

20 ЛЬВІВСЬКОМУ
ДЕРЖАВНОМУ
УНІВЕРСИТЕТУ
ВНУТРІШНІХ
РОКІВ СПРАВ

Львівський державний університет
внутрішніх справ

Марта Копитко
Наталія Михаліцька
Мар'яна Яцик

Управління персоналом

Навчальний посібник

Львів
2025

УДК 005.95(075.8)
К 55

Рекомендовано до друку та розміщення
в електронних сервісах ЛьвДУВС Вченою радою
Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 30 квітня 2025 року № 15)

Рецензенти:

Віктор Алькема,

доктор економічних наук, професор
(Університет економіки та права «КРОК»)

Світлана Урба,

доктор економічних наук, професор
(Львівський національний університет імені Івана Франка)

Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М.

К 55 **Управління персоналом : навчальний посібник / за
заг. ред. Д. В. Швеця. Львів : Львівський державний
університет внутрішніх справ, 2025. 452 с.**

ISBN 978-617-511-422-3

Акцентовано увагу на особливостях набуття компетентностей щодо
ефективного управління персоналом.

Охоплено чотирнадцять тем, які послідовно розкривають сутність
і складові системи управління персоналом, описують специфіку стратегії
управління персоналом організації в умовах воєнних викликів, висвітлюють
психологічні аспекти забезпечення діяльності персоналу під час війни.
Обґрунтовано важливість планування та формування персоналу, його
розвитку. Охарактеризовано сучасні методи та інструменти управління
персоналом. Визначено чинники ефективного управління персоналом.

Для здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей закладів вищої
освіти та всіх зацікавлених осіб.

The focus is on the peculiarities of acquiring competencies in effective
personnel management.

Fourteen topics are covered, which consistently reveal the essence and
components of the personnel management system, describe the specifics of
the organization's personnel management strategy in the context of military
challenges, highlight the psychological aspects of personnel activity during wartime.
Substantiate the importance of personnel planning and formation, its development.
Describe modern methods and tools of personnel management, and define the key
factors of effective personnel management.

For higher education students of economic specialties of higher education
institutions and all interested people.

УДК 005.95(075.8)

© Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М.,
2025

© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2025

ISBN 978-617-511-422-3

Зміст

ВСТУП.....	9
-------------------	----------

Тема 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
У СУЧАСНІЙ СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	12
1.1.Зміст управління та особливості управлінської праці.....	12
1.2.Особливості сучасного управління персоналом	
у структурі управління організацією.....	18
1.3.Світовий досвід управління персоналом організації.....	27
Питання для самоперевірки.....	29
Тести для самоконтролю.....	30
Література.....	32

Тема 2. СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	33
2.1.Суть стратегічного управління	
персоналом організації.....	33
2.2.Основні аспекти стратегії управління персоналом	
організації в умовах воєнних викликів.....	41
2.3.Стратегії мотивації та лідерства як ключових	
детермінант управління персоналом організації.....	55
2.4.Зміст політики управління персоналом організації.....	71
Питання для самоперевірки.....	76
Тести для самоконтролю.....	77
Література.....	79

Тема 3. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	80
3.1.Керівництво та лідерство	
в управлінні персоналом організації.....	80
3.2.Психологічні аспекти забезпечення діяльності	
персоналу в умовах війни.....	94
3.3.Управління конфліктами персоналу:	
поняття, види та шляхи їх вирішення.....	103
Питання для самоперевірки.....	118
Тести для самоконтролю.....	119
Література.....	120

Тема 4. СЛУЖБА ПЕРСОНАЛУ ТА КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО	121
4.1. Поняття та завдання служби персоналу організації.....	121
4.2. Функції служби персоналу організації.....	126
4.3. Кадрове діловодство організації в умовах війни.....	129
Питання для самоперевірки.....	133
Тести для самоконтролю.....	133
Література.....	135
 Тема 5. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	136
5.1. HR під час війни.....	136
5.2. Адаптація ветеранів та інклюзія бізнесу	
в сучасних умовах.....	144
5.3. Адаптаційні практики	
внутрішньо переміщених осіб.....	157
5.4. Well-being команди в умовах війни.....	162
Питання для самоперевірки.....	168
Тести для самоконтролю.....	169
Література.....	171
 Тема 6. СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	172
6.1. Традиційні методи управління персоналом.....	172
6.2. Мистецтво сучасного онбордингу.....	177
6.3. Коучинг як дієвий метод управління персоналом.....	187
6.4. Фріланс як тренд дистанційного	
управління персоналом.....	194
Питання для самоперевірки.....	198
Тести для самоконтролю.....	199
Література.....	201
 Тема 7. ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	202
7.1. Підбір і відбір персоналу.....	202
7.2. Сучасний рекрутинг: поняття, види, технології.....	205
7.3. Прелімінаринг і хедхантинг	
як ефективні методи підбору персоналу.....	217
7.4. Роль соціальних мереж у процесі підбору	
та формування персоналу.....	227
Питання для самоперевірки.....	235
Тести для самоконтролю.....	236
Література.....	238

Тема 8. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ	239
8.1. Сучасні тренди розвитку персоналу.....	239
8.2. Концептуальні аспекти навчання персоналу.....	250
8.3. Гейміфікація як інструмент розвитку персоналу.....	259
Питання для самоперевірки.....	264
Тести для самоконтролю.....	265
Література.....	267
 Тема 9. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ	268
9.1. Оцінювання персоналу.....	268
9.2. Атестація як інструмент оцінки персоналу.....	274
9.3. Сучасні технології оцінювання персоналу.....	281
Питання для самоперевірки.....	292
Тести для самоконтролю.....	293
Література.....	294
 Тема 10. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОЦІНЮВАННЯ ТА ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ	295
10.1. Зміст і види контролю праці персоналу.....	295
10.2. Особливості звільнення персоналу в умовах воєнного стану.....	302
10.3. Технології вивільнення персоналу.....	308
Питання для самоперевірки.....	316
Тести для самоконтролю.....	317
Література.....	318
 Тема 11. УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ.....	319
11.1. Робочий час: поняття, ознаки та правове регулювання.....	319
11.2. Особливості робочого часу та режиму відпочинку під час воєнного стану.....	324
11.3. Правила внутрішнього трудового розпорядку як інструмент регулювання робочого часу.....	331
Питання для самоперевірки.....	334
Тести для самоконтролю.....	335
Література.....	336

Тема 12. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	337
12.1. Мотивація та стимулювання персоналу в умовах воєнного стану.....	337
12.2. Сучасні інструменти матеріальної мотивації персоналу.....	346
12.3. Технології нематеріального стимулювання персоналу.....	349
Питання для самоперевірки.....	353
Тести для самоконтролю.....	353
Література.....	355
Тема 13. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ	356
13.1. Поняття та особливості соціального партнерства в організації.....	356
13.2. Соціальна відповідальність бізнесу під час війни.....	364
13.3. Колективний договір.....	370
Питання для самоперевірки.....	374
Тести для самоконтролю.....	375
Література.....	377
Тема 14. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	378
14.1. Зміст та чинники ефективного управління персоналом.....	378
14.2. Методичні підходи до вимірювання показників ефективності роботи персоналу.....	384
14.3. Сучасні технології забезпечення ефективності управління персоналом.....	391
Питання для самоперевірки.....	395
Тести для самоконтролю.....	395
Література.....	397
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	398
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	404
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	416

ВСТУП

Персонал є найціннішим активом будь-якого підприємства, а надто в період війни. В нових реаліях ефективність діяльності персоналу залежить від рівня залучення кожного працівника. Сукупність різноманітних факторів чинить вплив на таке залучення, особливо розуміння кожним працівником цінностей та стратегічного розвитку підприємства. Утримувати міцні конкурентні позиції на ринку бізнес-організації можуть завдяки ефективному управлінню персоналом, який є головним активом. Здійснюючи управління персоналом в умовах війни, керівникам необхідно враховувати всі зміни, які відбуваються. І уже недостатньо використовувати традиційні методи управління персоналом, а потрібно реалізовувати більш сучасні, які б відповідали сьогоdnішнім реаліям.

Метою викладання навчальної дисципліни «Управління персоналом» є формування у здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр» компетентностей та отримання програмних результатів навчання відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент та безпека бізнесу», зокрема, формування системи знань і комплексу практичних навичок щодо розробки та здійснення кадрової політики, ефективного залучення, використання та розвитку персоналу в сучасних організаціях.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми, здобувачі вищої освіти повинні:

набути таку інтегральну компетентність:

– здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних і поведінкових наук;

набути таких загальних компетентностей:

– здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях (ЗК-04);

– знання і розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності (ЗК-05);

- здатність вчитися й оволодівати сучасними знаннями (ЗК-09);

- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів) (ЗК-15);

набути таких спеціальних компетентностей:

- здатність визначати перспективи розвитку організації (СК-03);

- здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту (СК-05);

- здатність діяти соціально відповідально і свідомо (СК-06);

- здатність працювати в команді та налагоджувати між-особистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань (СК-09);

- здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації (СК-10);

- здатність створювати й організовувати ефективні комунікації в процесі управління (СК-11);

- здатність аналізувати та структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення (СК-12).

