілкування саме в діловій сфері.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неможливість дати термінову відповідь або уточнення (на відміну, від прямого спілкування), тому письмове повідомлення має бути зрозумілим та вичерпним.</li> <li>2. Більше часу потрібно для його підготовки, написання.</li> <li>3. Вимагає додаткових знань, а саме – правил офіційного викладення інформації, письмового етикету тощо.</li> <li>4. Якщо письмове повідомлення чи документ надсилається фізично, то це несе за собою додаткові витрати на папір, графічне оформлення, конверт, послуги поштового оператора тощо;</li> <li>5. Бюрократія.</li> </ol>

В останні роки, письмове спілкування є досить розповсюдженим – все більше людей надають перевагу спілкуванню через соціальні мережі, месенджери, електрону пошту тощо. Даний спосіб передачі інформації хоч значно і покращує взаємообмін, але й створює ряд проблем. Так, часто виникають непорозуміння під час використання цього засобу. Нечіткі повідомлення, втрачена інформація або неправильне розуміння тону чи змісту – все це проблеми, які трапляються з письмовим спілкуванням. Іноді читач неправильно прочитає тон повідомлення, віддзеркалюючи свій особистий настрій під час читання.

Тому доцільно сформулювати основні правила використання письмової комунікації:

1. Чіткість, ясність та логічність викладеної інформації.
2. Грамотність та пунктуація.
3. Недопустимість сленгу (якщо це формальні повідомлення).
4. Враховувати час та день відправки.
5. Бути ввічливими.

**Усна** або **вербальна** комунікація – найпоширеніший метод обміну інформацією між співрозмовниками.

Вербальна комунікація передбачає передачу інформації за допомогою слова. Неодмінною вимогою до ділової розмови є грамотність. Помилки у вимові, неправильний наголос, застосування слів-паразитів значно відволікають від суті розмови та створюють своєрідний психологічний бар'єр, що погіршує процес сприйняття інформації.

Розглядаючи усну комунікацію, як запоруку ефективного ділового спілкування, важливо торкнутися такого поняття, як техніка мовлення. Переваги та недоліки усної комунікації зведено до таблиці 14.2.

Техніка мовлення передбачає врахування наступних моментів:

- стислість. Важливо з повагою відноситися до часу, який слухач відвів на розмову, не зловживати його терпінням та намагатися стисло, без зайвих повторів викладати інформацію;

- стилістика. Кожна розмова має формуватися за принципами доступності та адаптованості до співрозмовника;

- дикція. Мова має бути розбірлива, речення вимовлені чітко та розбірливо, не допустимо «ковтати» закінчення. Виразна мова здатна передавати відтінки думки.

Вербальне спілкування впливає на робоче життя у величезному масштабі, тому важливо вміло використовувати кожний з цих аспектів:

1. Висота. Спілкування часто має емоційне забарвлення. Якщо людина відчуває злість, засмучена або розчарована, її голос підвищується, передаючи слухачеві сигнал про сильні емоції. Вміння їх контролювати є важливою компетенцією лідера, який налаштований на конструктив.

2. Тон. Ділове спілкування вимагає від суб'єктів комунікації використовувати професійний та поважний тон. Вважається непристойним кричати, верещати, або говорити в ніс, крізь зуби, чи ковтати останні склади. Люб'язність, чемність та делікатність у тоні надають розмові спокою та врівноваженості.

3. Зміст. Розмова «по суті» робить комунікацію результативною. Доцільно уникати «води» та натякань.

До популярних форм усної комунікації відносяться: промови; розмова віч-на-віч; групові дискусії; аудіо-повідомлення; телефонні розмови; наради; повідомлення через засоби масової інформації; записи на подкастах; чутки тощо.

### Переваги та недоліки усної комунікації

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Швидкість обміну інформацією</li> <li>2. Можливість оперативного зворотного зв'язку завдяки безпосередньому контакту суб'єктів (можливість поставити запитання або уточнити повідомлення)</li> <li>3. Простота здійснення комунікації</li> <li>4. Можливість підбору стилістики повідомлення при безпосередньому здійсненні обміну інформації</li> <li>5. Більш економний спосіб спілкування</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень сприйняття інформації уповільнений, часто немає можливості повернутися до вимовленої інформації</li> <li>2. Використання для повідомлення недостатньо точних, неадекватних, не підходящих слів</li> <li>3. Велика ймовірність забування почутої слухачем інформації</li> <li>4. Опонент може відволіктися і загубити певну частину інформації</li> <li>5. Викривлення повідомлення при його передаванні другій, третій і т.д. особі (чутки)</li> <li>6. Ймовірність пропустити у повідомленні суттєві деталі (прослухати)</li> </ol>

**Невербальна** комунікація передбачає взаємообмін інформацією без використання слів.

Науковців у сфері риторики, психології управління та комунікативного менеджменту привертає уваги той факт, що залежно від внутрішніх переживань, певного емоційного стану, особливостей нервової системи тощо, особа, що спілкується, підкріплює свою мову певними рухами, мімікою тощо. Дослідженнями доведено, що саме за рахунок невербальних засобів спілкування відбувається 40-80% комунікації. При чому 55% повідомлень сприймається через вираз обличчя, позу, жести, а 38% – через інтонацію та модуляцію голосу. Проф. А. Мейєрбіан відводить словесній інформації 7%, невербальним сигналам – 55%; а проф. Р. Бердвіссел відводить 35% словесним факторам і 65% несловесним. Основна інформація про взаємостосунки людей передається співрозмовниками один одному в перші 20 хвилин спілкування.

Кількість невербальних сигналів дуже велика. Існує близько 1000 невербальних сигналів. Деякі вчені вважають, що це число досягає 3-5 тисяч, причому в окремих сигналів є декілька варіантів, близько 1000 поз та близько 20 тис. виразів обличчя.

Отже, візуальне сприйняття співрозмовника відбувається за рахунок наступних сигналів (каналів, засобів):

1. *Жести та міміка.* Особливо при спілкуванні комунікатор здійснює певні рухи руками. Вираз обличчя є способом повідомлення про уявлення слухача про співрозмовника, або інформації, яка від нього

надходить. Посмішка, нахмурені брови або зацікавлений вираз обличчя передають оратору інформацію про те, як реципієнт реагує на розмову. Ніжний дотик до руки може означати підбадьорення, тоді як занадто сильне рукостискання може бути актом домінування. Метушня руками під час розмови про проблему може сигналізувати про провину або уникання, а використання багатьох грандіозних жестів під час презентації ідеї може передати хвилювання або впевненість. Частота використання комунікатором жестів та міміки залежить не тільки від психологічної особливості людей, а й від країни.

2. *Погляд.* Через зоровий контакт передаються найточніші сигнали про стан людини. Фізіологічно око людини влаштоване таким чином, що зіниці розширюються та звужуються рефлекторно, а тому не піддаються свідомому контролю зі сторони власника. При постійному освітленні зіниці можуть розширюватися чи звужуватися залежно від настрою.

Зазвичай спілкування вимагає зорового контакту із співрозмовником. На інтуїтивному рівні ми розуміємо, що коли хтось не в змозі підтримувати зоровий контакт, він неправдивий, хитрий або відвертає уваги. Здатність підтримувати зоровий контакт під час прослуховування гарантує, що оратор знає, що співрозмовник присутній та залучений.

Методи, що доцільно використовувати при аналізі зорового контакту: окулографія, айтрекінг, аналіз руху очних яблук тощо.

3. *Дистація.* Спостереженнями та дослідженнями відстані між комунікаторами та їх взаємне розташування займається наука «проксемика».

Е. Холл описав норми наближення людини до людини – дистанції, характерні для північноамериканської культури. Ці норми визначені чотирма відстанями:

- інтимна відстань (від 0 до 45 см) – спілкування близьких людей;
- персональна (від 45 см до 1 м 20 см) – спілкування зі знайомими людьми;
- соціальна (від 1 м 20 см до 3 м 60 см) – переважно під час спілкування з чужими людьми й під час офіційного спілкування;
- публічна (3 м 60 см і більше) – виступ перед різними аудиторіями

Невербальне спілкування є слабо контрольованим, тому вміння розпізнавати та розшифровувати невербальні сигнали комунікації дає можливість дізнатися більш достовірну інформацію від співрозмовника.

Отже, у компетентності HR-менеджер має знати переваги та недоліки кожної форми комунікації, уміти відшукати оптимальні шляхи їх використання й уникати можливих проблем.

### 14.3. Ефективність комунікацій в HR-менеджменті

Злагожені дії команди професіоналів-однодумців – це рушійна сила розвитку бізнесу. Саме персонал створює додаткову вартість, забезпечує параметри якості, виконує основну роботу з реалізації намічених цілей та позиціонує компанію на ринку. Майстерність і творчий потенціал кожного члена команди, залучення до спільної справи, зацікавленість і захопленість, віра в себе та остаточний результат є запорукою успішного розвитку компанії.

В певній мірі від ефективності комунікацій залежить рівень досягнення цілей всієї організації, а їх підґрунтям є налагоджений зв'язок та обмін інформацією між керівництвом, співробітниками та між собою. Відсутність перепон та досягнення максимального взаєморозуміння – стають ключовими задачами при роботі з персоналом. Забезпечення ефективності роботи персоналу потребує поінформованості, компетентності, володіння професійними знаннями й навичками у сфері управління комунікаціями.

Для спеціалістів з персоналу комунікація є двостороннім процесом, який передбачає розподіл інформації зверху вниз і знизу вгору. Якщо зверху від HR- спеціаліста надходять плани та розпорядження, то від працівника мають надходити запитання, пропозиції, відповідні дії тощо. Завдяки наявності зворотного зв'язку комунікативний процес можна вважати повноцінним.

Різноманіття видів зворотного зв'язку дозволяє керівникові варіювати ними за-для досягнення поставленої мети. У табл. 14.3. наведено класифікацію зворотних зав'язків.

Таблиця 14.3

#### Типи зворотного зв'язку у процесі комунікації

Вид ЗЗ	Характеристика	Приклад
1	2	3
Формальний	Це тип ЗЗ є офіційним та прописаний у правилах за інструкціях компанії. Зазвичай заздалегідь спланований та організований. На обговорення виносяться статистичні дані, показники роботи тощо. Працівник має час на підготовку.	Щорічний звіт відділу. Індивідуальні показники роботи працівника
Неформальний	Більш поширений тип ЗЗ, який може статися в будь-який час, між ким завгодно, і може бути настільки ж ефективним і корисним, як непродуктивним і шкідливим.	Керівник відзначає працівника, коментуючи швидкість, точність, кількість або якість виконаної роботи

	Такий зворотний зв'язок зазвичай є дуже спонтанним.	
Типи зворотного зв'язку на основі джерела		
Однорівневий	Відбувається між колегами в рамках відділу, служби тощо, зазвичай у формі неформального зворотного зв'язку.	Рекомендація новачку з приводу вдосконалення його діяльності у формі поради
Самостійний	Форма автономного зворотного зв'язку, яку співробітники дають самі собі. За умов наявності саморефлексії, працівники можуть виявляти свої слабкі місця і шукати шляхи покращення.	Працівник виявляє у своїх знаннях певні прогалини, тому намагається їх заповнити шляхом проходження певних курсів, тренінгів тощо, або звернутись до керівництва за допомогою.
Типи зворотного зв'язку на основі тону		
Позитивний відгук	Оцінка та позитивні зауваження на робочому місці, які допоможуть співробітнику відчувати свою цінність і зміцнити лояльність. Цей тип ЗЗ може сприяти професійному розвитку працівників.	Позитивний відгук, похвала на роботу працівника зі сторони начальника
Позитивний	Це коментарі, які вплинуть на подальшу поведінку працівника. Акцент ставиться не на минулих здобутках, а на тому, як це можна використати у майбутньому	Порада. Стверджуючі слова, які дають мотивацію до успіху
Негативний відгук	Це такий відгук, який дає негативну оцінку роботі працівника. Викликає моментальне відторгнення та несприйняття. Бажано використовувати у міксі із позитивним відгуком	Активне обговорення, розбір помилок та вирішення питання
Негативний прямий зв'язок	Коментарі щодо майбутньої поведінки. Вони відрізняються тим, що негативний прямий зв'язок зосереджується на поведінці, якої слід уникати або відмовитися від неї зовсім.	Порада щодо уникання певного способу поведінки
Конструктивний	ЗЗ, який зосереджується на роботі, а не на людині та ґрунтується на сильних аргументах, які приносять користь індивіду, щоб рухатися вперед.	На основі спостережень за роботою та показників його діяльності керівник робить зауваження, що стосуються виключно якості виконаних завдань працівником, а не його особистих якостей.
Деструктивний	Зосереджений на особистості і носить індивідуальний характер зауважень. Найбільш не ефективний спосіб ЗЗ.	Неаргументовані зауваження зі сторони колег або керівництва, що зачіпають особистісні характеристики працівника

Отже, ефективність комунікаційного процесу залежить частково і від рівня налагодження зворотного зв'язку, наявність якого сама по собі створює сприятливі умови для ділового спілкування. Важливо пам'ятати, що успіх комунікації залежить від дотримання етичних норм, як зі сторони комунікатора, так і зі сторони реципієнта.

Серед форм HR-комунікацій найбільш розповсюдженими є:

1. Похвала (вдячність). Може виникати від невеликих неформальних коментарів про роботу до більш великого визнання - нагород за добре виконану роботу.

2. Критика. Це більш негативна форма зворотного зв'язку, тому вона має бути виключно конструктивною та проводитися переважно у приватному середовищі. Доцільно використовувати на робочому місці для оцінки сфер діяльності, які потребують покращення.

3. Оцінка. Цей вид зворотного зв'язку часто використовується для того, щоб інформувати співробітника про його поточну роботу та є способом підтвердження якості його роботи.

4. Коучинг. Це більш практичний тип зворотного зв'язку, який може бути актуальним, коли працівник проходить навчання. Співробітники отримують користь від практичного підходу, який супроводжується швидким та безперервним зворотним зв'язком із коучем.

5. Заохочення. Мета полягає в тому, щоб працівники відчували себе цінними за їхній внесок.

Комунікації є частиною кадрової політики компанії, яка в свою чергу регулює майже всі аспекти роботи співробітника, починаючи від прибуття на робоче місце і до його звільнення.

Поширені приклади HR-комунікації включають:

- *політику та процедури щодо роботи працівників.* Передбачає інформацію, що є частиною кадрової політики компанії, до якої входять процедури прийняття працівника на роботу, компенсації, підвищення по службі, варіанти підвищення кваліфікації чи навчання, відпустки, заохочення, звільнення з посади, ротація тощо. Інформація про це має бути легкодоступною, а тому, як приклад, розміщеною на веб-сайті, корпоративній мережі, порталах або чатах компанії (департаменту, відділу), дошках оголошень, у папках тощо.

- *зворотній зв'язок щодо ефективності.* Регулярні оцінки роботи персоналу та забезпечення їх гласності. В ідеалі служба персоналу має стандартизований підхід до обміну цією інформацією в електронному вигляді або особисто. Будь-яка система повинна бути без

упередженості. Якщо відгук буде вважатися законним та обґрунтованим, то працівники, швидше за все, вважатимуть його справедливим.

- *адаптація*. Передбачає навчання нових працівників правилам компанії. Окрім трудового навчання, HR-и часто контактують із працівниками з метою визначення психологічного стану працівника, його ставлення до роботи, рівень мотивації тощо.

Практики у сфері управління персоналом рекомендують наступні HR-комунікацій:

1. Використовуйте двостороннє спілкування. Ефективні HR-менеджери прислухаються до відгуків співробітників та оперативно повідомляють про організаційні зміни. Один із способів покращення двостороннього зв'язку є проведення неформальних групових зустрічей, на яких працівники можуть задавати запитання чи висловлювати свої занепокоєння.

2. Використовуйте технологічні досягнення. Соціальні мережі, відеоконференції та онлайн-групи можуть забезпечити ефективний засіб привернення уваги працівників.

3. Спрощення доступу до кадрової інформації.

4. Зробіть HR-документи читабельними. Спеціалісти з персоналу володіють специфічною термінологією у сфері HR, але цей стиль може призвести до плутанини або навіть неправильного тлумачення співробітниками.

Таким чином, ефективне спілкування може підвищити продуктивність працівників, запобігаючи непорозумінням. Використання коректних способів комунікацій дозволить HR-менеджеру донести до працівника необхідність нововведень, що вірогідніше отримають підтримку у майбутньому. Важливо усвідомлювати, що підтримка працівниками певного рішення стане запорукою сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Отже, комунікації є невід'ємною частиною HR-менеджменту будь-якої компанії. Ефективна система внутрішніх комунікацій синтезує в собі основи психології управління, комунікативного менеджменту, теорії організації тощо. Врахування всіх аспектів комунікаційного процесу призводить до злагоджених зав'язків між суб'єктами спілкування, робить процес обміну інформації сприятливим та забезпечує відповідний зворотний зв'язок.



**Питання для контролю знань з теми 14:**

1. Дайте визначення термінам «ділове спілкування» та «психологія ділового спілкування»
2. Яка мета та цілі ділового спілкування?
3. Назвіть основні етико-психологічні принципи ділового спілкування
4. Хто вважається суб'єктами комунікаційного процесу?
5. Які базові елементи складають систему ділової комунікації?
6. Назвіть основні завдання ділового спілкування з орієнтацією на зовнішнє середовище організації.
7. Охарактеризуйте письмовий, візуальний, вербальний та невербальний типи комунікацій.
8. Які переваги та недоліки використання кожного з типів комунікацій?
9. Від чого залежить ефективність комунікацій?
10. Дайте характеристику кожному типу зворотного зв'язку в комунікаціях.
11. Які форми зворотного зв'язку може використовувати керівник на робочому місці?
12. Наведіть поширені приклади використання HR-комунікацій.
13. Назвіть способи підвищення ефективності ділових комунікацій в HR-менеджменті

**Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 14:**

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я Ділове спілкування: Навчальний посібник. / За наук. ред. О. О. Авраменко. ІваноФранківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 160 с
2. Бондаренко В.В. Риторика: конспект лекцій. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2008. 121с.
3. Васильєва О.А. Психологія ділового спілкування : навчально-методичний посібник / О.А. Васильєва. Ізмаїл : ІДГУ, 2018. 177 с.
4. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.

5. Комуникативний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент / Олійник Н. Ю. Кам'янець-Подільський, 2020. 112 с.

6. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*, 2021 №24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/221>

7. Корнєва Л.М. Невербальні засоби в міжкультурній комунікації *Культура народів Причорномор'я*. 2004. № 49, Т.1. С. 88-90.

8. Харченко Л. Ділове спілкування як одна з основних потреб людини. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота*. 2012. Вип. 24.- С. 182-185. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2012\\_24\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2012_24_59)

9. Харченко Л. П. Особливості застосування невербальних засобів ділового спілкування методологія й методи соціальної роботи. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2013. № 4. С. 58-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/spttp\\_2013\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/spttp_2013_4_10)

### **Кейси з начасних HR-практик**

Кейс представляє собою виступ радіоведучої із десятилітнім стажем Селести Хедлі на конференції TED. Автор ділиться порадами ефективного спілкування та активного слухання. Ознайомлення із цим кейсом допоможе здобувачам сформуванати комуникативні компетенції, що стануть у нагоді при проведенні ділових переговорів, нарад та співбесід, а також налагодженні нетворкінга.

Celeste Headlee: 10 ways to have a better conversation



## ТЕМА 15. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ HR

- 15.1. Природа конфлікту.
- 15.2. Конфлікт менеджмент: динаміка конфлікту, стилі поведінки та стратегії управління конфліктами.
- 15.3. Роль HR у вирішенні конфліктних ситуацій. Переговори та медіація.

### 15.1. Природа конфлікту

Історія розвитку людських відносин демонструє, що суперечність інтересів існувала завжди, а природу конфліктів, їх причини та наслідки почали вивчати відносно недавно – у двадцятому столітті. Науку, що досліджує генезу конфліктів, закономірності і механізми їх виникнення, а також принципи, функції і методи управління ними називають «конфліктологією».

Необхідно розуміти, що конфліктологія, як підгалузь соціології та психології передбачає такі напрямки дослідження: філософсько-соціальний, який охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні; організаційно-соціологічний – вивчає причини конфліктів, динаміку конфліктів організацій, груп, колективів; індивідуально-психологічний – з'ясовує психофізіологічні особливості та характеристики окремих особистостей, їхню поведінку в конфлікті. В рамках HR-менеджменту конфлікт розглядається через організаційно-соціологічний та індивідуально-психологічний аспекти.

Слово «конфлікт» походить від лат. *conflictus* і означає зіткнення.

Серед великої кількості тлумачень конфлікту, найбільш універсальним є визначення **конфлікту** як зіткнення протилежно спрямованих сторін, в основі якого стоїть протиріччя, викликане суперечностями з приводу значущих (на думку суб'єктів конфлікту) ресурсів, що зазвичай перебуває в психологічній напрузі та супроводжується гострими негативними емоціями і переживаннями.

За суттю конфлікт означає розбіжність, неузгодженість, суперництво, кризу, боротьбу між думками, ідеями, потребами, інтересами, цінностями, бажаннями, позиціями людей.

Структурні елементи конфлікту зображено на рис. 15.1.

<b>Сторони конфлікту</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфлікуючих</li> </ul>
<b>Предмет</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• те, через що виникає конфлікт, тобто об'єктивно існуюча або уявна проблема, що служить причиною розбрату між сторонами</li> </ul>
<b>Об'єкт</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкретна матеріальна або духовна цінність, до володіння якою прагнуть всі сторони конфліктної взаємодії</li> </ul>
<b>Образ конфліктної ситуації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відображення предмету конфлікту в свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії</li> </ul>
<b>Мотиви</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у вигляді потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань)</li> </ul>
<b>Позиції конфлікуючих сторін</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• те, про що вони заявляють один одному в ході конфлікту або в переговорному процесі</li> </ul>

**Рис. 15.1. Структура конфлікту**

Проблеми виявлення причин та розуміння наслідків конфліктів стають ключовими задачами на шляху їх попередження та вирішення із мінімальними втратами. Причини розгортання конфліктної ситуації наведено у табл. 15.1.

Безпосередньою причиною, що раптово або миттєво переводить напружену ситуацію у стадію конфлікту є конфліктоген. У західній літературі конфліктоген ототожнюється із таким поняттям як тригер або конфлікт-тригер.

**Конфліктогени** – це слова, дії (чи відсутність дій), що можуть призвести до конфлікту

## Причини виникнення конфліктів

Причини	Характеристика
1	2
<i>Об'єктивні</i>	
Об'єктивні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- природне зіткнення значущих матеріальних і духовних інтересів людей у процесі їхньої життєдіяльності;</li> <li>- недосконалість правових та інших нормативних процедур вирішення соціальних протиріч;</li> <li>- несправедливий розподіл значущих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних благ;</li> <li>- стереотипність міжособистісних і міжгрупових відносин, що сприяють виникненню конфліктів.</li> </ul>
Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> <li>- невідповідність структури організації вимогам тієї діяльності, якою вона займається;</li> <li>- неоптимальність функціональних зв'язків організації з зовнішнім середовищем; між різними структурними елементами організації; між окремими працівниками;</li> <li>- невідповідність працівника вимогам посади за його професійними, моральними та іншим якостями;</li> <li>- помилки, що допускаються керівниками та підлеглими в процесі вирішення управлінських та інших завдань.</li> </ul>
<i>Суб'єктивні</i>	
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- викривлення інформації в процесі міжособистісної та міжгрупової комунікації;</li> <li>- незбалансована рольова взаємодія двох людей;</li> <li>- відмінність підходів до оцінки складних подій;</li> <li>- відмінності в способах оцінки результатів діяльності та особистості один одного;</li> <li>- психологічна несумісність (невдале поєднання темпераментів і характерів взаємодіючих людей; протиріччя в життєвих цінностях та ідеалах, мотивах, цілях; розбіжність переконань, світоглядів, ідеологічних установок; напружені міжособистісні відносини, що склалися раніше);</li> <li>- внутрішньо-груповий фаворитизм, тобто перевага членів своєї групи над представниками інших соціальних груп;</li> <li>- конкурентний характер взаємодії з іншими людьми і групами;</li> <li>- прагнення до авторитету та влади</li> <li>- аб'юз на роботі або психологічний тиск зі сторони керівних органів</li> </ul>
Особистісні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- суб'єктивна оцінка поведінки партнера як неприпустимої;</li> <li>- низька конфлікто- та стресостійкість;</li> <li>- підвищений або занижений рівень самооцінки;</li> <li>- низькій рівень соціально-психологічної компетентності;</li> <li>- обмежені здібності людини до емпатії та рефлексії;</li> <li>- тип темпераменту, акцентуації характеру</li> </ul>

**Конфлікт-тригер** (від англ. *trigger* – спусковий гачок) – це подія, фраза, малюнок тощо, що вмикає у людини психологічну реакцію на подразник; певний стимул або тумблер, що здатен викликати у людини неконтрольовану реакцію (агресію, паніку, страх, флешбек тощо), під впливом якої людина може вступити в конфліктну взаємодію.

Різновиди конфліктогенів містяться у таблиці 15.2.

Таблиця 15.2

### Класифікація конфліктогенів

Ознака	Види
Рівень повторюваності	Первинні
	Вторинні
Форма прояву	Вербальні
	Невербальні
	Графічні
	Аудіальні
Ті, що виражають переваги	Зауваження, загрози, недоречні жарти
	Хизування, розповіді про свої переваги над кимось іншим
	Нав'язування своєї думки, непрошені поради
	Підвищення голосу, переривання співрозмовника, виправлення
Ті, що демонструють агресивність	Природна агресивність, яка виникає в певному середовищі (колективі), а також в якості протесту проти залежності (від менеджера, старшого за становищем, статусом)
	Агресивність, яка виникла в результаті певної ситуації (погане самопочуття, сімейні обставини, робочі взаємини)
	Агресивність, як відповідь на конфліктоген
Ті, що виражають егоїзм	Егоїстичне прагнення домогтися чого-небудь для себе за рахунок інших
	Зарозумілість однієї із сторін при обговоренні спірного питання

Щодо конфлікт-тригерів, то їх прийнято поділяти на шість категорій.

*Категорія 1.* Тригер компетентності. Виникає при неадекватній оцінці професійних якостей людини іншими суб'єктами.

Питання для ідентифікації:

1. Чи я постійно навчаюсь? Наскільки я усвідомлюю те, чого не знаю?

2. Чи можу я впевнено і комфортно працювати з людьми з кращими навичками та знаннями?

*Категорія 2.* Тригер включення. Виникає в результаті неоціненності людини, як члена команди або колективу. Людина відчуває себе приниженою та має відчуття меншовартості.

Питання для ідентифікації:

1. Чому мене не залучили до виконання цієї роботи? Яка об'єктивна причина того, що мене не хочуть бачити частиною команди?

2. Чи вдається мені залучати людей різного типу у вирішення робочих питань?

*Категорія 3.* Тригер автономії. Незалежність та самостійність, схильність до контролю себе та інших, дія відповідно до власного стилю, уподобань, часу та пріоритетів.

Питання для ідентифікації:

1. Що може завадити мені відчувати себе комфортно, пристосовуючись до іншої точки зору або незалежного підходу?

2. Відсутність довіри іноді є причиною, чому люди віддають перевагу автономії. Як я можу підвищити свою довіру до інших?

*Категорія 4.* Тригер статусу. Виникає при невідповідності реального положення в організації та номінального.

Питання для ідентифікації:

1. Чому для мене важливо, щоб мій статус визнавали та поважали?

2. Чи хочу я, щоб люди бачили, хто я є насправді?

3. Як я ставлюся до людей, які на мою думку «не мають статусу?»

*Категорія 5.* Тригер надійності. Виникає по причині відхилень від класичного уявлення про командну роботу, яка традиційно декларує такі цінності, як довіра, чесність, етичність, чуйність, людяність тощо.

Питання для ідентифікації:

1. Чи є люди чи ситуації, що викликають у мене розчарування через відсутність надійності та довіри?

2. Як я можу продемонструвати, що мені можна довіряти?

*Категорія 6.* Тригер цінностей. Виникає при потенційній загрозі знецінення особистих переконань.

Питання для ідентифікації:

1. Чи вважаю я цінності інших людей? Які саме?

2. Які емоції я відчуваю, коли інші сумніваються у моїй гідності або зневажають мої цінності?

Такий розподіл конфлікт-тригерів допомагає розвинути самосвідомість та потенціал щодо усвідомлення власних тригерів, що дозволяє запобігти потенційним конфліктам або послабити конфліктну взаємодію.

Важливим етапом оцінки конфліктної ситуації вважається визначення ймовірних наслідків конфлікту. Наслідки можуть бути функціональними або дисфункціональними.

З точки зору управлінської діяльності, більш прийнятними та бажаними є функціональні наслідки конфліктів. Такі конфлікти виконують позитивні функції, а саме: функції зниження напруження; конструктивного

вирішення питання; інноваційної функції; сигнальної функції; інтеграційної функції; діагностичної функції; профілактичної функції; нормативної функції тощо. Конфлікти із функціональними наслідками носять назву конструктивних.

Дисфункціональні наслідки є результатом неконструктивного конфлікту, в ході якого з'являються умови, що заважають досягненню поставлених цілей. Серед таких наслідків спостерігаються: підвищення емоційної і психологічної напруги в команді; низький командний дух та умотивованість; опір змінам; відмова або ухиляння від новаторства; менший ступінь взаємодії в команді; ворожість між членами команди або членами іншої конфліктуючої сторони; неефективність комунікаційного процесу як під час конфлікту, так і після його завершення тощо.

Отже, конфлікт на робочому місці є поширеним явищем, тому ефективні стратегії вирішення конфліктів імплементовані в систему HR. Вивчаючи процес конфліктної взаємодії на робочому місці доцільно розібратися в природі конфлікту, визначити об'єкти, мотиви та суб'єкти конфліктної сфери, виявити причини та передбачити наслідки. Усвідомлення факту, що конфлікти суттєво впливають на трудовий процес (складні психоемоційні умови для здійснення робочих функцій, знижують рівень продуктивності праці, призводять до плинності кадрів тощо) створює підґрунтя для поглибленого вивчення процесу управління конфліктним процесом та необхідність безпосередньої участі в ньому HR-рів.

## **15.2. Конфлікт-менеджмент: динаміка конфлікту, стилі поведінки та стратегії управління конфліктами.**

В процесі вивчення питання управління конфліктами в рамках HR-менеджменту доцільно розглянути динаміку конфлікту, що є висхідною точкою для прийняття рішень стосовно врегулювання конфліктних ситуацій.

Динаміка конфлікту – це хід розвитку конфлікту від появи до вирішення. Фази конфлікту – суттєві моменти конфлікту, які характеризують його розвиток.

Конфлікт проходить наступні фази:

1. Латентна фаза. Це перша фаза конфліктного циклу, коли конфлікт прихований і майже не визнається. Вважається, що на цьому етапі є найбільша ймовірність вирішення конфлікту, фактично його не починаючи, за допомогою превентивних дій на основі принципу раннього



попередження. Існує певна складність ідентифікації конфлікту через його слабкий прояв, тому конфлікт важко виявити і, відповідно, вплинути на його подальший розвиток. .

2. Фаза маніфесту або демонстративна фаза. На цьому етапі конфліктуючі сторони відкрито декларують свої вимоги та скарги, але лише законними засобами. Тут є можливість чітко визначити проблему та зацікавлених сторін, що все ще дозволяє використовувати превентивні заходи, щоб запобігти ескалації конфлікту або переростання в насильницьке протистояння.

3. Агресивна фаза. Ця фаза характеризується прямими зіткненнями, де сторони конфлікту активно відстоюють свою точку зору, використовуючи при цьому психологічну зброю (аб'юз, приниження, образи, лайку тощо), а іноді і фізичну силу. Шанс на вирішення конфлікту на цьому етапі мінімальний.

4. Ескалація – фаза, за якої насильство породжує подальше насильство, викликаючи ескалаційний імпульс. Учасники починають займати певні сторони, позиції посилюються, комунікація припиняється, а сприйняття спотворюється. Це фаза, коли мирне примирення є практично неможливим.