Відповідно до вимог освітньо-професійної програми, здобувачі вищої освіти повинні здобути **певні програмні результати навчання**, а саме:

- демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства (ПРН 03);

- демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень (ПРН 04);

- описувати зміст функціональних сфер діяльності організацій (ПРН 05);

- застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації (ПРН 08);

- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи (ПРН 09);

- мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організацій (ПРН 10).

Реалізація мети викладання дисципліни передбачає формування у здобувачів вищої освіти очікуваних результатів навчання, а саме здобувачі вищої освіти повинні **знати**:

- теорії, методи і функції менеджменту, сучасні концепції лідерства;

- методи набору та відбору кадрів; методи оцінки персоналу та прогнозування потреби у ньому; принципи та методи забезпечення фірм персоналом;

- основні вимоги до формування кадрової та соціальної політики організації.

Здобувачі вищої освіти повинні **вміти**:

- демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;

- описувати зміст функціональних сфер діяльності організацій;

- застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи; обґрунтовувати дієві інструменти мотивування персоналу організацій.

Тема 1

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Зміст управління та особливості управлінської праці

1.2. Особливості сучасного управління персоналом у структурі управління організацією

1.3. Світовий досвід управління персоналом організації

1.1. Зміст управління та особливості управлінської праці

Сучасні умови, в яких здійснюється підприємницька діяльність, потребують від організацій високого рівня конкурентоздатності та ефективної системи управління, що забезпечуватиме раціональне використання фінансових, виробничих та людських ресурсів організації.

Управління існує з тих пір, коли з'явилися перші організації, тобто фактично з часу появи самого світу. Одну з перших теорій управління сформулював Конфуцій. Він зробив концепції благородної людини не за походженням, а за вихованням.

Термін «управління» запозичений з латинської мови і походить від «administratio», що у Великому тлумачному словнику сучасної української мови трактується як спрямування діяльності кого-, чого-небудь [27].

Унікальною особливістю управління є його соціальний характер, оскільки саме управління в буквальному значенні цього слова починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах присутні свідоме начало, інтерес і знання, мета й воля, енергія й дії людини. Воно, як зазначає автор, створене людьми з метою свідомої саморегуляції своєї життєдіяльності і полягає в забезпеченні їхніх потреб та інтересів і має настільки ж важливе значення, як родина і власність, мораль і право, спосіб виробництва і держава, знання й інформація, інші суспільні інститути [27].

Аналіз наукових праць свідчить про те, що управління має багатогранну природу. Дослідники [66; 133] розглядають управління в трьох площинах – в живій природі, в неживій природі та в суспільстві. Дійсно, управління відбувається в різних підсистемах «людина – техніка», «людина – технологія», «людина – природа», «людина – техніка (технологія) – природа» та ін. Об'єднує їх те, як справедливо зазначає А. Казанджі, що в них первинним, «керуючим» компонентом виступає людина, та й створені вони з метою обслуговування інтересів людини [133]. Тобто управління є продуктом свідомості і праці людини і має соціальний характер. Незважаючи на те, що об'єкти управління можуть мати технічну, технологічну, соціальну чи біологічну природу, управління в цілому має соціальний зміст, оскільки пов'язано з об'єднанням зусиль людей для досягнення відповідних цілей [133].

Завдяки аналізу історії управління можна виділити поширені підходи до визначення сутності та ролі управління організацією.

Управління як мистецтво. Поняття про управління як мистецтво – це про здатність ефективно застосовувати накопичений досвід на практиці, спираючись на концепції, теорії, принципи, форми і методи, що лежать в його основі, для того щоб члени колективу спрямовували свої зусилля на досягнення цілей організації в умовах найбільш повного розкриття потенціалу колективу [161, с. 147].

Управління як наука має свій предмет вивчення, свої специфічні проблеми і підходи до їх вирішення. Зусилля науки спрямовані на пояснення природи управлінської праці, встановлення зв'язків між причиною і наслідком, виявлення факторів і умов, при яких спільна праця людей стає ефективнішою і кориснішою. Наука управління має свою теорію, змістом якої є закони і закономірності, принципи та функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління [161, с. 147].

Управління як процес відображає прагнення інтегрувати всі види діяльності щодо вирішення управлінських проблем у єдиний ланцюг. Управління при цьому позиціонується як динамічно змінювані у просторі та часі, пов'язані між собою управлінські функції, метою яких є вирішення проблем і завдань навчального закладу [161, с. 147].

У таблиці 1.1 наведено основні погляди вчених щодо трактування терміна «управління».

Таблиця 1.1

Погляди науковців щодо трактування поняття «управління»
[27; 133; 302]

Автор	Визначення поняття
В. Г. Федоренко	Вид діяльності, що полягає у керуванні людьми, процесами, елементами і системами соціально-економічного та політичного життя суспільства.
П. Друкер	Особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу.
О. В. Баєва	Загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в самій системі та в навколишньому середовищі.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Процес – тому що робота з досягнення цілей за допомогою інших – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій.
М. Бурмака, Т. Бурмака	Циклічно повторюваний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління.
Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш	Загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві.

І. В. Кононова виокремила основні підходи до управління організацією [161, с. 148]:

1) ситуаційний підхід орієнтує менеджерів на використання можливостей прямого прикладання науки до конкретних ситуацій та умов. Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають на підприємство в конкретний період часу. Через те що в центрі уваги опиняється ситуація, ситуаційний підхід підкреслює значущість «ситуаційного мислення». Ситуаційне управління передбачає прийняття рішень не відповідно до встановлених планів роботи, а в міру виявлення потенційних проблем. Цей підхід потребує значного рівня децентралізації управління, а отже, забезпечує необхідну адаптивність і гнучкість організаційної структури, швидку реакцію на умови, що постійно змінюються;

2) функціональний підхід довгий час вважався єдиним для організації операційної та управлінської діяльності як для виробничих підприємств, так і для підприємств сфери послуг. Функція – це сукупність процесів у знятому вигляді. Роль функціонального підходу, що розглядається як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій, які становлять основу організації процесу управління, полягає в тому, що, забезпечуючи високу продуктивність праці, він стимулював здобуття професійної спеціалізації, спрощував процеси управління, зменшував споживання матеріальних ресурсів, покращував координацію робіт, надавав повноту влади функціонерам-керівникам підрозділів. Особливість функціонального підходу криється в його комплексності;

3) системний підхід в теорії менеджменту визначає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої цілі в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, і до яких відносять спільні цінності, стратегічну орієнтацію, структуру, стиль управління, склад співробітників, сукупність теоретичних знань та практичного досвіду. Сутність системного підходу до управління полягає в наступному: формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням; отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору; кількісна оцінка цілей та засобів їх досягнення, заснована на всебічному оцінюванні всіх можливих і планованих результатів діяльності;

4) процесний підхід веде до спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що забезпечує більшу орієнтацію організації на споживача. Завдяки скороченню ієрархічних рівнів організаційної структури процесний підхід дає змогу спростити обмін інформацією між різними підрозділами. Перехід до процесного підходу допомагає усунути відособленість підрозділів і посадових осіб, розглядати діяльність у системі менеджменту якості не в статичності, а в динамічності, коли діяльність у системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу, акцентувати увагу менеджменту на взаємодії підрозділів і посадових осіб, що дає

можливість усувати «нічийні поля», тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості.

А. Казанджі додає, що специфічною особливістю управління як виду діяльності є те, що з одного боку воно являє собою частину спільної діяльності людей, а з іншого – виступає організаційним засобом для реалізації управлінських рішень і задоволення власних потреб [133].

Як зазначає Л. Скібіцька, «управління може здійснюватись лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління. Система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає ніби у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функція управління – практичної реалізації» [334, с. 53].

Визначальну роль у системі управління відіграє тісний взаємозв'язок об'єкта та суб'єкта (підсистем управління). Тобто управління відбувається за умови наявності двох основних елементів – суб'єкта управління, який здійснює керуючий вплив, та об'єкта, на який спрямований цей керівний вплив. Головною рисою суб'єкта управління є наявність у нього певної компетенції або владних повноважень, які дають змогу втілювати свою волю у формі управлінських рішень, керівних команд, обов'язкових до виконання. Відповідно об'єкт управління повинен підкорятися владній волі суб'єкта та виконувати його рішення [133].