5. Фаза пом'якшення – ескалація припиняється, а інтенсивність конфлікту слабшає; основні причини конфлікту залишаються на місці, але конфліктна поведінка значно змінена; відчувається втома від конфліктної взаємодії. На цьому етапі з'являється надія на переговори та посередницькі зусилля через втручання третьої сторони з метою досягнення перемир'я.

6. Фаза розв'язання або припинення конфлікту – означає автоматичне припинення існування конфліктної ситуації. Шляхом примирення, конфліктуючі сторони вирішують свої питання або домовляються про подальший перебіг подій (заключають договір, потискають руки тощо)

7. Постконфліктна фаза або фаза трансформації. На цьому етапі конфлікт входить в стан затухання, взаємодія сторін зводиться до пошуку нормалізації відносин та створення передумов майбутнього співіснування, а також розробка методик вирішення проблемних питань.

Дослідження конфліктної взаємодії на базі фазового підходу визначає методологію процесу управління конфліктами і допомагає знайти оптимальні рішення.

**Конфлікт-менеджмент** – це практика усвідомленого впливу на динаміку конфлікту, вміння ефективно розпізнавати причини конфліктної ситуації, чітко визначати її учасників, а також передбачати наслідки

конфліктів, на основі чого будувати стратегії їх вирішення. Головна мета управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів і адекватному вирішенні функціональних.

Управління конфліктами як складний процес включає в себе такі види діяльності: прогнозування конфліктів та оцінка їх функціональної спрямованості; запобігання чи стимулювання конфлікту; вирішення конфліктів.

Щоб ефективно керувати конфліктом, організація повинна підтримувати помірний рівень конфлікту за допомогою запобігання та зменшення або через посилення чи стимулювання конфлікту. У табл. 15.3 представлено загальні підходи до управління конфліктами. HR-менеджери орієнтуються на корекцію поведінки або фокусуються на ставленні працівників до конфліктної ситуації.

Таблиця 15.3

### Підходи до управління конфліктами

	Поведінковий підхід	Підхід на основі ставлення до конфлікту
Фокус	Зміна поведінки людей	Зміна ставлення людей, переконань, почуттів, культурних організаційних цінностей
Вплив	Швидкий і короткостроковий	Повільний і довгостроковий
Час	Може бути реалізовано швидко	Забирає багато часу
Приклад	<i>Проведення івентів розважального характеру; встановлення правил, які обмежують взаємодію; призначення посередника</i>	<i>Тімбілдинг; ротація конфліктних співробітників; консультування</i>

Слід акцентувати увагу на стилях управління конфліктами. В залежності від поглядів, мотивів, життєвих установок, психологічної структури особистості, а також ситуації в компанії, HR-менеджер обирає індивідуальний стиль поведінки в конфліктних ситуаціях. Відомі два виміри для визначення стилів управління конфліктами:

- перший – акцент на собі або самовпевненість (асертивність);
- другий – турбота про інших або здатність до кооперації.

Саме на перетині цих двох напрямів формуються наступні стилі (моделі) поведінки HR-а в конфліктній ситуації: уникнення, пристосування, конкуренція співпраця та компроміс. На рис. 15.2 зображено відповідне поєднання.



**Рис. 15.2. Індивідуальні стилі управління конфліктами**

*Уникнення* (низький рівень кооперації та асертивності) – стиль управління конфліктами, для якого характерне незадоволення потреб жодної із конфлікуючих сторін. Конфлікт нівелюється, учасники створюють фізичне розділення, не приймають участь у вирішенні проблем та навмисно не вступають в конфліктну взаємодію.

*Пристосування* (низький рівень наполегливості, але висока ступінь співпраці) відображається у пасивній поведінці та відрізняється схильністю учасників конфлікту пом'якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти або відновити гармонію у стосунках за допомогою поступливості, довіри, готовності до примирення. На відміну від уникнення цей стиль характерний для тих, хто здатен в більшій мірі враховувати інтереси опонентів і не уникати сумісних з ними дій. Модель «пристосування» діє в короткостроковій перспективі, але у випадку затяжного конфлікту – не ефективна та особливо шкідлива для сторони, яка поступається.

Специфіка такого стилю управління конфліктами, як *конкуренція* заключається у високій асертивності при низькому рівні співпраці. Для цього стилю притаманним є орієнтація на власні пріоритети, де менеджер діє активно і самостійно, без урахування інтересів інших сторін, які безпосередньо беруть участь в конфлікті. Метою конфліктної взаємодії є перемога.

*Співпраця* – тип управління в конфліктних ситуаціях, який націлений на обмін інформацією та максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів, але із акцентом на сумісний пошук такого рішення, яке відповідає прагненням всіх конфлікуючих сторін. Така модель поведінки потребує значних витрат часу, є трудомісткою, проте забезпечує продуктивні взаємовідносини сторін у довгостроковій перспективі.

*Компроміс* займає середнє місце в сітці стилів конфліктної поведінки. Він означає готовність учасників (сторін) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх інтересів. Цей стиль зосереджений на переговорах і дипломатії, тому вважається екологічним способом вирішення конфлікту.

Процес управління конфліктами також включає в себе вибір та реалізацію варіантів виходу із конкретної конфліктної ситуації шляхом визначення лінії поведінки сторін. Відповідно, існує цілий ряд стратегій вирішення конфліктів. Найбільш розповсюджені містяться у табл. 15.4.

Таблиця 15.4

### Стратегії вирішення конфліктів

Стратегія	Характеристика	Мета
Нормативна стратегія	Лінія поведінки, в основі якої лежить опора на нормативність позиції у поєднанні з повагою до особистості опонента. База: правові документи (інструкції, розпорядження, кодекси тощо).	Виконання правил, що прописані в правових чи розпорядчих документах
Конфронтаційна (чи агресивна) стратегія	Конфліктний тип поведінки, якому властиве активне використання погроз, психологічного тиску, блокуючих дій, фізичного і морального насильства; слабкий контроль над своїми емоціями.	Нанесення максимального збитку опонентів
Маніпулятивна стратегія	Досягнення поставлених цілей шляхом побічного психологічного впливу на опонента. в результаті якого він змушений поступитися або діяти у потрібному для маніпулятора напрямку	Змусити опонента поступитися або діяти у потрібному для маніпулятора напрямку
Переговорна стратегія	Реалізація прагнення до пошуку компромісу, до обговорення проблеми, до вирішення протиріччя шляхом поступок (односторонніх або взаємних), а також пошуку такого рішення, яке влаштовує обидві сторони.	Спільний пошук рішення
Стратегія «виграти-програти»	Характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу. У разі використання цього варіанта поведінки один учасник конфлікту стає переможцем, а інший програє.	«Знищення» опонента
Стратегія «програти-програти»	Сторона-конфліктер іде на програш свідомо, але разом з тим змушує й іншу сторону зазнати поразки. Програш може бути й частковим.	Жодна сторона не має отримати перевагу
Стратегія «виграти-виграти».	Сторона-конфліктер прагне до такого виходу з конфлікту, щоб задовольнити кожного з учасників.	Стати партнерами

Отже, вибір стратегії залежить від динаміки конфлікту, особливостей суб'єктів конфліктної взаємодії та стилю управління HR-менеджера. У практиці конфлікт-менеджменту рідко використовується виключно певний тип стратегії вирішення конфліктів. Професійні управлінці застосовують комбінаторний підхід до вибору стратегії або ж обирають домінуючу тактику та доповнюють її іншими інструментами регулювання конфліктної ситуації.

### **15.3. Роль HR у вирішенні конфліктних ситуацій. Переговори та медіація**

Конфлікти в організації є обов'язковим компонентом взаємодії працівників, проте частіше за все вони несуть за собою деструктивні наслідки. Така проблема потребує залучення відповідних спеціалістів та рішучих дій щодо її вирішення. HR-менеджер відіграє важливу роль у регулюванні конфлікту або його попередженні, так як зазвичай саме він виступає в якості посередника між працівниками компанії та керівництвом. При цьому він формує безпечне середовище для співіснування працівників, використовуючи інструментарій HR-менеджменту.

Невирішені питання міжособистісної напруженості та конфліктів можуть створити емоційний стрес для співробітників. Якщо роботодавці не діють, конфлікти переростають у більш серйозні проблеми і репутація роботодавця страждає. Серед наслідків нездатності врегулювати конфлікт на робочому місці включають:

- прогули. Позапланові відсутності збільшують витрати роботодавців через витрати на виплати, пов'язані із пошуком заміни та відволікання інших працівників від своєї роботи, підвищення рівня стресу серед працівників та зниження загальної продуктивності співробітників;
- плинність. Коли співробітники недовіряють керівництву або сприймають розподіл трудових обов'язків несправедливим, витік спеціалістів компанії може збільшитися. Це може призвести до витрат на підбір та навчання нових працівників, їх адаптацію, а також до витрат, пов'язаних із зниженням продуктивності, доки нові працівники не стануть професіоналами у своїй роботі;
- кооперація. Коли працівники вважають дії своїх роботодавців несправедливими, вони більш схильні шукати зовнішні ресурси, такі як профспілка, яка б захистила їх та вела переговори від їхнього імені з таких

питань, як працевлаштування, режими праці та відпочинку, умови праці, компенсації та пільги тощо;

- судові позови. Співробітник, який не може досягти вирішення конфлікту на робочому місці, може звернутися за сторонньою юридичною допомогою. Позови, вирішені на користь працівника, можуть призвести до значних фінансових санкцій для роботодавця і навіть можуть спричинити кримінальні чи цивільні санкції.

Зокрема, відомо, що конфлікти зумовлюють 15% втрат фонду робочого часу, а у відповідні післяконфліктні періоди спостерігається падіння продуктивності у межах 20%.

При цьому, серед основних причин, які обмежують можливості ефективного управління конфліктами в компанії є брак довіри працівників до керівництва (39%), брак лідерства та моделювання ролей у колективі (35%), недостатність впевненості серед керівництва для вирішення проблем неадекватної поведінки персоналу (34%), «закоренілість» підходів до управління персоналом (31%), дефіцит кадрових, часових або грошових ресурсів (25%).

Розглядаючи сферу впливу HR-департаменту в рамках конфлікт-менеджменту доцільно розмежувати фокус їх діяльності. Так, сфера впливу спеціалістів з управління персоналом здатна забезпечити:

- профілактику конфліктів;
- регулювання та вирішення конфліктів.

Профілактика конфліктів – це сукупність способів та методів управління організацією, які зменшують вірогідність виникнення конфліктних ситуацій.

У зв'язку з існуванням об'єктивних і суб'єктивних причин виникнення конфліктів виокремлюються два підходи до їх профілактики: усунення об'єктивних причин та управління поведінкою співробітників відповідно з прийнятими нормами поведінки. В рамках HR-менеджменту, профілактика конфлікту втілюється у наступних управлінських системах: кадровій політиці персоналу; організаційній культурі; управлінні компетенціями; правилах трудової дисципліни, управлінні поведінкою, механізми соціального партнерства тощо.

Надійний шлях попередження конфлікту – налагоджування і зміцнення співпраці. Конфліктологами розроблений ряд методів підтримки і розвитку співпраці, а саме:

- залучення конфліктуючої сторони до спільної діяльності;
- організація тренінгів стосовно налагодження комунікативності та емпатії, що спонукає до розвитку у працівників практичної емпатії, яка

забезпечує «входження» в стан партнера, розуміння його труднощів, вміння та бажання співчувати і готовності допомогти.

- збереження репутації партнера, поважне ставлення до нього при конфліктній взаємодії;
- виключення соціальної дискримінації;
- побудова толерантного ставлення до крос-культурних особливостей;
- підбір працівників у команду на основі психологічної сумісності;
- підтримка сприятливого морально-психологічного клімату;
- психологічне «погладжування» та ін.

В своїй практичній діяльності HR-менеджери використовують комплекс заходів щодо попередження та врегулювання конфліктної взаємодії, їх перелік міститься на рис. 15.3.

Серед форм розв'язання трудового конфлікту зі сторони працівника виділяють: виступи на зборах трудового колективу; проведення демонстрацій; звертання в пресу, на радіо і телебачення; звернення до вищого керівництва, до народних депутатів, партій; пред'явлення вимог через профспілковий комітет; звернення в комісію по трудових суперечках; організацію пікетів; страйки, які розглядаються більшістю працюючих як найефективніший засіб боротьби за свої права.

Зі сторони роботодавця, конфлікти вирішуються шляхом: дисциплінарних заходів (44%), процедур розгляду скарг (41%), залучення HR-департаменту до вирішення конфліктів (26%), процесів внутрішньої медіації (23%), мирової угоди (20%).

Регулювання та вирішення конфліктів передбачає пошук методів та інструментів злагодження конфліктної взаємодії.

Популярними методами врегулювання конфліктів є переговори та медіація.

**Переговори** – це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін. Інструментарій переговорного процесу наведено у табл. 15.5.



<p>Організаційно-адміністративні заходи</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• налагодження впорядкованого внутрішньо організаційного руху персоналу</li> <li>• забезпечення ефективних зв'язків системи управління та комунікацій, що забезпечує рух відповідних інформаційних потоків</li> <li>• моніторинг нормативних положень організації, що забезпечують відповідність норм та поточних умов праці</li> <li>• формування чітких регламентів та інструкцій з метою уникнення дублювання повноважень та забезпечення справедливого розподілу трудових обов'язків</li> <li>• здійснення ефективного делегування повноважень</li> <li>• застосування автоматизованих систем контролю продуктивності та професійної активності співробітників</li> <li>• створення максимально індивідуалізованої системи мотивації праці з чіткою кореляцією успішності працівника та його винагороди</li> <li>• селективний підхід до застосування директивних засобів дисциплінарного характеру</li> </ul>
<p>Заходи з вдосконалення системи підбору та адаптації персоналу</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання інформаційних технологій у підборі персоналу, зокрема профільних ресурсів з пошуку кандидатів та соціальних мереж (LinkedIn);</li> <li>• моніторинг інформаційного бекграунду кандидатів при підборі;</li> <li>• аналіз ціннісних орієнтирів кандидатів в процесі проведення співбесіди;</li> <li>• формування чіткої процедури інтеграції працівника у колектив, що передбачає формальне та морально-психологічне включення в команду</li> <li>• моніторинг внутрішньогрупової динаміки колективу та його неформальних груп.</li> </ul>
<p>Заходи з побудови організаційної культури управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формування місії, системи цінностей та принципів функціонування підприємницької структури, забезпечення реальної інтеграції працівників у дану ціннісну систему</li> <li>• створення та регламентація системи кар'єрного зростання працівника</li> <li>• налагодження ефективного організаційного механізму подання та оперативного розгляду скарг.</li> </ul>
<p>Заходи конфліктної превенції</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення освітніх семінарів, тренінгів, курсів щодо протидії неетичній поведінці у трудових відносинах, зокрема, мобінгу, булінгу, харасменту, різних форм дискримінації і т. д., а також заходів щодо поглиблення знань співробітників у сфері управління конфліктними та стресовими ситуаціями;</li> <li>• проведення ретроспективного аналізу конфліктних ситуацій, прогнозування ймовірності їх виникнення та можливих сценаріїв вирішення;</li> <li>• проведення заходів з тимблдіingu та інших позаорганізаційних івентів із метою забезпечення згуртованості в команді.</li> </ul>

**Рис. 15.3. Заходи щодо попередження та врегулювання конфліктів в рамках HR-менеджменту**



## Інструментарій переговорного процесу

<i>Умови, за яких переговорний процес стає можливим</i>				
існування взаємозалежності сторін, що беруть участь в конфлікті	відсутність значущих відмінностей по силі у суб'єктів конфлікту	відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів	участь сторін, які реально можуть ухвалювати рішення в ситуації, що склалася	
<i>Цілі переговорного процесу</i>				
Знайти спільне взаємовигідне рішення	Переконати іншу сторону в тому, що вона перемогла	Забезпечити, щоб обидві сторони вважали себе переможцями	Закласти підґрунтя для забезпечення виконання досягнутого рішення	
<i>Правила ведення переговорів</i>				
Рациональність - варто уникати вияву емоцій, використовувати виключно аргументовані переконання	Розуміння - розуміння точки зору партнера дозволяє обрати взаємовигідне рішення	Спілкування - консультації з партнером з акцентом на вмінні слухати його	Достовірність - неправдива інформація знижує довіру і призводить до припинення переговорів	Тон переговорів - важливо уникати повчального або зверхнього тону
<i>Ролі HR-менеджера у переговорному процесі</i>				
представник більш високої інстанції	учасник конфлікту у складі однієї із сторін	посередник		
<i>Етапи переговорів</i>				
підготовка до початку переговорів	початок переговорів і попередній вибір позицій учасників	пошук компромісного рішення	завершення переговорів	

Тактики поведінки в переговорних процесах:

1. «Видима співпраця» - партнер заявляє про свою готовність співробітничати, створює видимість конструктивної поведінки. Використовується в стратегіях «виграш–програш» або «програш–програш».