На думку З. Кісіль, об'єкт управління – це те, на що спрямований свідомий, планомірний, організований, систематичний вплив суб'єкта управління. Метою такого впливу є спрямування об'єкта шляхом певного розвитку, надання йому стану впорядкованості, якісного визначення, відповідності певним вимогам чи ознакам. Об'єкт управління можна розглядати в двох аспектах: елементно-структурному – як сукупність людей (персонально), виробничих, галузевих утворень і груп, а також функціональному – як діяльність, поведінку індивідів і конкретних груп людей [147, с. 12].

П. Присяжнюк стверджує, що управління потребує ефективного механізму і для його трактування існують два основні підходи, які розкривають його головну сутність. У вузькому розумінні – це інструмент, система, за допомогою якої

відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації. У широкому трактуванні прийнято вважати, що це засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату. Складовими механізми управління є методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше завдань та поставлених цілей [275, с. 12].

Для реалізації механізму управління існує певна кількість їх обов'язкових елементів, поєднання яких дає змогу управлінській ланці результативно здійснювати свої функції та впливати на бажаний результат (рис. 1.1).

Управлінська праця – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації. Зміст управлінської праці залежить від її об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій [27].



Рис. 1.1. Складові механізму, що запускають роботу в системі управління організацією [275]

Специфічними особливостями управлінської праці є:

- розумова праця працівників апарату управління, що складається з трьох видів діяльності: організаційно-адміністративної і виховної (приймання і передавання інформації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання); аналітичної і конструктивної (сприйняття інформації й підготовка відповідних рішень); інформаційно-технічної (документаційні, навчальні, обчислювальні й формально-логічні операції);
- участь у створенні матеріальних благ не прямо, а опосередковано (посередньо через працю інших осіб);
- предмет праці – інформація;
- засоби праці – організаційна та обчислювальна техніка й інтелект людини;
- результат праці – управлінські рішення [27].

Майже не існує посад чи професій, діяльність за якими складається суто з одного певного аспекту. Найчастіше – це сукупність аспектів у певному співвідношенні, і саме залежно від співвідношення функціональних аспектів, а також від ролі у процесі прийняття управлінського рішення.

Управління організацією є досить складним явищем та потребує орієнтованої спрямованості керівництва.

1.2. Особливості сучасного управління персоналом у структурі управління організацією

Питання управління персоналом, особливо зважаючи на військову агресію щодо України, має сьогодні виняткове значення для діяльності будь-якої організації, адже людський капітал є його найважливішою цінністю та основним ресурсом. На кінцевий результат діяльності підприємства впливає стан його системи управління персоналом. Здатність управляти персоналом підприємства є своєрідним видом мистецтва, що ґрунтується на професійних знаннях та удосконалюється з досвідом.

У сучасній парадигмі наукової думки трапляються різні варіанти інтерпретацій поняття «управління персоналом». Розглянемо основні погляди науковців щодо його трактування (табл. 1.2).

Поняття «управління персоналом» [71; 92; 109]

Автори	Визначення
М. Армстронг	Управління персоналом – це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії.
М. Виноградський	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, облік персоналу.
Л. Балабанова, О. Стельмашенко	Управління персоналом – важлива сфера в управлінській діяльності, головним об'єктом якої є люди, котрі є складником різних соціальних угруповань, трудові об'єднання. Водночас управління персоналом – багатогранний і також складний процес, що пояснюється специфічними особливостями та закономірностями.
В. Горецька	Управління персоналом – це планова та цілісна діяльність керівного складу підприємства, яка спрямовується на розроблення концепцій, принципів кадрової політики та механізмів управління персоналом.
Г. Деслер	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їхніх взаємин у рамках підприємства.
О. Крушельницька, Д. Мельничук	Управління персоналом передбачає системний плановірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

А. Линенко	Управління персоналом – це комплексна система заходів, спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
І. Павлова	Це система управління персоналом, вдосконалює ефективність роботи в організаціях людських ресурсів і сприяє усуненню недоліків, які виникають у процесі роботи.
А. Пелих	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їхньої діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
В. Рульєв, С. Гуткевич, Т. Мостенська	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети.
Н. І. Ситник	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, котрі виконують належні виробничі функції.

Як бачимо, кожен з авторів дещо по-різному тлумачить поняття «управління персоналом». Не менш складним та проблемним питанням у наукових колах видається й визначення поняття «персонал», а також зіставлення його з близьким за змістом поняттям «кадри» (табл. 1.3).

Основна відмінність понять «персонал» та «кадри» полягає в тому, що «кадри» – це більш кваліфіковані працівники підприємств, яким зазвичай властиві фахові кваліфікації та управлінські навички, а «персонал» – це в широкому сенсі сукупність працівників організації за контрактними зобов'язаннями.

Таблиця 1.3

Зіставлення понять «персонал» та «кадри» [92; 152; 238]

Персонал	Кадри
Персонал – це сукупність працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем.	Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.
Персонал – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи.	Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, спеціальними знаннями, трудовими навичками та (або) досвідом роботи в обраній сфері діяльності.
Персонал об'єднує всі частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці.	Кадри – це штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та перебувають у трудових відносинах із керівництвом організації [25, с. 20].
Персонал – це трудовий колектив організації, або проста сукупність працівників компанії, які не мають властивостей колективу, а саме: поруч не знають одне одного, займають дуже віддалені один від одного робочі місця, не реалізують фактичну функцію спілкування й неформальні типи комунікації.	До категорії «кадри» слід зараховувати лише тих співробітників, які мають високий рівень кваліфікації, значний стаж роботи на конкретному підприємстві (який конкретно стаж для зарахування до категорії «кадри» вирішується в кожному конкретному випадку окремо), реально беруть участь у заданий момент у виробничій діяльності підприємства і працюють не на умовах сумісництва або скорочений робочий день (тобто не трудяться на умовах часткової зайнятості).
Персонал – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.	Кадри організації – це основний (штатний, постійний) склад працівників підприємства.

Управління персоналом організації вимагає вирішення таких основних завдань [95]:

- забезпечення підприємства робочою силою відповідної кількості та якісної кваліфікації;
- формування на підприємстві швидкої та умовно дешевої адаптації персоналу;
- створення стабільного колективу в організаціях, тобто закріплення на підприємстві досвідчених та висококваліфікованих кадрів;
- вчасне виявлення «баласту» співробітників, які недбало виконують свою роботу, постійно потребують контролю та на яких підприємство витрачає надто багато ресурсів;
- оптимізація балансу інтересів як підприємства, так і працівників, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

На думку авторів А. Спіциної, Р. Ярової, О. Шевченка [345, с. 52], функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату підприємства, які умовно діляться на загальні та специфічні. До ключових функцій системи управління персоналом автори відносять:

- залучення та відбір персоналу;
- управління якістю діяльності персоналу, його мотивація;
- удосконалення системи оплати праці;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [16; 345, с. 52].

Методи управління персоналом – це способи впливу на колектив з метою здійснення його діяльності в процесі функціонування підприємства [2].

Методи управління персоналом можна поділити на: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Методи системи управління персоналом [48; 113]

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту на основі наявної ієрархії управління. Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За допомогою цього методу здійснюється матеріальне заохочення для кожного з працівників. Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних заходів і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів [48].

Основними етапами управління персоналом організації є такі:

- планування персоналу, головною метою якого є розробка плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах;
- залучення персоналу та створення резерву потенційних кандидатів для заміщення усіх посад;
- відбір кадрів, у процесі якого здійснюється оцінка кандидатів та відбираються кращі із претендентів;
- визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників підприємства з метою залучення та збереження кадрів;

– професійна орієнтація та адаптація з метою швидшого введення нових працівників в організацію та реалізації їх потенціалу;

– навчання персоналу як безперервний процес, що є необхідною умовою для ефективного виконання робіт;

– оцінка діяльності працівників (атестація кадрів);

– трудове переміщення (підвищення, пониження, переведення, звільнення працівників), метою якого є більш раціональне їх використання;

– підготовка керівних кадрів як важливої складової усієї системи управління персоналом [181; 345].

Колектив авторів під керівництвом А. Спіциної стверджує, що управління персоналом вважається ефективним, якщо на підприємстві дотримуються таких умов: здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротації кадрів; використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи; система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників; використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень; здійснюється практика делегування повноважень підлеглим [345].

Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їхнього трудового потенціалу [345] (рис. 1.3).

Основними елементами системи управління персоналу є [71]:

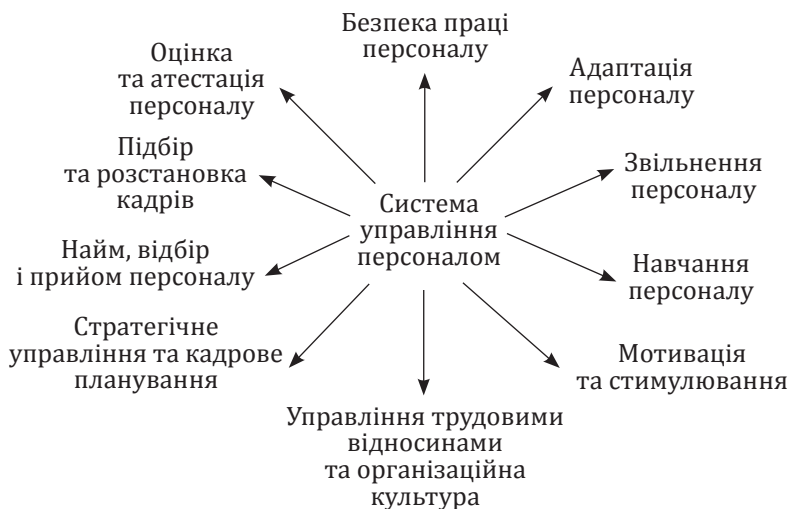
– суб'єкт – джерело управлінського впливу;

– об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив;

– управлінський вплив – група організованих команд, інструментів, методів, що використовуються для впливу на об'єкт;

– зворотний зв'язок.

Вплив суб'єкта на об'єкт управління є суттю управління персоналом. Об'єкт управління формують складники, на які націлена діяльність управління. Через реалізацію загальних та спеціальних функцій досягається мета управління персоналом.



*Рис. 1.3. Структура управління персоналом
[158; 407]*

Основними цілями системи управління персоналом організації є [70]:

- 1 рівень – формування відповідної кадрової бази та організація її ефективного використання;
- 2 рівень – з огляду на зміни зовнішнього середовища формування стратегії управління персоналом; прогнозування та планування персоналу; розробка ефективної системи мотивації персоналу та корпоративної культури;
- 3 рівень – аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; аналіз динаміки розвитку персоналу; аналіз трудових процесів.

Сучасна система управління персоналом має бути спрямована на стимулювання невинного самостійного самовдосконалення персоналу, яке давало б змогу організації йти в ногу з часом (табл. 1.4).

На думку Ю. Гурбика, С. Біляєвої, С. Багунца, ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме [92]:

- підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві;

Таблиця 1.4

Порівняння систем управління персоналом в організаціях
[109; 362]

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
Організаційний імператив	Людський фактор
Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, – працівники
Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна
Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва побудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства в цілому
Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

- зростанню продуктивності праці;
- регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;
- створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві;
- формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу;

– збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

Н. Козьмук, К. Власенко доречно стверджують, що практична значимість управління персоналом передбачає: ідеальне конструювання практики кадрового управління, розроблення теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом; раціоналізацію, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтацію на вимоги економічної (ділової) та соціальної ефективності; спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонування наукою [158, с. 147].

1.3. Світовий досвід управління персоналом організації

Людський капітал є основним ресурсом, який веде до економічного процвітання підприємства, та чинником, що впливає на розвиток успішного бізнесу. Кадровий менеджмент торговельної сфери, зважаючи на зміни у зовнішньому середовищі та кризові явища, потребує постійного удосконалення. Тому сучасним підприємствам роздрібної торгівлі варто запозичити досвід інших країн в управлінні персоналом.

Сучасні науковці вирізняють такі основні зарубіжні моделі управління персоналом [13]:

1) *класична японська модель*. Особливість цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи; стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. Шляхом з'ясування здібностей і характерних особливостей працівника така система передбачає призначення на посади, визначення переліку службових обов'язків і повноважень шляхом першочергового вивчення особливостей працівника, його сильних та слабких сторін. В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, низькокваліфікованих і некваліфікованих). Усі працівники під час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. Японські корпорації більшою

мірою використовують відданість компанії. Японська практика найму персоналу також заслуговує на особливу увагу. Пожиттєва робота надихає на відданість працівників та лояльність, які, у свою чергу генеруючи, покращують власну роботу. Пожиттєва зайнятість також призводить до зменшення темпів обороту для компанії, що означає, що талант підтримується в межах компанії, тому компанія отримує прибуток від інвестицій у людські ресурси;

2) *американська філософія бізнесу* ґрунтується на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Такі речі, як успіх підприємства, результативність пошуку, підбір кандидатів, мотивація та залучення працівників, залежить від роботи спеціаліста з персоналу. Ця модель ґрунтується на популярній системі «Pay for Performance» – використанні моделі компенсації заробітної плати на робочому місці працівнику. Впровадження цієї моделі компенсації заробітної плати на робочому місці збільшує мотивацію та продуктивність серед працівників. Орієнтиром для американських менеджерів є індивідуальні результати та цінності. Оплата за продуктивність вирівнює компенсацію працівників з їхніми внесками на роботі, тому вони будуть виробляти більше, щоб отримати більше заробітної плати;

3) *європейська модель* передбачає спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу та найманої праці; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Так, у Франції до підготовки персоналу ставляться високі вимоги, що зумовлено наявністю жорсткої конкуренції. За таких обставин просування по службі тісно взаємопов'язано з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; тут вдаються до постійного інформування працівників про діяльність підприємства, про вакансії.

Українським торговельним підприємствам варто звернути увагу на успішний досвід управління персоналом підприємства таких країн, як Сингапур, Швейцарія, США, Японія (табл. 1.5).

Врахування потенціалу кожного працівника, його слабких і сильних сторін є основою світової практики управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.5

Міжнародний досвід з управління персоналом [12; 13; 100]

Країни	Особливості управління персоналом
Сингапур	– Підготовка, навчання та стажування фахівців усіх галузей; значна увага відводиться самоосвіті на кожному рівні управління; – постійне прагнення до застосування інновацій для підвищення продуктивності праці.
Швейцарія	– Формування відносин не на засадах примусу, а на засадах довіри; – взаємозв'язок теорії та практики в закладі освіти з умовою неповної зайнятості.
США	– Індивідуальний підхід до працівника, персоніфікація заходів управління персоналом на основі набутої кваліфікації та навичок; – чітке формування цілей і завдань на кожному рівні управління.
Японія	– Колективізм у прийнятті рішень; – гнучка система групової відповідальності за кінцеві результати роботи.
Велика Британія	– Стандартизована система «інвестори в людей»; – зобов'язання розвивати усіх працівників для досягнення стратегічних цілей та завдань; – перегляд потреб у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте поняття «управління».
2. Визначте об'єкти та суб'єкти управління.
3. Назвіть обов'язкові ознаки організації.
4. Проаналізуйте основні підходи до управління організацією.
5. Охарактеризуйте види управлінських структур.
6. У чому полягають основні функції управління?
7. Висвітліть особливості управлінської праці.
8. Що є об'єктом управління?
9. Визначте складові механізму управління.
10. Що таке управлінська праця?
11. Перелічіть особливості управлінської праці.
12. Розкрийте зміст терміна «управління персоналом».
13. Що таке «кадри» в управлінні персоналом?

14. Визначте відмінності між поняттями «персонал» та «кадри».
15. Вкажіть основні завдання управління персоналом організації.
16. Перелічіть функції управління персоналом організації.
17. Розкрийте зміст методів управління персоналом організації.
18. Назвіть етапи управління персоналом організації.
19. Охарактеризуйте складові системи управління персоналом організації.
20. Визначте основні елементи системи управління персоналом.
21. Опишіть цілі системи управління персоналом організації.
22. Здійсніть порівняльну характеристику традиційної системи управління персоналом зі сучасною.
23. Дайте характеристику японській системі управління персоналом.
24. Розкрийте суть американської системи управління персоналом.
25. Визначте особливості європейської моделі управління персоналом.

Тести для самоконтролю

1. Управління як вид діяльності полягає у:

- а) цілеспрямованому, організуючому та регулюючому впливі суб'єкта на об'єкт, зміна і перетворення якого є метою цього впливу;
- б) послідовному виконанні управлінських задач з метою ефективного використання людських ресурсів в організації;
- в) господарській діяльності з використанням компонентів організації для досягнення її цілей;
- г) процесі реорганізації потреб суб'єктів через використання ресурсів організації.

2. Основними підходами до управління організацією є:

- а) ситуаційний;
- б) функціональний;
- в) системний;
- г) усі відповіді правильні.

3. Те, на що спрямований свідомий, планомірний, організований, систематичний вплив суб'єкта управління, – це:

- а) об'єкт управління;
- б) суб'єкт управління;
- в) механізм управління;
- г) правильної відповіді немає.

4. Складовими механізму управління є:

- а) завдання;
- б) мета;
- в) технології;
- г) усі відповіді правильні.

5. Планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації, – це:

- а) управління;
- б) управлінська праця;
- в) управління персоналом;
- г) усі відповіді правильні.