2. «Дезорієнтація партнера». Мета: примушення партнера до дій у напрямі власних інтересів конфліктера. Прийоми: критика конструктивних думок партнера, використання несподіваної інформації, обман, загрози, блеф та ін.

3. «Провокація відчуття жалості у партнера». Мета: зниження пильності та активності опонента, підштовхування на поступки. Прийоми: «вилиття душі», створення образу беззахисної, слабкої людини, скарги на страждання, незаслужені образи.

4. Ультимативна тактика – висування вимог, що пред'являються одним з учасників конфлікту іншому в категоричній формі з вказівкою конкретних термінів виконання цих вимог і загрозою вживання заходів впливу в разі відмови.

5. «Тактика вичавлювання поступок» - вимоги пред'являються супернику не відразу, а поетапно, при чому кожна з вимог, що пред'являються, представляється як вичерпна.

6. Тактика лавірування резервами поступок. Ставка ставиться на стратегію «виграш–виграш». Резерв власних поступок створюється на основі аналізу балансу інтересів в конфлікті і співвідношення сил і засобів протиборчих сторін. Цей резерв ділиться на кількість поступок і прораховуються умови використання кожної з них.

У всьому світі медіація є однією з найпопулярніших форм урегулювання конфліктів.

Таблиця 15.6

### Основні техніки медіації

Техніка	Опис
Окремі зустрічі з учасниками спору	Зустрічається з учасниками спору окремо.
Вислуховування різних поглядів	Медіатор отримує від диспутантів інформацію про їх позиції.
Повчання	Медіатор пояснює чи радить диспутантам, як їм у цілому бажано думати чи діяти.
Обговорення поступок	Медіатор обговорює чи пропонує конкретні поступки чи пункти угоди. Обговорюється також можливість компромісу.
Розуміння ситуації	Усвідомити причини (аналізує ситуацію).
Представлення точки зору іншого	Медіатор представляє чи аргументує точку зору іншої сторони. Адресує учасникам прохання бути уважними до позиції іншого.
Критика	Медіатор критикує особистість диспутанта, його установки та поведінку, або використовує специфічний ярлик
Викликання емпатії	Медіатор підтримує іншого диспутанта чи вимагає, щоб його підтримали. Медіатор повертає до нього доброзичливе обличчя, зауважуючи, що він або вона добра людина
Вказівка на залежність.	Медіатор наголошує на подібності чи на взаємну залежність цілей, долі та потреб диспутантів. Включає згадування про мінуси незгоди та переваг угоди.
Аналіз учасників	Аналізує особливості учасників і дає узагальнюючі характеристики кожного з них.
Приклади	Наводить приклади аналогічних випадків.
Вказівка на моральні принципи.	Медіатор вказує на особливі моральні зобов'язання чи соціальні норми
Оголошення перерви	Зупиняє сварку; робить відпочинок учасникам. Приємне спільне проведення часу
Заспокоєння.	Медіатор робить спеціальні заяви, щоб заспокоїти учасників.

Отримання вибачень.	Медіатор просить учасника бути терплячим або пробачити іншого.
Невизначеність.	Медіатор свідомо культивує невизначеність, коли описує ситуацію чи запитує про поступки
Написання угоди.	Медіатор пропонує учасникам підписати письмову угоду відносно їх подальшої поведінки.
Примирення.	Медіатор веде до загального компромісу

Медіація (від лат. mediation - посередництво) – це приватне або конфіденційне залучення третьої сторони (медіатора) для виходу з конфліктної ситуації. Результатом є вироблення добровільної угоди між конфліктуючими сторонами, що дає можливість уникнути втрати часу в судових розглядах та додаткових і непередбачуваних матеріальних витрат.

Отже, медіатор полегшує процес спілкування між сторонами, допомагає глибше зрозуміти їхні позиції та інтереси, шукає ефективні шляхи вирішення проблеми, надаючи можливість сторонам дійти власної до власної згоди.

**Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 15:**

1. Дайте визначення терміну «конфлікт».
2. Назвіть структурні елементи конфлікту та охарактеризуйте кожний з них.
3. Які причини виникнення конфліктів в трудовій сфері?
4. Що таке конфліктоген та конфлікт-тригер? В чому їх різниця?
5. Розкрийте суть поняття динаміки конфлікту.
6. Дайте характеристику кожній з фази розвитку конфлікту. На якому етапі ймовірність вирішення конфлікту більше, а на якій – нижча?
7. Що собою представляє конфлікт-менеджмент? Яка його мета?
8. Опишіть кожний з п'яти індивідуальних стилів управління конфліктами.
9. Назвіть найбільш популярні стратегії вирішення конфліктів.
10. Які наслідків нездатності врегулювати конфлікт на робочому місці ви знаєте?
11. Охарактеризуйте заходи щодо попередження та врегулювання конфліктів в рамках HR-менеджменту.
12. Розкрийте поняття переговорів та медіації. Які техніки використовують HR-менеджери для вирішення конфліктів?

**Список рекомендованих джерел до теми 15:**

1. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8244>.
2. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Харків : Право, 2012. 128 с.
3. Миронова О. М. Конфліктологія : навчальний посібник / О. М. Миронова, О.В. Мазоренко. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
4. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
5. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2012. №. 10. С. 271-275.
6. Conflict Triggers That Most People Don't Know. Best Christian Workplaces Institute : веб-сайт. URL: <https://www.bcwinstitute.org/bcwi-resource/blog/6-conflict-triggers-that-most-people-dont-know/>
7. Managing Conflict and Negotiation. SAGE publishing : веб-сайт. URL: [https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/58510\\_Nahavandi\\_Chapter\\_11\\_proof.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/58510_Nahavandi_Chapter_11_proof.pdf)
8. Managing workplace conflic. SHRM : веб-сайт. URL: [www.shrm.org/resourcesandtools/tools-andsamples/toolkits/pages/managingworkplaceconflict.aspx](http://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-andsamples/toolkits/pages/managingworkplaceconflict.aspx)
9. McConnon Shay & Margaret. Conflict management in the workplace. 2008. 146 p.
10. Zartman I William. Negotiation and Conflict Management. Essays on theory and practice. New York, 2008. 300 p.

***Кейси з часних практик до теми 15:***

**5 Workplace Conflict Examples – And How to Handle Them.** У кейсі міститься п'ять прикладів конфліктів на робочому місці. Здобувач може ознайомитись із порадами щодо методики розв'язання конфліктів у кожному конкретному випадку.



## РОЗДІЛ 6. КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

**Мета розділу:** формування у здобувачів системи теоретичних і прикладних знань у сфері визначення кадрової безпеки та оцінки ефективності HR-менеджменту

**Вивчення розділу спрямоване на формування і розвиток загальних та спеціальних компетенцій:**

- розуміння основ кадрової безпеки, оцінки загроз та ефективності управління персоналом;
- здатність використовувати знання, уміння й практичні навички для організації та управління кадровою безпекою;
- здатність управляти процесом проведення оцінки ефективності роботи персоналу;
- здобуття навичок управління ситуаціями на підприємстві під час виникнення загроз кадровій безпеці підприємстві та управління процесом забезпечення кадрової безпеки.

**Програмні результати навчання в межах розділу полягають у наступному:**

- вміти критично оцінювати ризики від загроз за кадровим напрямом діяльності;
- визначати ступінь загальної захищеності конкретної організації загроз, що пов'язані з кадровим напрямом діяльності;
- визначати ефективність функціонування окремих підрозділів кадрової служби, посадових осіб та політики управління персоналом в цілому;
- орієнтуватися в системах показників ефективності роботи персоналу, зокрема: ключових показниках діяльності, збалансованій системі показників, 6- $\Sigma$ , ABC (операційному) обліку витрат і ланцюжку створення вартості
- аналізувати ефективність використання людських ресурсів застосовуючи різні інструменти.

**Ключові слова:** диференціація персоналу, матриця диференціації, класифікація Л. Берднікової, диференціація Т. Стюарта, ABC-аналіз, матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера, кадрова безпека, показники кадрової безпеки, забезпечення кадрової безпеки, ефективність, ефект, економічна ефективність, соціальна ефективність, організаційна ефективність, затрати на персонал, показники ефективності витрат праці, продуктивність праці, трудомісткість продукції

## ТЕМА 16: ВИКОРИСТАННЯ АВС-ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

16.1. Диференціація управлінського персоналу.

16.2. Використання АВС-технології в системі управління персоналом

### 16.1. Диференціація управлінського персоналу

Персонал є стратегічною складовою підприємства чи організації. Особливої ж уваги потребує вивчення диференціації персоналу (або кадрової диференціації) для орієнтації щодо внеску персоналу в реалізацію стратегії розвитку потенціалу підприємства.

Сам же персонал організації стане фактором диференціації, якщо йому притаманні такі риси:

- компетентність, професіоналізм – володіння професійним вмінням і навичками;
- ввічливість – увага, делікатність, дружнє ставлення до клієнта;
- чесність;
- відповідальність – швидке реагування на проблеми споживача;
- комунікабельність – вміння розуміти клієнта і спілкуватися з ним.

Перш за все визначимося з терміном «диференціація».

Диференціація – (франц. *differentiation*, від лат. *differentia* – різниця, відмінність) розподілення цілого на різні частини, форми, рівні, ступені. Може також означати відмінності чи виключення.

Щодо ж до диференціації працівників, то під диференціацією будемо розуміти їхнє розділення на групи або рівні за відповідними ознаками.

До найбільш відомих із підходів до диференціації працівників можна віднести класифікацію Л. Берднікової, АВС-аналіз, правило Ейзенхауера та диференціацію Т. Стюарта за спроможністю працівників створювати додану вартість.

Класифікація працівників за Л. Бердніковою базується на розподіленні співробітників підприємства на чотири групи:

- ініціативні,
- виконавці,
- «створювачі проблем»,
- саботажники-«погані хлопці».

Диференціація працівників за Л. Бердніковою підтверджує тезу про те, що представники управлінського персоналу на будь-якому підприємстві по-різному себе позиціонують при виконанні своїх

обов'язків, виходячи в основному, зі своїх власних інтересів, а також не однаково сприймають необхідність гармонізувати індивідуальний інтерес з інтересами підприємства.

Для керівництва знати про таку поведінку працівників дуже корисно, але ще більш корисним є знання про те, яким є внесок кожного працівника в реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством. Знання, які дає така диференціація стануть в нагоді при побудові команди, розподілі ролей, але не дасть вичерпну інформацію про внесок кожного окремого управлінця в загальну стратегію розвитку.

То ж для продуктивної оцінки управлінського персоналу слід застосувати матрицю Т. Стюарта, який поділяє працівників залежно від їхньої «віддачі», тобто від спроможності створювати додану вартість.

Т. Стюарт розміщує виділяє некваліфікованих робітників, загострюючи увагу на тому, що такі люди потрібні, але успіх підприємства не залежить від них як від особистостей. Роботу ж, що виконується некваліфікованими працівниками, доцільно автоматизувати.

Виокремлюють кваліфіковані працівники, яким складно знайти заміну, тому що вони виконують важливу роботу, а основне завдання при управлінні цією категорією працівників полягає в забезпеченні інформатизації їхньої діяльності та налагодженні комп'ютерного обміну інформацією, наповненні діяльності працівників новим інформаційним змістом.

Слід визнати наявність в організації справжніх «майстрів своєї справи», яких дуже важко замінити як спеціалістів, а ще важче як особистостей. Такі працівники можуть розглядатися як стратегічний актив компанії, передумова її успіху в конкурентній боротьбі.

Такий поділ працівників дозволяє відчувати питому вагу кожної окремої категорії персоналу у реалізації стратегічних цілей підприємства. Але як інструмент даний поділ лише опосередковано зазначає, де знаходяться ті самі стратегічні професії та посади працівників, які здійснюють свій вплив на реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством.

Більш дієвим інструментом диференціації працівників є АВС-аналіз, що базується на загальновідомому принципі Парето, де припускається, що на підприємствах 20 % працівників забезпечують 80 % його успіху. Це дає підставу для твердження, що 20 % управлінців є «майстрами своєї справи» й персоніфікують управлінську еліту підприємства. Детальніше розглянемо в п.16.2.

## 16.2. Використання ABC-технології в системі управління персоналом

В основі ABC-технології лежить розподіл певної сукупності об'єктів аналізу за питомою вагою кожної групи, обумовленою згідно з тим чи іншим обраним показником. Число груп при проведенні ABC-аналізу може бути будь-яким, але найбільшого поширення набув розподіл об'єктів аналізу на три групи: А, В та С (80:15:5), чим і обумовлена назва методу (ABC-Analysis).

Розподіл персоналу згідно з методом ABC-технології наведено на рис.16.1. Отже, ABC-технологія дає такі можливі варіанти співвідношення між кількістю працівників у групі й результатами віддачі від них:

- найбільш важливі працівники (група А) становлять 20% від загальної кількості персоналу, вплив цієї групи на забезпечення розвитку підприємства дорівнює 80%;
- достатньо важливі працівники (група В) становлять 70% від загальної кількості працівників, їх вплив дорівнює 15%;
- найменш важливі працівники (група С) становлять 10% від загальної кількості управлінців, вплив групи на забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством дорівнює 5%.

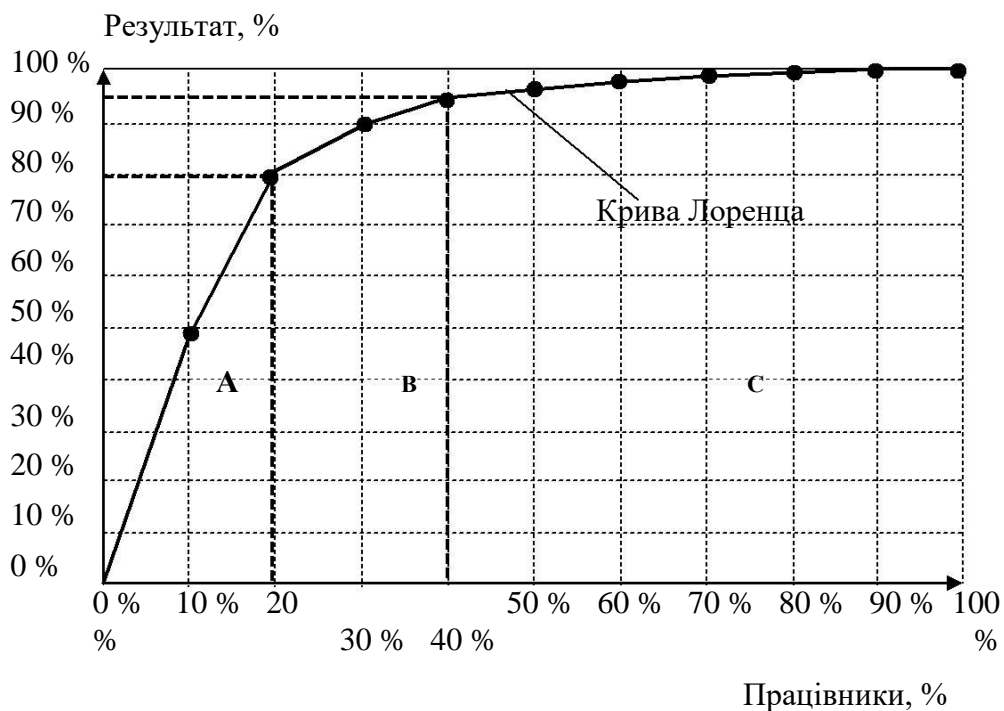


Рис. 16.1. Диференціація персоналу на підставі ABC-технології



Розподіл питомої ваги в такій відповідності вказує на пріоритетність розвитку й стимулювання працівників групи А як найбільш важливих у контексті забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством. Таким чином, ми маємо лише вектор пошуку стратегічних працівників, але не маємо конкретної відповіді на запитання, як їх достеменно ідентифікувати.