6. Специфічними особливостями управлінської праці є:

- а) розумова праця;
- б) засоби праці – організаційна і обчислювальна техніка та інтелект людини;
- в) результат праці – управлінські рішення;
- г) усі відповіді правильні.

7. Сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей, – це:

- а) управління;
- б) управлінська праця;
- в) управління персоналом;
- г) усі відповіді правильні.

8. Штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, спеціальними знаннями, трудовими навичками та/або досвідом роботи в обраній сфері діяльності – це:

- а) кадри;
- б) персонал;
- в) робітники;
- г) усі відповіді правильні.

9. Основними завданнями управління персоналом організації є:

- а) забезпечення підприємства робочою силою відповідної кількості та якісної кваліфікації;
- б) формування стабільного колективу в організаціях;
- в) оптимальність балансу інтересів як підприємства, так і працівників;

г) усі відповіді правильні.

10. Способи впливу на колектив з метою здійснення його діяльності в процесі функціонування підприємства – це:

а) функції;

б) методи;

в) технології;

г) усі відповіді правильні.

Література: 1, 12, 13, 16, 27, 47, 48, 66, 70, 71, 92, 93, 100, 109, 133, 147, 152, 158, 161, 181, 238, 275, 302, 334, 345, 362, 406.

Тема 2

СТРАТЕГІЯ ТА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 2.1. Суть стратегічного управління персоналом організації*
- 2.2. Основні аспекти стратегії управління персоналом організації в умовах воєнних викликів*
- 2.3. Стратегії мотивації та лідерства як ключових детермінант управління персоналом організації*
- 2.4. Зміст політики управління персоналом організації*

2.1. Суть стратегічного управління персоналом організації

Сучасні організації функціонують в умовах турбулентних змін зовнішнього середовища. Сьогодні вже є застарілим те, що було актуальним учора. І в таких умовах надзвичайно важливо для будь-якої організації забезпечувати стабільне функціонування та фінансовий успіх у майбутньому. І саме ефективне стратегічне управління персоналом здатне забезпечити організації оптимальне використання людських ресурсів для утримання стійких позицій на ринку. Персонал є стратегічним ресурсом кожної організації.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [89, с. 354].

С. Фомбрун уперше наголосив та ґрунтовно дослідив необхідність саме стратегічного управління персоналом та його безпосереднім зв'язком зі загальною стратегією підприємства.

На думку М. Армстронга, стратегічне управління людськими ресурсами – це процесний підхід до прийняття рішень стосовно намірів і планів підприємства у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері найму,

навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки діяльності персоналу і міжособистісних відносин працівників, винагороди персоналу [235, с. 138].

Д. Шендел і К. Хаттена пропонують таке тлумачення: «Стратегічне управління персоналом можна трактувати як процес визначення й установлення зв'язку персоналу з його оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і зі спроб досягти бажаного стану взаємин з іншими різновидами ресурсів за допомогою такого їхнього розподілу, що дає можливість ефективно й результативно діяти організації та її підрозділам» [76, с. 52].

В. Щербак вказує, що стратегічне управління персоналом є пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [190, с. 70].

Погоджуємося з думкою Г. Бойківської, М. Гончар, Д. Лучко, що стратегічне управління персоналом – систематичний та цільовий підхід до управління людськими ресурсами в організації, орієнтований на досягнення стратегічних цілей та завдань. Цей підхід включає розробку та впровадження стратегій управління персоналом, які підтримують загальні стратегії організації і сприяють досягненню її конкурентних переваг [30, с. 44].

Дослідники питань стратегічного управління персоналом підтверджують його взаємозв'язок зі стратегічними цілями організації, що ґрунтується на певних принципах, як-от:

- інтеграція з бізнес-стратегією – стратегічне управління персоналом повинно бути тісно пов'язане з загальними стратегічними цілями організації, що передбачає взаємодію з вищим керівництвом та врахування основних напрямків розвитку бізнесу;

- гнучкість та адаптивність – здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі є важливим аспектом стратегічного управління персоналом; саме гнучкість у впровадженні нових стратегій та адаптація до викликів допомагає забезпечити успіх;

- залучення та утримання талановитих працівників – стратегічне управління персоналом має бути спрямоване на залучення, розвиток та утримання ключових талантів, які вносять значний вклад у досягнення стратегічних цілей;

- розвиток організаційної культури – формування та підтримка організаційної культури, яка відповідає стратегічним цілям, створює основу для впровадження стратегій управління персоналом;

- визначення цінності персоналу – оцінювання внеску персоналу в досягнення стратегічних цілей та визначення його вартості для організації є важливим принципом стратегічного управління персоналом [30, с. 44].

Процес стратегічного управління персоналу підприємства складається з таких трьох основних етапів [211, с. 81]:

- стратегічне планування персоналу (встановлюються цільові орієнтири у сфері управління на довгостроковий період, формується кадрова стратегія підприємства, відбувається організаційне забезпечення досягнення встановлених цілей);

- стратегічна організація персоналу (забезпечується повне використання кадрового та інтелектуального потенціалу працівників);

- стратегічний контроль персоналу (забезпечується стійкий зворотний зв'язок між цілями, що стоять перед працівниками, та ходом процесу досягнення цілей).

Стратегічне управління персоналом може бути ефективним залежно від стану рівня розвитку елементів системи управління трудовими ресурсами, які тісно пов'язані між собою (табл. 2.1).

Х. Махмудов та В. Чухліб розглядають два підходи до стратегічного управління персоналом [211, с. 81]:

- «м'яке» стратегічне управління персоналом, що передбачає акцентування уваги на людських відносинах у керівництві людьми, надійності трудової зайнятості, постійному розвитку, участі в управлінні, спілкуванні, етиці, якості трудового життя;

- «жорстке» стратегічне управління персоналом, у якому увага фокусується на доході, який отримано від інвестицій у людські ресурси в інтересах бізнесу.

**Елементи системи
стратегічного управління персоналом [211]**

Елементи системи	Характеристика
Планування персоналу	Складання планів та розроблення прогнозів щодо потреби у персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби у працівниках; розроблення системи автоматизованого управління персоналом.
Підбір та найм персоналу	Аналіз інформації щодо кваліфікації персоналу; розроблення посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінювання; формування й комплектування кваліфікованого штату.
Профорієнтація та адаптація персоналу	Постійна робота з персоналом; створення належних умов праці та розвитку працівників; ознайомлення зі системою цінностей підприємства.
Оцінювання й атестація персоналу	Розроблення ефективних методів, критеріїв і принципів оцінювання персоналу; оцінювання, проведення атестації; оцінювання результатів діяльності персоналу.
Формування кадрового потенціалу	Аналіз якісного складу управлінського персоналу; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розроблення науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів.
Мотивація персоналу	Розроблення ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу.
Розвиток персоналу	Підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників.
Управління плинністю кадрів	Розроблення процедур підвищення, пониження, перевodu й звільнення працівників.
Соціальний розвиток та організаційна культура	Організація громадського харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; соціальне страхування.

Ефективне стратегічне управління персоналом має базуватись на пошуку раціональної рівноваги між «м'якими» та «жорсткими» елементами. Підприємства існують для досягнення певних цілей, що потребує забезпечення ресурсами та ефективного їх використання. Крім інтересів бізнесу, підприємства повинні враховувати концепцію «м'якого» стратегічного управління персоналом, тобто питання, які стосуються людських чинників. Планування слід здійснювати з огляду на потреби й прагнення працівників, адже люди є основним потенціалом, що забезпечує унікальну конкурентну перевагу. Часто в підприємствах ігноруються аспекти «м'якого» стратегічного управління персоналом. Для реалізації концепції «м'якого» стратегічного управління людськими ресурсами HR-менеджери з допомогою працівників Державної служби зайнятості можуть надавати претендентам на посаду професійну кваліфіковану допомогу у вирішенні проблеми підбору посади, яка б відповідала вподобанням і характеристикам конкретної особи. Вигода виникає в результаті конкурентної переваги [211].

Основними перевагами стратегічного управління персоналом є [89, с. 355]:

- довгостроковий характер, що пояснюється його спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;
- цілі стратегічного управління персоналом повинні відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;
- стратегічне управління персоналом повинно враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність корегування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно, і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом є частиною загального стратегічного управління організацією. На рис. 2.1 представлено шляхи та цілі стратегічного управління персоналом.

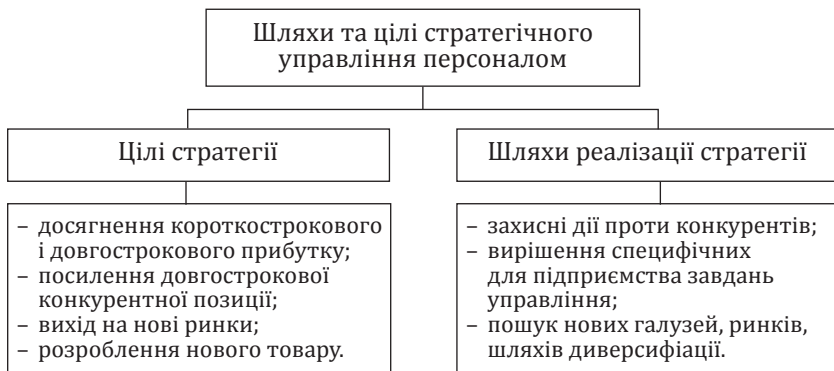


Рис. 2.1. Мета стратегічного управління персоналом [89]

В економічній науці є нормою вважати, що стратегічне управління в обов'язковому порядку здійснюється на довготривалий період часу. Проте сьогоденні реалії, в яких проводяться бізнес-процеси, свідчать про те, що стратегічне управління може задіюватися навіть на кілька годин.

При стратегічному управлінні ніби здійснюється погляд з майбутнього в сьогодення, визначаються і реалізуються такі дії організації в даний час, які забезпечують їй певне майбутнє, а не виробляється конкретний план поведінки організації в майбутньому. Хоча цей контекст й не зникає з поля зору. Стратегічне управління не варто конкретизувати в кількісних вимірниках. Стратегія – це концептуальна ідея, інколи навіть інтуїтивна, філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту. Причому кожен стратег має свою унікальну ідею, завдяки якій, не підвладній інколи логічним доказам, така ідея й стає конструктивною для унікального випадку чи ситуації. Звичайно, існують рекомендації, правила, інколи навіть логічні схеми аналізу проблем і вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування і практичної реалізації стратегії. Проте в цілому практика стратегічного управління – це: інтуїція, мистецтво вищого керівництва у пошуках визначення шляхів досягнення організацією стратегічних цілей; високий професіоналізм і творчість службовців, які забезпечують зв'язок організації з середовищем, своєчасне оновлення організації і її продукції, зміну поточних планів; залучення всіх працівників

до вирішення проблем організації, визначення якнайкращих шляхів розв'язання несподіваних нестандартних ситуацій і досягнення мети [76, с. 53].

І. Гонтарева та В. Євтушенко зазначають, що стратегічний аспект управління персоналом передбачає обов'язковий розгляд людини як носія певних унікальних знань, здібностей, власного інтелектуального (людського) капіталу. Оперативне управління, на відміну від стратегічного, трактує людину в економічному середовищі як різновид ресурсу, а тактичне полягає в конкретизації і регламентації розподілу цього ресурсу для організації поточної діяльності підприємства і його використання [76, с. 52]. Доцільно здійснити порівняння стратегічного, оперативного і тактичного управління персоналом (табл. 2.2).

На думку І. Гонtareвої, перевагами використання стратегічного підходу до управління персоналом є такі [76, с. 54]:

- зосереджує увагу, концентрує ресурси на реалізації ефективного напрямку діяльності;
- саме стратегічний підхід обумовлює появу і розвиток у керівників колективів швидкої та ефективної реакції на несподівані зміни, кризові ситуації в сфері використання персоналу;
- на його основі керівники колективів оцінюють різні стратегічні альтернативи і вчасно перерозподіляють ресурси;
- саме стратегічний підхід формує сприятливе середовище для об'єднання зусиль керівників усіх рівнів управління, пов'язаних із формуванням, використанням і розвитком персоналу організації.

Проте стратегічне управління персоналом не може дати точної картини майбутнього, оскільки передбачуване в стратегічному контексті майбутнє – це не результати, а шляхи їх досягнення. Не зважаючи на те, що існують рекомендації, правила вибору стратегії, здійснення стратегічного планування, практичної реалізації стратегії, скористатися ними для рішення конкретних завдань або в конкретних ситуаціях неможливо [76].

Стратегічне управління персоналом є сукупністю певних чинників та елементів, що налагоджують узгодження цілей, інтересів, можливостей підприємства загалом та кожного

Таблиця 2.2

**Порівняльна характеристика стратегічного, оперативного
і тактичного управління персоналом [76]**

Компонент порівняння	Тактичне управління	Оперативне управління	Стратегічне управління
Мета HR-менеджменту	Забезпечення підприємства персоналом, що дозволяє нарощувати й розвивати його капітал	Досягнення балансу економічної й соціальної ефективності використання персоналу	Установлення динамічного балансу в розвитку рівня і якості життя працівників підприємства й суспільства, що дозволяє вирішувати їхні проблеми
Задачі HR-менеджменту	Пошук внутрішніх резервів ефективного використання персоналу	Організація праці, умови роботи, обмін досвідом	Пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі за якісний персонал, адаптація його до змін у навколишньому середовищі
Фактор часу	Орієнтація на короткострокову й середньострокову перспективу	Орієнтація на середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Підхід до управління персоналом	Сприйняття працівників як ресурс організації, як виконавців окремих робіт і функцій	Використання сучасних механізмів трудової мотивації, оцінка ефективності	Погляд на працівників як на критичний ресурс, що формує інтелектуальний капітал організації
Критерій ефективності управління	Раціональність використання потенціалу персоналу	Відсутність кризових ситуацій у забезпеченні персоналом	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити зовнішнього середовища до якості персоналу

працівника зокрема. Стратегічне управління персоналом не є універсальним для бізнесу, а підприємство залежно від мети та виду діяльності вибудовує власну модель.

Варто мати на увазі, що в процесі стратегічного управління ніщо не є назавжди вирішеним, тому що попередньо сплановані дії можуть швидко втрачати сенс через трансформацію зовнішнього середовища, появу нових можливостей або погроз, які здатні вплинути на конкурентоспроможність компанії. Тобто стратегічне управління персоналом – це постійний спіралевидний процес розробки та реалізації стратегічних планів [76].

2.2. Основні аспекти стратегії управління персоналом організації в умовах воєнних викликів

Повномасштабне російське вторгнення в Україну кардинально змінило підходи до стратегічного управління персоналом вітчизняних підприємств. Досягнення поставлених стратегічних цілей та завдань організацій неможливе без ефективно побудованої стратегії управління персоналом. Саме під час воєнного стану людський капітал виступає рушійною силою успіху будь-якого бізнесу

О. Наумова визначає стратегію управління персоналом як складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища [235, с. 139].

Б. Кауфман вважає, що стратегія управління персоналом підприємства являє собою вибір, узгодження та інтеграцію системи управління персоналом підприємства в такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу якнайефективніше сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства [235].

Стратегія управління персоналом – це пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації [215, с. 159].

І. Петрова визначає **основні підходи** до стратегій управління персоналом [111, с. 212]:

1) *споживацький*. Підхід характеризується наявністю спільних інтересів підприємства та його працівників,

але відсутністю загальних цілей та цінностей. Спільний розвиток підприємства та працівників не передбачений, втім працівники використовують можливості підприємства для задоволення власних потреб;

2) *партнерський*. Підхід відзначається взаємовигідними партнерськими відносинами між підприємством та його працівниками, узгодженими цілями та цінностями. Проводяться систематичні заходи з організації розвитку персоналу, насамперед, його компетентностей та творчого (інноваційного) потенціалу. Завдячуючи цьому, працівники збільшують власний внесок у розвиток підприємства;

3) *ідентифікаційний*. Підхід передбачає спільні цінності підприємства та його працівників. Розвиток підприємства виступає рушійною силою реалізації потенціалу персоналу, і навпаки, підприємство набуває подальшого розвитку через нарощення інтелектуального потенціалу та соціального капіталу його персоналом.

До **основних завдань** стратегії управління персоналом можна віднести:

- забезпечення ефективними кадровими ресурсами для досягнення цілей підприємства;
- швидке та гнучке реагування кадрового ресурсу на зміни, що відбуваються в нестабільному середовищі підприємства;
- забезпечення безперервної роботи усіх аспектів управління персоналом;
- залучення до командної роботи кожного працівника.

Стратегія управління персоналом має певні **характеристики**:

- цілі та елементи повинні відповідати загальній стратегії розвитку підприємства;
- мусить функціонувати на довготривалій основі;
- стратегія управління персоналом повинна адаптуватись до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Формування стратегії ефективного управління персоналом підприємства має базуватися на таких **принципах** [160, с. 60]:

- переходу до цільового процесного підходу (забезпечення досягнення цільових параметрів);

- єдиного корпоративного підходу;
- економічної ефективності – орієнтації при плануванні та реалізації заходів щодо забезпечення якості трудового життя на системі комплексності;
- випереджальної постановки завдань на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, своєчасної розробки механізмів їх вирішення;
- конкретизації заходів щодо забезпечення якості трудового життя на короткострокову перспективу, визначення напрямку заходів на довгострокову перспективу;
- гнучкого планування і постійного коригування стратегічних цілей з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища та економічної кон'юнктури;
- доступності показників стратегії для моніторингу, можливості перевірки виконання, розробки цільових і контрольних показників по кожному із напрямів.