Розподіл питомої ваги в такій відповідності вказує на пріоритетність розвитку й стимулювання працівників групи А як найбільш важливих у контексті забезпечення розвитку потенціалу системи управління підприємством. Таким чином, ми маємо лише вектор пошуку стратегічних працівників, але не маємо конкретної відповіді на запитання, як їх достеменно ідентифікувати.

При аналізі існуючих підходів до диференціації працівників не можна не розглянути правило, запропоноване Дуайтом Ейзенхауером. Воно є простим допоміжним засобом, особливо для тих випадків, коли слід швидко прийняти рішення щодо того, якому завданню віддати перевагу. Відповідно до цього правила пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи. Усі завдання поділяються на чотири групи:

Представники І групи характеризуються високою результативністю та значним потенціалом, вони потребують постійних інвестицій у свій розвиток та є найважливішими працівниками (група А згідно з АВС-аналізом); вони становлять 20% від загальної кількості працівників та від них залежить 80% успіху в реалізації стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством; це майстри своєї справи, сумлінні працівники, які володіють ініціативою, мають високу продуктивність праці, виконують роботу самостійно та мають чітке уявлення про кінцевий результат роботи. Таких працівників складно замінити.

Представники ІІ групи характеризуються результативністю, але не відзначаються великим потенціалом, вони не потребують значних інвестицій у свій розвиток, однак можуть розглядатися як помірно потенційні та здатні підвищити свою кваліфікацію; такі працівники є важливими, але не стратегічними (група В згідно з АВС-аналізом); вони становлять 70% від загальної кількості співробітників та від них залежить 15% успіху в реалізації стратегічних цілей підприємства; це сумлінні виконавці, які старанно виконують свої обов'язки, але діють зазвичай згідно з посадовими інструкціями чи за наказом, майже не виявляють ініціативності, концентрують свою увагу більше на процесі роботи, ніж на її кінцевому результаті; їх легко замінити використовуючи аутсорсинг або

диференціювання змісту праці.

Представники III групи характеризуються меншою, ніж вони здатні забезпечити, результативністю, однак мають значний потенціал. Вони відзначаються низькою лояльністю до підприємства, тому інвестиції в їхній розвиток супроводжуються великим ризиком, через що не рекомендується покладати на них велику надію в довгостроковій перспективі. Такі працівники є менш важливими (група С згідно з ABC-аналізом); вони становлять до 10% від загальної кількості співробітників, та від них залежить незначний відсоток (не більше 5%) успіху в реалізації стратегічних цілей підприємства; це група творців проблем, які внутрішньо зовсім мало мотивовані до якихось дій, хоча їх уміння в короткий відрізок часу (наприклад, у разі загрози звільнення) зібратися та продемонструвати значні результати в роботі спонукають керівників до відновлення більш лояльних стосунків із ними. Працівників цієї групи складно замінити, але потрібно змістовно насичувати їхню працю.

Представники IV групи характеризуються відсутністю необхідного потенціалу та результативності, вони є уособленням безперспективності, тому інвестування в їхній розвиток навіть у незначних розмірах не матиме ніякої користі для підприємства. Такі працівники є окремою групою, яка не несе підприємству ніякої користі; внесок працівників цієї групи в успіх реалізації стратегічних цілей нульовий. Вони становлять дуже низький відсоток від загальної кількості співробітників (близько 1%) або взагалі відсутні; це – саботажники, що маскують свою неправомірну діяльність, яка полягає в постійних зривах оперативного плану, створенні неробочої обстановки в колективі та ін. Працівників цієї групи легко замінити, використовуючи автоматизацію праці.

У відповідності до матриці пріоритетів Ейзенхауера представників управлінського персоналу можна поділити на таких, що мають низький потенціал та низьку результативність; мають низький потенціал, але високу результативність; мають високий потенціал, але низьку результативність та мають високі як результативність та потенціал.

Об'єднавши всі підходи до диференціації можна звести в таблиці 16.1. сутність інструментів різних підходів та всі позитивні та негативні риси його застосування.

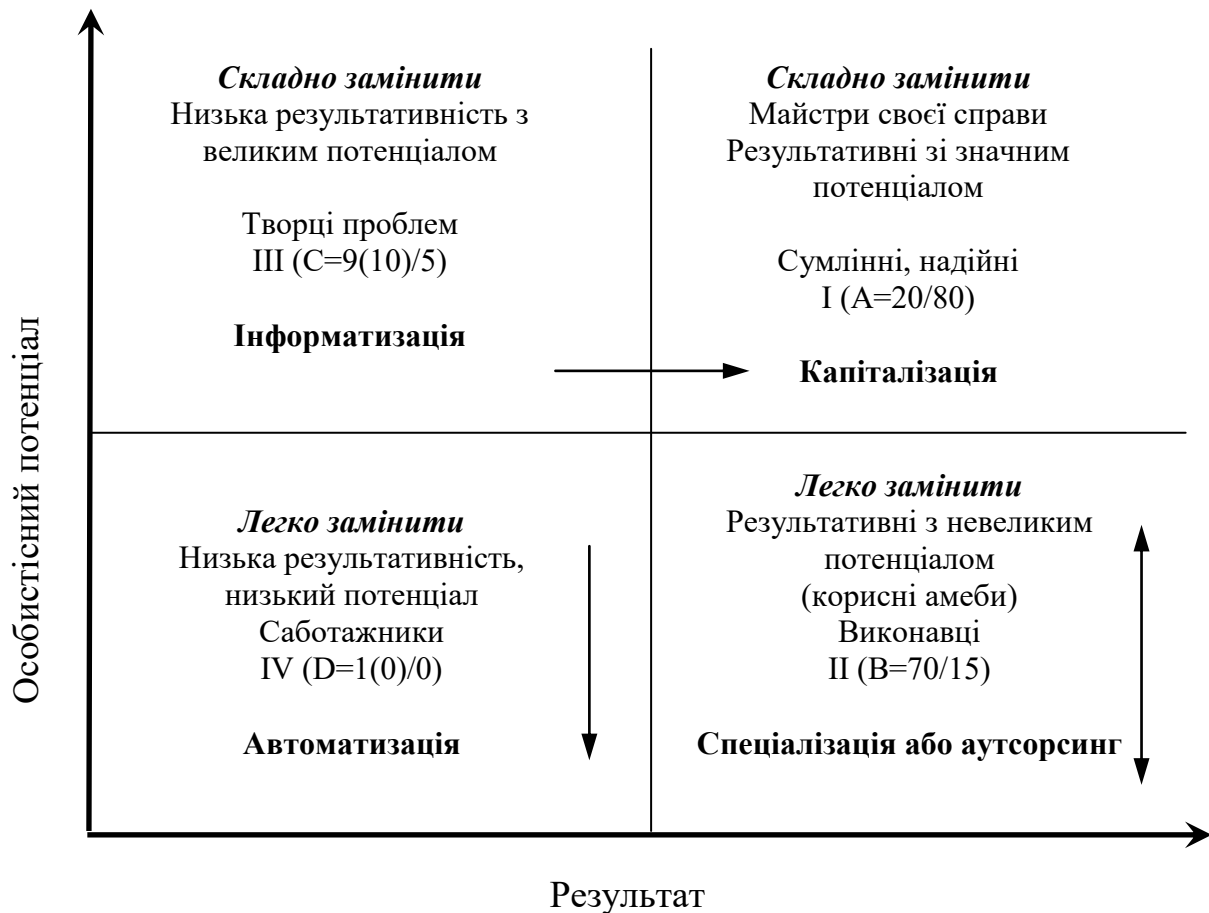
Кожен із розглянутих підходів відповідає на те запитання, яке було поставлено дослідниками, і їхнє окреме застосування не може вважатися результативним у контексті дослідження.

## Сутність інструментарію різних підходів диференціації персоналу

Інструмент диференціації персоналу	Сутність інструменту (критерії диференціації працівників)	Оцінювання можливості застосування інструменту для вирішення завдання стратегічної диференціації управлінського персоналу	
		Позитивні риси	Негативні риси
Класифікація Берднікової [1]	Л. Розподілення співробітників на чотири групи залежно від набору особистісних характеристик (ініціативні, виконавці, «створювачі проблем», «погані хлопці»)	Можливість сутнісного співвіднесення кожної з виділених категорій працівників з сегментами матриці БКГ («зірки», «дійні корови», «дикі кішки», «собаки»)	Відсутні рекомендовані заходи; відбиває не особистісний потенціал, а ставлення працівника до роботи
Диференціація Стюарта [10]	Т. Поділ працівників залежно від їхньої «віддачі», тобто від спроможності створювати додану вартість (некваліфіковані робітники, кваліфіковані працівники, «корисні амеби», «майстри своєї справи»)	Працівники диференціюються виходячи з їхнього внеску в додану вартість; опосередковано зазначається місце в системі управління стратегічних професій (посад) та працівників, які чинять свій вплив на реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління	Не дає чіткої відповіді на запитання, як представники тієї або іншої категорії впливають на реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління
АВС-аналіз [7]	Розподіл працівників за групами залежно від відсотка внеску в загальний результат (найбільш важливі працівники (А), 20 % кількості – 80 % результату; достатньо важливі працівники (В), 70 % кількості – 15 % результату; найменш важливі працівники (С), 10 % кількості – 5 % результату)	Дає можливі варіанти співвідношення між кількістю управлінців у групі й результатами віддачі від них; прямо вказує на пріоритетність розвитку й стимулювання працівників групи А	Задає вектор пошуку стратегічних професій (посад), працівників, але не надає конкретної відповіді на запитання, як їх достеменно ідентифікувати
Матриця пріоритетів Д. Ейзенхауера [7]	Угрупування управлінських завдань згідно з такими критеріями, як терміновість та важливість (I група – термінові та важливі завдання, II група – важливі, але нетермінові, III група – термінові, але неважливі, IV група – нетермінові та неважливі завдання)	Може розглядатися як орієнтир для визначення стратегічних працівників у контексті завдань, які вони вирішують	Диференціює не працівників, а завдання, які вони мають вирішувати (за терміновістю та важливістю)

Це дає підставу для формування узагальненої матриці диференціації управлінського персоналу як орієнтира при подальшому визначенні стратегічних працівників, розвиток компетенцій яких має розглядатися як пріоритетне завдання кадрового менеджменту на підприємстві.

Така матриця подана на рис. 16. 2.



→ доцільні напрями переміщення працівників між групами або за їхні межі

**Рис. 16.2. Узагальнена матриця диференціації персоналу, як орієнтир для визначення стратегічних працівників**

Таким чином, наведена матриця диференціації управлінського персоналу, яка побудована в результаті узагальнення відомих підходів до розподілення робіт за ступенем їх важливості, дає змогу визначати внесок кожного працівника в реалізацію стратегії розвитку потенціалу системи управління підприємством.

Отримані результати свідчать про те, що представники першої групи мають найбільший потенційний рівень впливу на стан системи управління підприємством, працівники другої групи також роблять відповідний

внесок у розвиток її потенціалу та мають змогу поліпшити свої кваліфікаційні здібності при належній увазі до них з боку керівництва та кадрової служби, що, у свою чергу, має позитивно відбитися на реалізації стратегічних цілей розвитку потенціалу системи управління зокрема та підприємства взагалі.

Стосовно третьої групи зазначимо, що таким працівникам слід змістовно змінювати працю та стимулювати до більш продуктивної праці. Адже якщо працівник належить до цієї групи, запроваджені на підприємстві механізми мотивації не становлять для нього ніякої цінності та не спонукають до кращого виконання своїх функціональних обов'язків.

Нарешті, четверта група працівників характеризується негативним впливом на функціонування системи управління підприємством, тому керівництву слід якомога швидше виявляти таких працівників, не давати їм змогу розвивати деструктивну діяльність шляхом їхнього звільнення.

Проведення такої диференціації та аналізу управлінського персоналу дає можливість підготувати підґрунття для більш якісної оцінки ефективності персоналу підприємства, ефективності сформованої кадрової політики та роботи з кадровим потенціалом.

### **Питання для контролю знань з теми 16:**

1. Що собою являє диференціація управлінського персоналу.
2. Перерахуйте ключові риси персоналу, що дозволяють говорити про нього як фактор диференціації.
3. Охарактеризуйте сутність інструментарію різних підходів диференціації персоналу.
4. В чому полягає сутність ABC-технології?
5. Охарактеризуйте принцип Парето.
6. Назвіть можливі варіанти диференціації персоналу в результаті проведення ABC-аналізу.
7. Проілюструйте матрицю диференціації персоналу.
8. Дайте детальну характеристику кожної групи працівників відповідно ABC-технології.

### **Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 16:**

1. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управління кадровим потенціалом підприємства / Т.В. Білорус. [Електронний ресурс]. – Доступний

[http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni\\_tehnologii\\_v\\_upravlinni\\_cadrovim\\_potencialom\\_pidpriemstva.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf)>.

2. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом / Р.П. Вдовиченко. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=935>>.

3. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.

4. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=943>>.

5. Дзвінчук Д., Петренко В. До визначення і використання коефіцієнта адекватності особи як інструмента добору кадрів управлінського корпусу соціально-економічних систем. Ukraine – EU. Innovations in Education, Technology, Business and Law: collection of international scientific papers. Chernihiv : CNUT, 2018. С. 223–226.

6. Дзвінчук Д.І., Петренко В.П. Щодо проявів ефекту Даннінга-Крюгера у системі управління українською державою. Теорія та практика державного управління. ХарРІДУ, 2017. № 1(50). С. 6–11.

7. Дзвінчук Д.І., Петренко В.П., Аршулік О.С. Врахування впливу феномена Даннінга-Крюгера в процесах професійного навчання кадрового наповнення системи публічного управління і адміністрування України. Публічне управління: традиції, інновації, глобальні тренди : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. за міжнар. участю. 11 жов. 2019 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. С. 229–230.

8. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147

9. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).-С . 203-206

10. Орлів М.С., Петренко В.П. Про методику та інструментарій виявлення і оцінювання впливу ефекту Даннінга-Крюгера на функціонування кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування. Матеріали XII науково-практичної Інтернет-конференції «Теорія та практика публічної служби» (21 грудня 2019 року, м. Дніпро). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. С. 95–96.

11. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272- 276.

12. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162

13. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.

### **Кейси з часних практик**

**Моделі максимальної ефективності в роботі.**

У кейсі міститься результат глобального дослідження Л. М. Спенсер щодо компетенцій та їх впливу на диференціацію управлінського персоналу.



## ТЕМА 17: УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 17.1. Сутність та підходи до кадрової безпеки.
- 17.2. Складові елементи кадрової безпеки
- 17.3. Забезпечення кадрової безпеки підприємства

### 17.1. Сутність та підходи до кадрової безпеки

Кадрова безпека – складне та багатогранне поняття, розуміння якого трактується з позицій цілого ряду підходів: системного, процесного, ресурсного і функціонального.

Кадрова безпека може розглядатись як процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами. Саме так її бачить процесний підхід.

З позиції структурного підходу кадрова безпека — це найважливіша складова економічної безпеки підприємства, яка має на меті виявлення, знешкодження, запобігання, відвернення та попередження загроз, небезпек і ризиків, які спрямовані на персонал та його інтелектуальний потенціал, і ті, які йдуть безпосередньо від нього, що повинно проявлятися в системі управління трудовими ресурсами та в кадровій політиці підприємства.

Функціональний підхід бачить її як сукупність соціально-економічних, управлінських, соціальних та психологічних процесів, скерованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником.

Кадрова безпека як стан захищеності суспільно прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її складовою розглядається в рамках цільового підходу.

Позиції системного, процесного, ресурсного і функціонального підходів є досить класичними та загальноприйнятими, але не слід забувати про сприйняття кадрової безпеки з позицій компаративного, ресурсного та управлінського підходів. Всі перерахована зведено на рис. 17.1.