Функції стратегії управління персоналом підприємства [411, с. 113]:

1) *регулятивна* – спрямована на розробку політик та процедур, які регулюють поведінку та взаємодію працівників відповідно до стратегічних цілей;

2) *інноваційна* – сприяє впровадженню новаторських та найкращих практик в управлінні персоналом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності;

3) *організаційна* – забезпечує відповідність структури та складу персоналу стратегічним цілям підприємства;

4) *інтеграційна* – сприяє забезпеченню взаємодії різних підрозділів та команд для виконання стратегічних завдань;

5) *контрольна* – забезпечує відстеження та контроль за виконанням стратегії управління персоналом та виявлення відхилень від стратегічних цілей;

6) *інформаційна* – забезпечує збір, аналіз та поширення інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень у контексті стратегії;

7) *соціальна* – забезпечує врахування соціальних аспектів управління персоналом, підтримує позитивний корпоративний клімат та соціальну відповідальність;

8) *економічна* – забезпечує ефективне використання ресурсів та максимізацію вартості для підприємства;

9) *розвиваюча* – сприяє розвитку та підвищенню кваліфікації персоналу для забезпечення конкурентоспроможності.

Формування та реалізація стратегії має відповідати таким **вимогам** [252, с. 83]:

- визначення пріоритетних внутрішніх процесів забезпечення успішної реалізації стратегії;
- втілення у реальність цілей внутрішніх процесів через створення вартості управління;
- чітке формулювання і поінформованість співробітників;
- приведення у відповідність з виробленими стратегіями ресурсів підприємства з метою отримання найбільшої віддачі;
- визначення і вирішення проблем реалізації стратегії.

На думку Т. Остапенко та К. Копняка, основними **етапами** розроблення стратегії управління персоналом підприємства є [252]:

- формування ключових установок (на основі зовнішньої і внутрішньої місії підприємства та положень загальної стратегії розвитку);
- визначення орієнтирів і обмежень стратегії управління персоналом (в основу яких покладено аналіз сильних та слабких сторін підприємства на галузевому регіональному ринку і тенденції локального ринку праці);
- планування стратегії управління персоналом, у тому числі розроблення стратегічних цілей, програм реалізації стратегії і переліків заходів, системи оцінки її ефективності. Також на даному етапі формується кадрова політика підприємства.

Формування стратегії управління персоналом може здійснюватись у два способи (рис. 2.2).

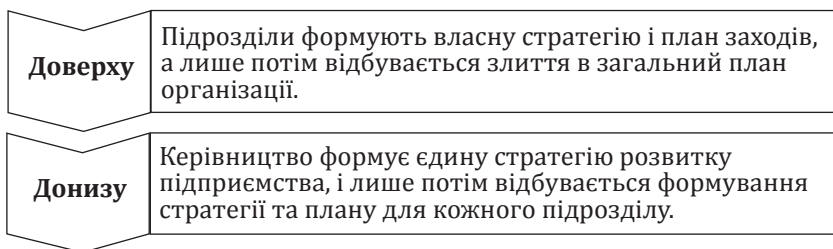


Рис. 2.2. Способи формування стратегії управління персоналом підприємства [252]

О. Михайлова виокремлює **типові стратегії** управління персоналом [215, с. 161]:

- стратегія добору і навчання (добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу тощо);
- стратегія винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінювання персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо);
- стратегія формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин тощо);
- стратегія управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами).

Л. Даєр і Дж. Холдер [222] пропонують таку **типологію стратегій** стосовно управління персоналом:

- стратегії інвестування;
- стратегії стимулювання;
- стратегії залучення.

Стратегії *інвестування* дотримуються організації, чия бізнес-стратегія вважає за пріоритет товарну диференціацію, а не лідерство за витратами. Зусилля цих фірм спрямовані на розкручування своїх торговельних марок, підвищення якості чи функціональності товарів. Такі організації покладаються на контрольовану гнучкість і пристосовність працівників, результатом чого є характерний для подібних компаній широкий розкид кваліфікації співробітників. Для такої стратегії типовою є чітка централізована система прийняття рішень і ускладнена службова ієрархія. Покладені на працівників функції вкрай широкі і чітко не сформульовані. Водночас ініціативність співробітників обмежена високим рівнем директивного контролю і широко розповсюдженою системою звітності [222, с. 47].

Стратегія *стимулювання* найчастіше застосовується організаціями, що працюють у висококонкурентному середовищі. Такі організації домагаються максимального внеску

співробітників у виконувану роботу з метою мінімізації витрат по найму, підбору і розвитку персоналу, вузько окреслюючи і роблячи роботу рутинною, для того щоб знизити рівень необхідної кваліфікації і розуміння свого місця у виробничому процесі. Такі організації прагнуть вибудувати чіткий асоціативний зв'язок між докладеними зусиллями і рівнем оплати праці [222, с. 47].

Стратегія залучення – характерна для організацій зі змішаною бізнес-стратегією, заточеною водночас на лідерстві за витратами та інноваційності. Типовою для таких організацій є децентралізована структура управління, спрямована на отримання максимального ефекту від докладених ресурсів, і водночас така, що здатна швидко реагувати на дії конкурентів і зміну ринкового попиту. Для підтримки інноваційності на високому рівні організації, що дотримуються такої стратегії, приділяють велику увагу структуруванню робочих функцій, чіткому контролю і системі винагород. Важливими цілями заданої стратегії є підвищення відданості справі і компетентності співробітників, що досягається шляхом укомплектування штату організації значною часткою високопрофесійних співробітників з високим рівнем підготовки і знанням новітніх технологій. Структурування покладених на працівників функцій покликане забезпечити найбільшу винахідливість, залученість і автономність, що відіграє важливу роль для мотивації творчих, компетентних співробітників. Завдання, пов'язане з максимізацією внеску співробітників у виконувану роботу, досягається шляхом створення чіткого зв'язку між отриманими результатами і винагородою. Зрозуміло, важливою формою винагороди є також постійний розвиток персоналу, залучення його до управління виробництвом, аж до самоврядування і самоконтролю як вищих форм довіри з боку керівництва організації [222, с. 47].

Г. Бойківська, враховуючи цифрову трансформацію бізнес-процесів, у тому числі щодо управління персоналом, пропонує розглядати ще такі **стратегії управління персоналом** [222, с. 46]:

– *стратегія цифрової трансформації* – орієнтована на впровадження цифрових технологій у всі аспекти управління персоналом, включаючи автоматизацію рутинних процесів,

впровадження аналітики для прийняття рішень, використання штучного інтелекту та інших інновацій;

- *стратегія віртуальної комунікації та співпраці* – зосереджена на забезпеченні ефективної взаємодії між віртуальними командами та використанні інструментів для спільної роботи, що включатиме в себе використання віддалених технологій для збереження комунікації та зв'язку між різними категоріями працівників;

- *стратегія навчання та розвитку в умовах цифровізації* – зорієнтована на розвиток цифрових навичок персоналу, надання доступу до онлайн-курсів та використання електронних платформ для навчання;

- *стратегія гнучкого робочого середовища* – спрямована на створення гнучких умов для роботи, включаючи віддалену роботу, гнучкий графік та використання інструментів для дистанційної співпраці;

- *стратегія кібербезпеки та конфіденційності* – передбачає розроблення та впровадження стратегій для захисту персональної інформації, забезпечення кібербезпеки та дотримання вимог конфіденційності в умовах цифрового середовища.

Правильно обрана стратегія управління персоналом забезпечує підприємству [252]:

- своєчасне укомплектування кадрами з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва;

- формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу підприємства за мінімізації витрат;

- стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, надання можливостей для кваліфікаційного зростання та отримання інших пільг;

- формування щораз вищої мотивації до високопродуктивної праці;

- раціональне використання робочої сили за кваліфікацією та згідно зі спеціальною підготовкою.

Формуючи стратегію управління персоналом в умовах воєнних викликів, необхідно враховувати певні особливості змін зовнішнього середовища (рис. 2.3).