Компаративний, або порівняльно-історичний підхід досліджує питання розвитку та ключового значення кадрової безпеки в різні історичні періоди.



Ресурсний підхід до сутності кадрової безпеки робить ключовий акцент на забезпеченість управлінським персоналом, кількісно-якісний склад та характеристику стану захищеності.

Управлінський підхід до кадрової безпеки – це першочергово про перспективу та потенціал кадрів, про сукупність заходів, що допоможуть формувати цей потенціал та ефективно його використовувати.



Рис. 17.1. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки підприємства

Вітчизняні та зарубіжні автори виокремлюють різні підходи до трактування категорії «кадрова безпека» (табл. 17.1).

Таблиця 17.1

**Підходи до трактування поняття «кадрова безпека»**

№	Зміст погляду	Автор
1	2	3
1.	Під кадровою безпекою бізнесу пропонується розуміти стан захищеності господарського суб'єкта від кадрових небезпек і загроз, механізмом забезпечення цього стану є ефективне управління персоналом.	Баглей Д.Ю.
2.	Кадрова безпека – сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм із боку персоналу підприємства.	Джобава Н.А.
3.	Кадрова безпека – це такий стан індивідуумів, колективу підприємства, його людського потенціалу та системи управління персоналом, при якому забезпечується ефективне використання економічного потенціалу та розвиток підприємства.	Калініченко Л.Л.
4.	Кадрова безпека – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацюванням цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації.	Кібанов А.Я.
5.	Кадрова безпека – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.	Кириченко О.А.
6.	Кадрова безпека – це стан захищеності організації від надмірної безпеки з боку персоналу (найманого або вже працюючого).	Книтіков М.В.
7.	Кадрова безпека – це процес запобігання негативним діям на безпеку підприємства за рахунок усунення ризиків та загроз, пов'язаних з інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому.	Козаченко Г.В.
8.	Кадрова безпека – це характеристика стану економічної системи, при якому відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам пов'язаних з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники вказаної економічної системи.	Лащенко О.Ю.

№	Зміст погляду	Автор
1	2	3
9.	Кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди.	Митрофанов А.С.
10.	Кадрова безпека – це діяльність щодо створення умов для стабільного функціонування й розвитку компанії, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність інтересів компанії та власників від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом.	Назарова Г.О.
11.	Кадрова безпека — це таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди	Петров М.В.
12.	Кадрова безпека — це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами	Підлужна Н.О. Чумарін І.Г.
13.	Кадрова безпека – стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її складовою.	Шаваєв А.Г.
14.	Кадрова безпека є безбитковістю трудових відносин підприємства.	Швець Н.К.
15.	Кадрова безпека – найважливіший фактор безпеки усіх сфер діяльності підприємства, нехтування яким здатне не лише нанести серйозну шкоду підприємству, але й зруйнувати його.	Шегельман І.Р.
16.	Кадрова безпека – це забезпеченість підприємства кадровими ресурсами, формування ефективної системи управління персоналом і комунікативної політики.	Шульга І.П.

Усі ці визначення кадрової складової економічної безпеки розглядають персонал тільки як загрозу. Тож виходить, що він несе в собі тільки негативні дії, але персонал - це один з ресурсів, за допомогою якого установа досягає поставлених цілей. Загрози можуть йти як з боку персоналу, так і на сам персонал, тому метою кадрової безпеки повинно бути не тільки запобігання та попередження негативних впливів від персоналу, а й захист його самого, створення сприятливих умов для його роботи.

Слід враховувати, що персонал має свої очікування та інтереси: незалежна заробітна плата, сприятливі умови праці, справедливе відношення, соціальні гарантії, можливості самореалізації та кар'єрного зростання. Персонал несе в собі позитивний вплив на кадрову безпеку

через свою креативність, професійну зацікавленість в рості прибутку підприємства, створення цінності бренду підприємства, але може деструктивно впливати своєю низькою активністю, високою плинністю кадрів, відсутністю мотивації та заохочення, порушенні трудової дисципліни, вчиняти саботаж та навіть нести ймовірне розголошення комерційної таємниці.

Ризики з боку персоналу виникають завжди і на всіх етапах роботи. У зв'язку з цим, організація повинна створювати гнучку систему кадрової безпеки, яка здатна вчасно діагностувати насування загрози і своєчасно їй запобігти. Дуже важливо вибудувати якісну роботу служби управління персоналом в організації, починаючи з етапу підбору і найму кадрів. Але при цьому не треба забувати принцип гуманності та соціального захисту. На відміну від інших ресурсів персонал – це люди.

Враховуючи усі визначення кадрової безпеки, які викладені у табл. 17.1, ми можемо сформулювати узагальнене визначення категорії «кадрова безпека».

Отже, кадрова безпека – це механізм координування та моніторингу трудових відносин у колективі, який сприяє встановленню довірчих взаємин серед працівників, а у випадку потенційної загрози чітко і швидко усуває негативні прояви без шкоди для інших.

Таким чином, кадрова безпека є складовою економічної безпеки, яку варто досліджувати як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для банку дії чи обставини попереджені або зведені до такого рівня, за якого вони не спроможні завдати шкоди встановленому порядку функціонування установи, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненню стратегічних цілей.

## **17.2. Складові елементи кадрової безпеки**

Кадрову безпеку організації можна розглядати як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та антиконфліктна безпека (рис. 17.2).

Зрозуміло, що усі ці складові діють не окремо одна від одної, вони пов'язані між собою різноманітними і часто завуальованими зв'язками та впливами.

Розглянемо складові, які зображено на (рис. 17.2):

- безпека здоров'я – створення безпечних умов праці співробітників, запобігання травматизму, професійним захворюванням на підприємстві;

- фізична безпека – виконання комплексу заходів, щодо недопущення зовнішніх небезпек персоналу, пов'язаних з їх службовою діяльністю, або членам їх сімей;
- фінансова безпека – грошова забезпеченість, яка відповідає обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи; впевненість працівників у своєму робочому місці, стабільності оплати праці;
- інтелектуальна безпека – рівень володіння сучасними знаннями, впровадження новацій у розвиток персоналу, підвищення рівня професійних знань, навичок, умінь, стимулювання прояву ініціативи та здібностей шляхом створення гнучкої системи преміювання у відповідності з розвитком науково-технічного прогресу;

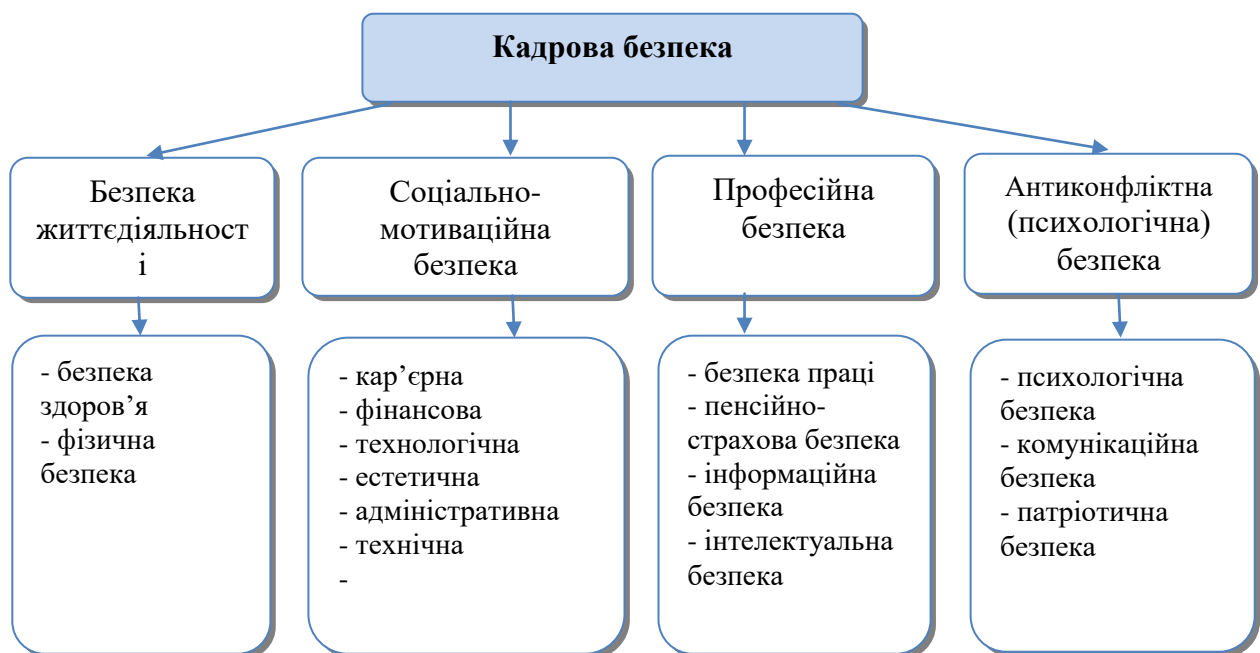


Рис. 17.2. Структура кадрової безпеки організації

- кар'єрна безпека – професійно-кваліфікаційне та посадове просування працівників, заохочення в підвищенні своєї кваліфікації до вимог функціональних обов'язків, в гарантіях виробничого зростання, отримання шансів для самореалізації на робочому місці;
- адміністративно-незалежна безпека – забезпечення об'єктивного оцінювання результатів праці та виявлення потенціалу кожного працівника, неможливість призначення невідповідних і некомпетентних кадрів, що знаходяться у родинних стосунках з власниками (засновниками, акціонерами та ін.) організації, на керівні посади, на які заслужено претендують перспективні та досвідчені співробітники;
- технологічна безпека – система аналізу та прогнозування, направлена

- на створення сучасного обладнання робочого місця, новітніх технологій, використання передового досвіду;
- пенсійно-страхова безпека – соціальний захист працівників, їх страхування, преференції якісного медичного обслуговування;
  - патріотична безпека – створення психологічного клімату в колективі на основі позитивного відношення до організації, психологічної об'єднаності працівників навколо загальних цілей;
  - антиконфліктна безпека – узгодженість, безконфліктність спілкування на соціальному та особистісному рівнях, товариська допомога, вимогливість до себе та інших в інтересах виробництва;
  - психолого-комунікаційна безпека – сприяння позитивним міжособистісним комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату, врахування інтересів і побажань працівників по вертикалі та горизонталі, доброзичливий та шанобливий стиль спілкування «керівник-підлеглі»;
  - естетична безпека – проведення загальноосвітніх семінарів, конференцій, групових дискусій; мотивація задоволення персоналу своєю роботою; поліпшення власного іміджу кожного працівника.

### **17.3. Забезпечення кадрової безпеки підприємства**

Відповідно до наданих визначень, основними цілями кадрової безпеки підприємства є: забезпечення сталого функціонування підприємства та запобігання загроз його безпеці; захист законних інтересів організації від протиправних дій; недопущення розкрадання фінансових та матеріально-технічних засобів, знищення майна та цінностей, розголошення, втрати, витоку, спотворення або знищення службової інформації, порушення роботи технічних засобів; забезпечення виробничої діяльності, включаючи і засоби інформатизації.

Метою забезпечення безпеки будь-якої організації є комплексний вплив на потенційні та реальні загрози (ризики), що не дозволяють їй успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Найскладніша ланка у системі економічної безпеки – це людина, так як саме людський фактор може спричинити критичний вплив на успішність діяльності і саме існування організації.

Кожна сучасна організація прагне не тільки взаємодіяти на ринку товарів і послуг з усіма зацікавленими сторонами, але й зберегти свою унікальність і цілісність. Завдяки грамотно підбраної кадрової складової

організація прагне зайняти лідируюче становище на ринку, бути конкурентоспроможною, успішно просувати свій бізнес. На шляху досягнення поставлених бізнес-ідей потрібна добре налагоджена система роботи служби управління персоналом з питань забезпечення кадрової безпеки організації, яка змогла б вчасно розпізнати і протистояти різним небезпекам.

В процесі розробки основних напрямів політики кадрової безпеки вагомим кроком є визначення основних цілей її реалізації, інакше кажучи, стратегічного розуміння, заради чого керівництво підприємства здійснює всі ці кроки. До основних цілей політики кадрової безпеки необхідно включити дві головні [12]: по-перше: забезпечення, підтримка у коротко- та довгостроковій перспективі стабільного і результативного функціонування підприємства, а також захищеності його розвитку від протиправних дій з боку персоналу (промислового шпигунства, розкрадання матеріальних засобів); по-друге: забезпечення ефективності роботи підприємства в питаннях додержання безпеки життєдіяльності персоналу, охорони його здоров'я та праці.

Визначимо принципи, що спричиняють вплив на систему кадрової безпеки:

1. Цілісність. Принцип цілісності означає, що на підприємстві повинна функціонувати система кадрової безпеки, за якої буде зберігатися режим захищеності для всіх складових підприємства: персоналу, інформації і майна від реальних або потенційних ризиків і загроз, що виходять від персоналу. Таким чином, система безпеки повинна бути всебічно задовільною для того, щоб гарантувати захист організації як зсередини колективу, так і за його межами. У процесі підтримки кадрової безпеки повинні брати участь абсолютно всі співробітники підприємства.

2. Терміновість. Принцип терміновості передбачає, що система кадрової безпеки вимагає такої побудови, за якої вона могла б розрізняти на початкових етапах всілякі аномальні відхилення в процесі діяльності підприємства, брати участь в усуненні їх негативного впливу і, як наслідок, заподіяння шкоди. Впровадження принципу терміновості набагато економічніше, ніж усунення заподіяної шкоди.

3. Надійність або постійність. Принцип надійності передбачає, що система кадрової безпеки повинна ґрунтуватися на тому, щоб постійно забезпечувати захист інтересів підприємства в умовах перешкоджання недоброзичливцям.

4. Правомірність. Усі вжиті заходи щодо забезпечення кадрової безпеки повинні спиратися на чинне законодавство держави. Усі

положення про засоби безпеки, прийняті на підприємстві, у свою чергу, також повинні ґрунтуватися і формуватися на основі чинних правових актів.

5. Економічність. Принцип економічності передбачає раціональний розподіл витрат на забезпечення кадрової безпеки таким чином, щоб обсяг витрат був економічно раціональним і не виходив за межі рівня економічного сенсу його використання.

6. Комунікативність або узгодженість. Для збереження режиму захищеності підприємства в інтересах кадрової безпеки варто, щоб зусилля всіх осіб, які її забезпечують, були взаємопов'язаними. Тобто всі суб'єкти цього процесу повинні взаємодіяти один з одним, точно знати та виконувати свої обов'язки і повноваження.

7. Сукупність відкритості та приватності. Деякі способи, методи і засоби забезпечення кадрової безпеки повинні бути негласними, з якими може бути ознайомлене лише тісне коло фахівців, що працюють з конфіденційною інформацією підприємства. Такі заходи можуть зробити кардинальний вплив на боротьбу з внутрішніми і зовнішніми загрозами, вчасно запобігати негативним чинникам, які можуть призвести до дестабілізації господарської діяльності підприємства. Проте, сукупність базових заходів повинна бути відома всім службовцям організації.

8. Професіоналізм. Зважаючи на те, що будь-яке підприємство часто стикається з ризиком як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, питанням забезпечення кадрової безпеки повинні займатися компетентні фахівці, які вміють вчасно дати оцінку подіям, що відбуваються, а також прийняти правильне рішення

Напрями забезпечення кадрової безпеки організації в розрізі функцій управління персоналом.

### **Планування та маркетинг персоналу**

Визначення кадрового ядра безпеки організації, тобто тих посад, з боку яких можуть виходити найбільш небезпечні загрози інформаційній, майновій, інтелектуальній та іншій безпеці. Визначення необхідної чисельності персоналу, необхідної для реалізації цілей компанії і якісного виконання заданого обсягу робіт з урахуванням критеріїв кадрової безпеки (оптимальність кількісного складу, баланс статевих, вікових і освітніх груп персоналу, кваліфікаційний рівень і якість інтелектуального потенціалу і т.д.). Моніторинг загроз життєво важливим інтересам організації, спрямований на забезпечення кадрової безпеки. Оптимізація чисельності персоналу з урахуванням стратегії розвитку організації. Виключення дублювання функцій забезпечення кадрової безпеки. Регламентация



функцій безпеки, чіткий поділ функціональних обов'язків серед підрозділів і посадових осіб щодо забезпечення безпеки і т.д. Рационалізація витрат на управління розвитком і безпекою персоналу і т.д.

### **Формування та оцінка персоналу**

Оцінка благонадійності кандидатів на вакантну посаду. Виявлення і відмова у наймі кандидатам на вакантну посаду, чиї ділові якості, автобіографічні дані, звички, захоплення і коло спілкування викликають обґрунтовані сумніви в їх потенційній лояльності. Виявлення різного роду залежностей (адикцій) кандидатів на вакантну посаду. Скорочення витрат, пов'язаних із зайвим обігом кадрів. Формування вимог до співробітників компанії щодо безпеки і т.д. Оцінка різних форм прояву нелояльності і неблагонадійності працівників організації, в тому числі на етапі проходження випробування

### **Управління соціально-трудовими відносинами**

Мінімізація конфліктів, трудових суперечок, що викликані конфліктом інтересів працівників і роботодавця. Формування у персоналу установок на усвідомлене розуміння необхідності лояльної поведінки щодо свого роботодавця. Збереження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, спрямованого на формування політики чесності по відношенню до клієнтів, працівників і роботодавця. Забезпечення контролю за дотриманням правил забезпечення безпеки працівника і роботодавця. Регламентація норм і правил вирішення трудових конфліктів і суперечок і т.д. Контроль за дотриманням працівником чинного трудового законодавства при виконанні трудових обов'язків. Запобігання можливих звернень до суду й інших інстанцій, мінімізація матеріальної відповідальності працівника і роботодавця щодо виникаючих трудових суперечок. Розробка локальних нормативних актів, що стосуються забезпечення кадрової безпеки і т.д.

### **Забезпечення нормальних умов праці**

Збереження і підтримка фізичного та психологічного здоров'я персоналу як запоруки забезпечення фізичної безпеки персоналу. Створення для співробітників соціально-економічних та інших умов праці, що мінімізують ймовірність їх переманювання. Створення сприятливих умов праці і т.д. Проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи зі співробітниками компанії щодо правил проведення конфіденційних ділових переговорів, спілкування з клієнтами, тактики поведінки при спробах вербування і шантажу, забезпечення інформаційної безпеки роботодавця в робочий і в неробочий час. Своєчасне забезпечення повною

і достовірною інформацією, необхідною для виконання трудових обов'язків і т.д.

### **Управління розвитком персоналу**

Організація навчання загальним правилам забезпечення безпеки організації. Організація навчання правилам особистої безпеки. Організація навчання співробітників з метою набуття навичок поведінки у випадку реалізації загроз щодо їх безпеки – спроби переманювання, вербування, шантажу, залякування і т.д. Моніторинг лояльності співробітників щодо яких планується підвищення на посаді, зарахування до кадрового резерву. Проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими вони можуть завдати своїми діями шкоду компанії і т.д.

### **Управління мотивацією**

Розробка заходів, спрямованих на мотивацію лояльності працівників організації, в тому числі: створення у найбільш цінних працівників стійкої економічної та соціально-економічної мотивації до відмови від будь-яких пропозицій про зміну роботодавця; створення у співробітників ефективною мотивації до дотримання діючих правил забезпечення інформаційної, майнової та особистої безпеки. Формування у працівників мотивації до внесення ініціативних пропозицій щодо підвищення безпеки організації. Стимулювання закріплення кадрів. Виявлення мотивів і причин звільнення цінних співробітників і місця їх подальшого працевлаштування і т.д.

Для ефективною роботи із забезпечення кадровою безпеки співробітники служби управління персоналом повинні мати доступ до необхідної інформації, що стосується як діяльності компанії, так і персональних даних співробітників компанії; брати участь у формуванні корпоративної культури, що сприяє реалізації стратегії кадровою безпеки; брати участь в стратегічному плануванні безпеки підприємства і реалізовувати власні ініціативи у сфері забезпечення кадровою безпеки; розробляти кадрову політику з урахуванням вимог кадровою безпеки. Ключовим елементом у формуванні безпеки підприємства можна вважати наповненість служби управління персоналом висококваліфікованими, компетентними фахівцями. Нехтування цим елементом може призвести до ризикованих ситуацій та, як наслідок, помилок при наймі персоналу, розстановці кадрів, мотивації та стимулюванні, контролі, а також звільненні співробітників.

**Питання для контролю знань з теми 17:**

1. Розкрийте сутність визначення кадрової безпеки.
2. Охарактеризуйте підходи до трактування поняття «кадрова безпека»
3. Назвіть складові елементи кадрової безпеки.
4. Дайте детальну характеристику складовим безпеки життєдіяльності.
5. Які складові частини містить соціально-мотиваційна безпека?
6. Детально охарактеризуйте професійну безпеку.
7. З чого складається антиконфліктна безпека?
8. Що являє собою забезпечення кадрової безпеки підприємства
9. Опишіть напрямки забезпечення кадрової безпеки організації в розрізі функцій управління персоналом.
10. Охарактеризуйте принципи впливу на систему кадрової безпеки:

**Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 17:**

1. Герасименко О.М. Кадрова безпека в системі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: монографія / за ред. проф. Сідака В.С., проф. Мігус І.П. Черкаси, 2012. С. 17-37.
2. Доренська А. О. Кадрова безпека як складова соціально-економічної безпеки підприємства / А. О. Доренська // Наука – виробництву, 2020 : зб. тез доп. : LI наук.,наук.-тех. On-line конф. викл., асп. та співроб., 13 трав. 2020 року, Кропивницький / М-во освіти і науки України, Кіровоград. нац. техн. ун-т ; - Кіровоград : КНТУ, 2020. – С. 127-129
3. Доренська, А. О. Безпека особистості в гібридному режимі роботи організацій / А. О. Доренська, В. М. Журавльов, Д. О. Вакуленко // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 21 квіт. 2021 р. – Кропивницький : ЦНТУ, 2021. – С. 157-159.
4. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. Проблеми економіки. 2020. № 1(43). С. 138–143.
5. Коптева Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Економічні науки. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 2. С. 119–124.

6. Маренич А.І, Мехеда Н.Г. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці. Розвиток і формування економіки та соціологія праці. Фінансовий простір № 3(3). 2011. С.127- 132.
7. Міщенко С. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип.52. С.45-52. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_52\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_52_8). (дата звернення 15.04.2020).
8. Міщенко С. П. Інтелектуально-кадрова складова економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: напрямки забезпечення. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип.52. С.45-52. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_52\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_52_8). (дата звернення 15.04.2020).
9. Сосновська О.О. Методичний підхід до оцінки рівня Сосновська О.О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку. Облік і фінанси, №1 (83). 2019. С. 168-176.
10. Сосновська О.О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку. Облік і фінанси, №1 (83). 2019. С. 168-176.
11. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Бізнес Інформ. 2012. №. 10. С. 271-275.
12. Яременко О.Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. Вісник Хмельницького національного університету. 2016, № 2, Том 1. С.29-32.

### **Кейси з часних практик**

#### **Корпоративний коучинг.**

У кейсі міститься інформація щодо доцільності та необхідності використання корпоративної системи коучингу та наставництва в сучасних умовах. Коучинг слід розглядати як першочерговий метод формування політики кадрової безпеки.

Здобувач після опрацювання матиме уявлення про сучасний коучинг та його роль у формуванні кадрової безпеки, формуванні команд та досягненні кінцевих цілей роботи всієї компанії.



## ТЕМА 18: ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

18.1. Сутність ефективності системи HR-менеджменту

18.2. Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом

18.3. Визначення ефективності управління персоналом

### 18.1. Сутність ефективності системи HR-менеджменту

Загальноприйнятим є розгляд та розрахунок ефективності як відношення отриманої економії (або ж прибутку) до витрат на її створення. Формулою можна описати це твердження наступним чином:

$$E = \frac{П}{З} \quad (18.1)$$

де E – економічна ефективність, у частках;

П – прибуток або економія, грн.;

З - витрати на одержання прибутку або економії, грн.

До оцінки ефективності управління виділяються три методичні підходи. Перший підхід стверджує, що ефективність управління персоналом має відображатись з урахуванням кінцевих результатів роботи персоналу – результатом виробництва. Другий підхід передбачає, що показники ефективності управління персоналом мають відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності. Третій підхід стверджує, що ефективність роботи персоналу залежить від організації роботи, мотивації праці, соціально- психологічного клімату, тобто від форм і методів роботи з персоналом.

Підходи визначають і показники ефективності управління персоналом:

1. Показники економічної ефективності кінцевих результатів: балансовий прибуток, доход, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн. продукції, обсяг товарної продукції, якість продукції (відсоток браку або рекламацій), витрати на управління підприємством, фондівдача.

2. Показники якості, результативності та складності праці: продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, частота виробничого травматизму, витрати робочого часу на 1 робітника, фонд оплати праці, середня заробітна плата.

3. Показники соціальної ефективності: плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, ритмічність роботи персоналу, соціальнопсихологічний клімат.

Враховуючи відсутність єдиного підходу до методики оцінювання, слід оцінювати саму систему управління персоналом, що є невідомою

частиною системи управління підприємством і її ефективність у кінцевому рахунку визначається кінцевим результатом діяльності організації. Схематично взаємозв'язки показано на рис. 18.1.



**Рисунок 18.1. Схема взаємодії складників менеджменту персоналу**

Тож, ефективною треба визнати таку систему управління персоналом організації, яка є конкурентоздатною з позиції продукції, що випускається, (послуг), самої організації і роботи в ній.

Таким чином, задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) Економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) Соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) Організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

У загальному виді економічна ефективність управління персоналом реалізується, як максимізація продуктивності праці персоналу і мінімізація витрат на нього. Соціальна ж ефективність - як облік і задоволення інтересів та потреб працівників.

Як економічна, так і соціальна ефективність управління персоналом залежать від багатьох факторів і не можуть бути зведені до одного показника. Крім того, економічна і соціальна ефективність доповнюють одна одну й у той же час конкурують між собою, а їхнє досягнення базується на балансі інтересів.

На ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники — внутрішні і зовнішні, об'єктивні і суб'єктивні.

Найбільш вагомим чинником управління персоналом є людський чинник: рівень конкурентоспроможності персоналу в цілому, професіоналізм вищого менеджменту, його вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу людські.

Доцільно поряд із загальною ефективністю управління визначати ефективність: професійного добору працівників на вакантні робочі місця та їхньої адаптації; професійного розвитку працівників; організації праці; застосовуваних методів матеріального і морального стимулювання працівників.

## **18.2. Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом**

Для аналізу ефективності системи управління персоналом використовуються:

- система кадрового аудиту;
- кадровий консалтинг;
- моніторинг управління персоналом.

Кадровий аудит – інструмент діагностики і управління кадровими процесами, сукупність методів кількісної і якісної оцінки персоналу в цілому й окремих його параметрів.

Кадровий консалтинг – система консультаційних послуг, що здійснюється керівникам організацій і працівниками кадрових служб із питань організації, змісту, методології і здійснення програм пошуку, оцінки і раціонального використання як персоналу, що залучається, так і працюючого в організації.

Моніторинг управління персоналом – спосіб проведення спеціальних спостережень у системі управління персоналом і кадровими процесами.

Технологія аналізу менеджменту персоналу означає перевірку відповідності персоналу організації її цілям і цінностям, що визначають її кадрову політику.

Фахівець з кадрового аудиту аналізує кадрову стратегію організації,

дії якої в соціальній області в значній мірі регламентуються законними і підзаконними актами, трудовим договором і внутрішніми правилами.

При описі кадрової політики встановлюються найбільш значущі показники:

- зайнятість (її рівень, забезпечення стабільності складу працівників, практика просування по службі, зайнятість жінок, осіб літнього віку й інших уразливих категорій працівників);
- оплата і стимулювання праці (відносний рівень винагород, їхні види, динаміка і структура, нижній рівень заробітної плати, премії та ін.);
- безпека і поліпшення умов праці (вкладення фінансових коштів у цю сферу і оцінка отриманих результатів);
- професійне навчання (зміст, тривалість, вартість).

Кадровий аудит завершується складанням звіту (аудиторського висновку). Звичайно експертиза, проведена двома-трьома експертами, займає 2-3 тижня.

Розробка і впровадження організаційних проектів удосконалювання системи управління персоналом вимагає визначених інвестицій, тому при розрахунку економічної ефективності даних проектів варто користуватися Методичними рекомендаціями з оцінки ефективності інвестиційних проектів і їхнього добору для фінансування. Даний документ передбачає 3 напрямки оцінки ефективності проектів:

- комерційна (фінансова) ефективність, що враховує фінансову сторону реалізації проекту для його безпосередніх учасників;
- бюджетна ефективність, що відбиває фінансові наслідки здійснення проекту для республіканського, регіонального або місцевого бюджетів;
- народногосподарська економічна ефективність, що враховує витрати і результати за межами прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту, у тому числі й у вартісному вимірі.

### **18.3. Визначення ефективності управління персоналом**

Економічна ефективність – це отримання більших результатів при тому ж самому рівні витрат при отриманні того самого результату. Отже в процесі розгляду питань ефективності технологій управління персоналом, необхідно перш за все з'ясувати, що уявляють собою витрати на персонал і що слід розуміти під ефектом від управління персоналом.

Ефект від діяльності по управлінню персоналом може знайти своє відбиття у вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці;
- задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами ґрунтувалася на урахуванні соціальних моментів у трудових відносинах (ефект проявляється у зменшенні збитків від плинності кадрів);
- відносної економії коштів за рахунок скорочення термінів навчання



завдяки підбору професійно-орієнтованих працівників.

Найбільш розповсюдженим показником ефективності витрат праці є продуктивність праці. З дисципліни "Економіка праці" слід пригадати сутність прямого і зворотного показників продуктивності праці.

Виробіток (В) і трудомісткість (Т) продукції розраховуються за формулами:

$$B = \frac{O}{Bn} \quad (18.2)$$

$$T = \frac{Bn}{O} \quad , \quad (18.3)$$

де О – обсяг виготовленої (реалізованої) продукції протягом певного періоду;

Вп – витрати праці (люд.-год., люд.-дн., або середньоспискова чисельність працівників).

Проте необхідно пам'ятати, що продуктивність праці змінюється під впливом великої кількості факторів і вдосконалення діяльності по управлінню персоналом займає лише якусь частину.

Більш обґрунтовані висновки про ефективність роботи у сфері управління персоналом дає підхід до оцінки через вартість затрат підприємства на робочу силу (Вр):

$$Bp = \frac{З}{T} \quad , \quad (18.4)$$

де З – сумарні затрати на персонал за певний період.

Аналіз наукових джерел показав, що на сучасному етапі існує підхід до оцінювання ефективності управління персоналом з використанням показників, які розподілені за наступними групами:

- фінансово-економічні,
- інноваційної активності,
- показники руху персоналу,
- кваліфікації персоналу,
- соціально-організаційні показники,
- показники психологічного стану.

Групи показників оцінювання ефективності HR-менеджменту зведено на рис. 18.2.



**Рис. 18.2. Групи показників оцінювання ефективності HR-менеджменту**

В ході оцінки ефективності системи HR-менеджменту можуть бути використані показники не лише продуктивності праці, але й економічності самої системи тобто досягнення певного результату з мінімальними затратами. Приклад розрахунку показників наведений в таблиці 18.1.

Визначити і проаналізувати ефективність системи HR-менеджменту можна по напрямках цього процесу: через ефективність вибраної кадрової політики, підготовки і перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, через ефективність робіт, спрямованих на скорочення терміну адаптації кадрів, через оцінку раціональності організаційної структури кадрової служби.

## Показники ефективності системи HR-менеджменту

Показники	Розрахункові формули	Порогові значення	Умовні позначення
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \frac{Чзв}{Чск}$	0,05	Чзв – кількість звільнених з усіх причин працівників; Чск – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	$K_{ук} = \frac{Чф}{Чшт}$	1	Чф – фактична чисельність працівників; Чшт – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб.
Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{пост.} = \frac{Чп}{Чсс}$	0,854	Чп – чисельність постійних працівників; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Продуктивність праці	$Пп = \frac{Пн}{Чсс}$	до зростання	Пн – обсяг наданих послуг, тис. грн.; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.
Коефіцієнт відбору персоналу	$K_{вп} = \frac{В}{Б}$	0,5	В – кількість осіб відібраних із числа бажаючих працювати; Б – кількість претендентів на посаду, осіб.
Коефіцієнт мотивації зарплати	$K_{м.з.} = \frac{Зф}{Зрин.}$	1	Зф – фактична середня зарплата по банку, тис. грн; Зрин. – середньоринкова зарплата, тис. грн
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{т.д.} = \frac{Tф - Tн}{Tф}$	1	Tн – неявки на роботу без поважних причин, людино-днів; Tф – фактично відпрацьований фонд робочого часу, людино-днів.
Коефіцієнт професійного рівня працівників	$K_{вк} = \frac{Чр.в.к.}{Чсс.}$	0,854	Чр.в.к. – чисельність висококваліфікованих працівників, осіб; Чсс – середньоспискова чисельність працівників, осіб.

Головне завдання системи HR-менеджменту – досягнення такого стану людського потенціалу, який забезпечував би певний економічний і соціальний ефект, а не максимальна економія затрат на робочу силу. Отже завдання вибору технології управління персоналом повинно вирішуватись через призму не мінімізації затрат на персонал, а їх оптимізації.

### **Питання для самоконтролю з теми 18:**

1. Розкрийте сутність економічної категорії «ефективність».
2. Назвіть види затрат на персонал. З яких елементів вони складаються? Назвіть основні показники економічної ефективності управління персоналом.
3. Що собою являє організаційна ефективність управління персоналом? Назвіть основні показники організаційної ефективності управління персоналом.
4. Що собою являє соціальна ефективність управління персоналом? Назвіть основні показники соціальної ефективності управління персоналом.

### **Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел до теми 18:**

1. Герасименко Г.В. Принципи управління людськими ресурсами високотехнологічного підприємства як методологічний інструмент забезпечення ефективності / Г. В. Герасименко // Соціально– трудові відносини: теорія та практ., 2016. № 2. С. 179– 186.
2. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження / О. В. Грідін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені 72 Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
3. Грінка Т.І., Грінка М.Д. Аудит персоналу як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємства. Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал 5(10) 2018.С.160-170
4. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами // Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль :ЗУНУ, 2021.

5. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78.
6. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.
7. Ляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація // Наукове електронне фахове видання., Київ, 2018. Вип. 3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf)
8. Ляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. / О. І. Ляш // Наукове електронне фахове видання, Київ. – 2018. – Вип. 3. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf)
9. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
10. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективності системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. Молодий вчений. 2015. № 26. С. 74–80.
11. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html>
12. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність / І.А Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91–95.
13. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. Економіка і організація управління. 2018. №4(32). С. 7-16.

### *Кейси з часних HR-практик*

#### **Key Performance Indicators, ключові показники ефективності**

КРІ дають можливість максимально досягати поставлених цілей компанії, стежити за динамікою роботи працівників, вчасно реагувати на ситуації, які можуть негативно вплинути на подальшу роботу всієї компанії.

Здобувачі мають можливість ознайомитись з основними правилами розробки та впровадження КРІ.



### BuzzWords

Ассесмент-центр	<p>(англ. assessment center – центр оцінки). Багатовимірний процес оцінки, в якому учасники проходять спостереження та оцінюються командою об'єктивних, спеціально інструктованих, компетентних суддів (асесорів).</p> <p>Метод комплексної оцінки персоналу, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців.</p>
Аутплейсмент	<p>(англ. outplacement- працевлаштування звільнених) – комплекс заходів, що проводяться в разі звільнення або скорочення персоналу за рахунок колишнього роботодавця.</p>
Аутсорсинг	<p>(англ. outsourcing – використання зовнішнього ресурсу). Передача організацією певних видів або функцій підприємницької діяльності іншій компанії, що діє в потрібній області, на підставі договору. Придбання не праці визначеного спеціаліста, а послуги, яка необхідна компанії на даний момент часу.</p>
Аутстафінг	<p>(англ. outstaffing – вивід персоналу за штат). Технологія найму робочої сили, коли роботодавець наймає спеціаліста у певній сфері, який фактично буде працювати на компанію-замовника, але при цьому не буде офіційно числитися в її штаті.</p>
CRM-система (Customer Relationship Management)	<p>(англ. customer-клієнт, relationship-взаємовідносини, management-управління). Особливий підхід до ведення бізнесу, при якому на перше місце діяльності компанії ставиться клієнт. Система управління взаємовідносинами з клієнтами відноситься до всіх стратегій, методів, інструментів і технологій, які використовує бізнес для розвитку, утримання і залучення клієнтів.</p>

DEI (Diversity Equity Inclusion)	(англ. diversity-різноманітність, equity-неупередженість, inclusion-включення). Корпоративна політика, що ґрунтується на створенні інклюзивної і рівноправної культури, яка враховує інтереси всіх людей, незалежно від їхнього походження, статі, віку тощо.
EVP (Employer Value Proposition)	(англ. employer- роботодавець, value-цінність, proposition-пропозиція). Ціннісна пропозиція роботодавця – набір матеріальних і нематеріальних вигод, які компанія може запропонувати співробітнику в обмін на його компетенції.
KPI	(англ. key performance indicators) Оцінка показників ефективності кожного окремого працівника і їх ролі в досягненні кінцевого результату компанією ( оцінці підлягають результат, витрати, функціонування, продуктивність, ефективність..
LMS-система	(англ. Learning Management System). Система управління навчанням персоналу шляхом розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу.
SWAT- команда	(skilled with advanced tools) — компетентна у вирішенні якої-небудь проблеми команда фахівців, володіє низкою ефективних і сучасних засобів вирішення задач.
Team spirit	Командний дух, який виникає у злагодженій роботі всіх учасників і відображається у сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації.
Teamwork skills	Навички роботи в команді, що виражається у ефективній роботі із її членами
Well-being	Програми, які спрямовані на персональний добробут працівників та їх ментальне здоров'я .
Wellness менеджмент	Управління оздоровленням співробітників з акцентом на психічне здоров'я.
Work-life balance	Концепція, яка пропагує здоровий розподіл пріоритетів між роботою та особистим життям

Біг дата	(англ. big-великі, data-дані). Термін, що позначає величезний масив різної структурованої та неструктурованої інформації, а також методи її обробки й аналізу.
Блокчейн	(англ. block-блок, chain-ланцюг – ланцюжок блоків). Технологія обробки, зберігання інформації та ідентифікації клієнтів, що дозволяє децентралізовано та абсолютно безпечно зберігати та передавати інформаційні дані.
Брейн-стормінг	(від англ. brain-storm - мозкова атака) метод організації колективної творчої діяльності, яка спирається на групову генерацію ідей, що висувуються, обговорюються й приймаються
Воркшоп	(англ. workshop - майстерня). Інтенсивний навчальний захід, на якому учасники здобувають знання або навички, перш за все, завдяки власній активній роботі
Гейміфікація	Інструмент нематеріальної мотивації, який допомагає урізноманітнити робочий процес, за рахунок використання ігрових елементів і механік у будь-якому контексті: в бізнесі, побуті, освіті.
Гігекономіка	(англ. gig-концерт/одноразовий музичний захід, есопому-економіка). Економіка вільного заробітку. Модель трудових відносин, яка ґрунтується на короткострокових контрактах або ж неформальних домовленостях.
Гіг-працівник	Незалежний виконавець-фрілансер, працівник за короткостроковим контрактом, без офіційної трудової угоди. Гіг-працівник співпрацює з різними роботодавцями, користуючись перевагами вільного графіку. Фізичні особи підприємці, особи, що виконують різну роботу, надають послуги за договорами цивільно-правового характеру.
Грейдінг	(англ. grading - оцінювання) процес створення вертикальної структури посадових рівнів і розрядів, універсальної для всього персоналу організації, де всі посади вибудовані в залежності від їх значимості та орієнтовані на стратегію і бізнес-цілі підприємства.



Діджиталізація	(англ. digitization - переведення інформації в цифрову форму). Загальний термін для позначення цифрової трансформації суспільства та економіки, заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії процес застосування підприємствами сучасних інформаційнокомунікаційних технологій для досягнення своєї мети, зорієнтований на трансформацію існуючих бізнес-процесів.
Джоб дискрипшн	(англ. job description) – опис посад та посадових обов'язків
Ескалація	(лат. scala - сходи). Фаза конфлікту, за якої учасники починають займати певні сторони, позиції посилюються, комунікація припиняється, а сприйняття ситуації спотворюється
Івент	(англ. event – подія). Це спланований та організований захід, що відбувається в зазначений час, має певну мету та зазвичай носять розважальний, освітній або рекламний характер.
Конфліктоген	Слова, дії (чи їх відсутність), що можуть призвести до конфлікту
Конфлікт-тригер	(англ. trigger – спусковий гачок). Подія, фраза, малюнок тощо, що вмикає у людини психологічну реакцію на подразник; певний стимул або тумблер, що здатен викликати у людини неконтрольовану реакцію (агресію, паніку, страх, флешбек тощо), під впливом якої вона може вступити в конфліктну взаємодію.
Коучинг	(англ. coaching – тренерство). Метод консалтингу і тренінгу, за якого наставник (коуч) допомагає тим, хто навчається досягнути професійних або життєвих цілей
Краудворкер	(англ. crowd-натовп, worker-працівник). Фрілансер, який виконує завдання у складі інших онлайн-працівників.
Краудсорсинг	(англ. crowd-натовп, sourcing-пошук джерел). Модель пошуку, залучення та поділу роботи між учасниками для досягнення сукупного результату. В результаті, організації отримують товари та послуги, включаючи ідеї, голосування, мікрозавдання, від великої, відносно відкритої групи учасників.

Лізинг персоналу	(англ. personal-leasing – надання персоналу в тимчасову аренду). Технологія, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними людськими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації.
Медіація	(лат. mediation – посередництво). Процес, в якому нейтральна третя сторона, медіатор, допомагає вирішити конфлікт, сприяючи виробленню добровільної угоди між конфлікуючими сторонами
Менторство	Технологія професійного розвитку. Процес передавання знань та умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, шляхом співбесіди, консультації, поради чи методом ускладнюючих завдань.
Мобінг	(англ. to mob – переслідувати, нападати гуртом). Дії роботодавця або окремих працівників трудового колективу, які спрямовані на приниження гідності та честі працівника, його професійної (ділової) репутації у формі психологічного та/або економічного тиску, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, створення стосовно нього напруженої, ворожої, образливої атмосфери, у тому числі, що змушує особу недооцінювати власну професійну придатність.
Онбординг	(англ. onboarding – введення, входження, посадка на борт). Процес формальних і неформальних процедур по прийняттю нового співробітника, який починається з моменту підписання трудового договору і може тривати до одного року перебування в організації
Офбординг	(англ. поза бортом). Звільнення співробітника (як за власним бажанням, так і за рішенням компанії), яке включає низку бізнес-процесів, пов'язаних із взаємодією зі співробітником після цього.
Оффер (джоб оффер)	(англ. offer – пропозиція). Письмова пропозиція роботи, направлена кандидату потенційним роботодавцем
Парт-тайм	Робота в умовах неповного робочого дня

Перфоменс менеджмент	(англ. performance management) Система взаємовідносин між усіма рівнями менеджменту і співробітників, а не просто щоквартальна або щорічна вказівка зверху ставити підлеглим цілі.
Плюшки	Негрошові винагороди працівникам організації (білети на концерт, абонементи в спортивну залу, страхування домашніх тварин співробітників, сертифікати на відвідування ресторанів тощо)
Пребординг	(англ. pre-boarding – перед посадкою). Період, що передує початку роботи працівника і заключається у роботі із співробітником у проміжку між офером та підписанням трудового договору.
Прелімінаринг	(англ. preliminary-попередній). Технологія залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців. Ефективний метод омолодження штату компанії через залучення молодих, талановитих і перспективних випускників ВНЗ, а також студентів старших курсів як на постійну роботу, так і на умовах тимчасової стажування.
Професіограма	Спеціальний документ, який містить в собі комплексний опис характеристик професії, розгорнутий перелік умов і трудової діяльності по конкретній професії, та професійно важливих індивідуально-психологічних якостей потенційного працівника
Рекрутинг	(фр. recruter-набирати, вербувати). Процес пошуку, залучення, відбору, співбесіди, найму та адаптації кандидатів в штат компанії. Процес більш глибокого підбору, з урахуванням ділових якостей кандидата та його особистісних характеристик, який вимагає від HR-менеджера розуміння кадрових потреб організації, складних навичок, необхідних для різних посад, з урахуванням специфіки бізнес-середовища компанії.
Релокація персоналу	(relocate, relocation – переміщувати, переміщення) Переїзд усіх або частини працівників компанії з однієї країни в іншу, або переїзд працівників з одного місця на інше в межах однієї країни.

Реципієнт	(лат. <i>recipiens</i> – отримувач). Об'єкт комунікації, якому надходить інформація від комунікатора (відправника)
Скринінг	(англ. <i>screening</i> -просіювання, фільтрація – «поверхневий відбір»). Швидкий відбір претендентів виключно за формальними ознаками, ключовими вимогами загального характеру (освіта, досвід роботи, сфера діяльності, кваліфікація). Технологія використовується, як правило, для закриття нижчих вакансій.
Соціальний пакет	Система пільг та компенсацій як матеріального, так і нематеріального характеру і складає частину оплати праці, або ж є бонусом до неї
Стейкхолдер	(англ. <i>stakeholder</i> - утримувач ставки або акціонер). Фізичні або юридичні особи, групи осіб, індивідууми, які прямо або опосередковано можуть впливати на діяльність організації (керівник, керівники підрозділів, співробітники, інвестори, підрядники, партнери, постачальники, державні структури, ЗМІ тощо)
Стимул	(лат. <i>stimulus</i> – загострена палиця, якою поганяли тварин, стрекало). Важіль впливу на працівника, що спонукає його до певних дій в інтересах організації
Стрес	(англ. <i>stress</i> – напруга, тиск). Відповідна реакція нервової системи організму у відповідь на дію подразників зовні, сила яких перевищує адаптаційні можливості. Характеризується психологічними та фізіологічними змінами, які викликають відхилення від нормальної працездатності
Тімбілдінг	(англ. <i>team building</i> - побудова команди). Метод управління, який використовується для підвищення ефективності та продуктивності колективу, шляхом перетворення групи окремих працівників у згуртовану команду, організовану для спільної роботи.
Тімлід	(англ. <i>team lead</i> — керівник групи або команди) Середнє між проєктним менеджером і кваліфікованим девелопером. Тімлідер частково виконує ролі Project Manager та System Architect, але акцент його обов'язків спрямований на менеджмент .

Фасилітатор	(англ. to facilitate – спрощувати). Модератор, провідний, який забезпечує успішну командну роботу, зазвичай на тренінгах. Завдання фасилітатора – стежити за дотриманням регламенту заходу, не давати учасникам відхилятися від теми, лаятись, бити байдики
Фреймінг	(англ. frame-рамка). Когнітивне упередження, коли люди реагують на певний вибір по різному залежно від контексту, тобто того, як такий вибір подається - як програш чи виграш.
Фул тайм	(англ. full time – повний час) Зайнятість в умовах повного робочого дня.
Хакатон	(англ. hackathon: hack-хакер, marathon-марафон) Організований івент, під час якого фахівці формують команди та вирішують конкретне завдання або розробляють дієві рішення за обмежений час. HR-хакатон спрямований на використання досвіду співробітників та створення нового типу мислення у команді.
Хедхантинг	(англ. head-голова, hunting-полювання – полювання за головами). Технологія пошуку та підбору персоналу, що передбачає цілеспрямований пошук, а також подальше залучення до роботи найбільш перспективних і цінних за рівнем професіоналізму фахівців (причому самі кандидати, як правило, зовсім не перебувають у пошуках нової роботи).

Навчальний посібник

# HR-МЕНЕДЖМЕНТ

*Укладачі:* **Сочинська-Сибірцева І. М.** – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»;

**Добренька А.О.** – асистент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»;

**Тушевська Т.В.** – асистент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність».

---

*Електронне видання*

Центральноукраїнський  
національний технічний  
університет, 2022