Стратегія управління персоналом буває двох видів: перша підпорядковується стратегії організації, а друга має бути

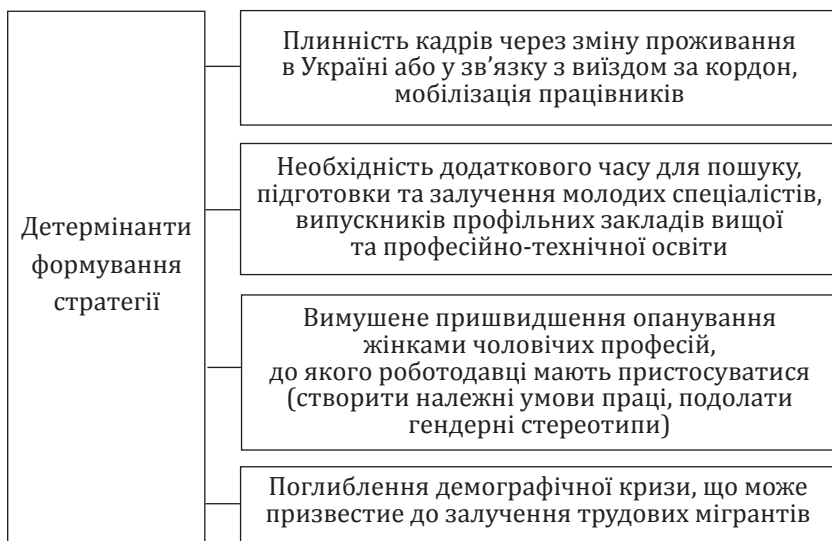


Рис. 2.3. Особливості формування стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнних викликів [55]

єдиним цілим із нею. Стратегія управління персоналом підлаштовується під конкретний тип корпоративної стратегії. Відповідно до варіанту стратегії організації вибирається стратегія управління персоналом (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Взаємозв'язок стратегії організації
і стратегії управління персоналом [150; 190; 252]**

Стратегія організації	Стратегія управління персоналом	Реалізація стратегії управління персоналом
<i>Підприємницька стратегія</i> Реалізуються завдання високого фінансового ризику. Відбувається задоволення всіх потреб замовника.	Пошук та прийняття співробітників, які здатні ризикувати, проявляти ініціативу та готові нести відповідальність за свої дії. Головним	<i>Підбір і прийняття працівників:</i> підбір співробітників, які вміють ризикувати, щоб реалізувати поставлені перед ними завдання. <i>Мотивація працівників:</i> здійснюється на конкурентній основі.

Відбувається швидка реалізація завдань із мінімальним їх аналізом.	є незмінність провідних працівників.	Оцінка діяльності персоналу: здійснюється на основі оцінки результатів діяльності. Планування робочого місця: здійснюється відповідно до всіх потреб персоналу.
Стратегія динамічного зростання Реалізуються завдання середнього фінансового ризику. Здійснюється постійний контроль поточних і планування майбутніх цілей.	Пошук та прийняття співробітників, які будуть постійно закріплені, а також проявлятимуть гнучкість у своїх рішеннях під впливом змінного середовища та здатні ефективно співпрацювати один з одним.	Підбір і прийняття працівників: пошук працівників, здатних швидко пристосовуватися до частих змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Мотивація працівників: здійснюється на справедливій основі. Оцінка діяльності персоналу: здійснюється на попередньо обговорених умовах. Планування робочого місця: здійснюється відповідно до всіх потреб персоналу та можливих їх змін у зв'язку з кар'єрним зростанням.
Стратегія прибутковості Головним завданням організації є постійна підтримка стабільного рівня прибутку. Мінімізація фінансових витрат. Максимально ефективна управлінська система.	Постійний контроль кількості персоналу та ефективності його діяльності. Мінімізація ризиків та закріпленості персоналу.	Підбір і прийняття працівників: набір персоналу здійснюється згідно з жорсткими критеріями відбору. Мотивація працівників: здійснюється на справедливій основі. Оцінка діяльності персоналу: здійснюється жорстко, детально спланована.
Ліквідаційна стратегія Зменшення прибутків, продаж активів організації, мінімізація можливих збитків.	Скорочення персоналу, необхідність у працівниках, зацікавлених у короткочасній зайнятості.	Підбір і прийняття працівників: мінімальні у зв'язку зі скороченням штату працівників. Мотивація працівників: відсутня.

Циклічна стратегія Порядунок організації, стабілізація її діяльності: мінімізація витрат, скорочення персоналу.	Скорочення персоналу, наявні працівники орієнтуються на подальші позитивні зміни і перспективи.	Підбір і прийняття працівників: продуманий, ретельний підбір колективу. Пошук спеціалістів широкого профілю. Потрібні різнобічно розвинені працівники. Мотивація працівників: продумана система стимулювання і преміювання. Оцінка діяльності персоналу: здійснюється ретельно.
--	---	---

Варто зазначити, що цілі стратегії управління персоналом мають вплив на кадрову політику підприємства та заходи щодо її реалізації (рис. 2.4).

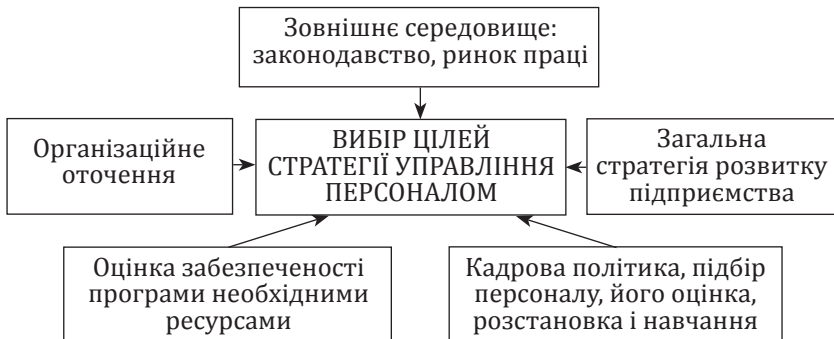


Рис. 2.4. Напрями стратегії управління персоналом підприємства [157]

Систематичні ракетні атаки, військові дії та міграція населення за кордон здійснили дестабілізаційний вплив на український бізнес, а особливо на систему управління персоналом. З початком повномасштабного вторгнення відбулись певні зміни в законодавстві України, зокрема щодо: особливостей укладання трудового договору; випробувального терміну; змін умов праці; організації робочого часу та відпочинку; відпустки;

роботи вночі та в небезпечних умовах; виплати заробітної плати; підстав розірвання трудового договору. Суб'єкти господарювання повинні приймати ці зміни та швидко адаптувати стратегію управління персоналом до них (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Чинники впливу на стратегію управління персоналом у воєнних умовах [107]

Війна вносить елемент невизначеності та небезпеки для фізичної безпеки працівників у їхню діяльність. Стратегія управління персоналом у таких умовах вимагає розробки та впровадження заходів безпеки, включаючи евакуаційні плани, забезпечення безпечного робочого простору та можливість дистанційної роботи [18].

Для забезпечення безпеки персоналу в умовах війни підприємства можуть використовувати дистанційне управління.

Основними **способами** дистанційного управління персоналом в період війни є [384]:

- використання онлайн-комунікаційних інструментів: таких як електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн-інструменти, які повинні забезпечити зв'язок з персоналом, обмін інформацією та ведення віддаленої роботи;
- віддалена організація робочих процесів: використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проєктами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено;
- використання онлайн-навчання: для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено за допомогою спеціальних платформ.

Важливо також забезпечити психологічну безпеку, тобто зниження тривоги й зняття стресу та формування сприятливого середовища для продуктивної роботи. Варто підприємствам застосовувати систематичне проведення психологічних тренінгів для гальмування депресивних і стресових настроїв; посилення комунікацій в межах персоналу та із членами сімей працівників для формування умовної та фактичної великої сім'ї, яка здатна побороти тимчасові труднощі; інвестування в розвиток людського капіталу, зокрема покращення цифрових навичок, для демонстрації впевненості в подальшому розвитку бізнесу [399].

Топменеджмент підприємства повинен використовувати дієві інструменти управління персоналом, щоб зменшити напруженість та рівень стресу в кожного працівника; управлінням необхідно організовувати графік робочого часу таким чином, щоб додержувався баланс між роботою та особистим життям працівників і в кожного з них було відчуття підтримки та допомоги з боку керівництва. В таких умовах стратегія управління персоналом повинна передбачати комплекс заходів щодо забезпечення психологічної безпеки та поліпшення ментального здоров'я персоналу.

3 лютого 2022 року ринок праці перебував у кризовій ситуації через вимушену імміграцію частини населення за кордон та мобілізацію чоловіків. За даними Конфедерації роботодавців України, кількість населення зменшилась орієнтовно

на десять мільйонів людей [414]. Така ситуація становить певну загрозу для підприємств, тому що здійснити пошук кваліфікованих працівників вже є досить проблемно через спричинений дефіцит людських ресурсів. Підприємства повинні працювати над зміцненням власної ділової репутації та застосовувати певні заходи, щоби бути більш привабливими для потенційних працівників порівняно з конкурентами та уникнути плинності кадрів.

Закон України від 15 березня 2022 року за номером 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [282] має пріоритетне застосування на період дії воєнного стану для працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами [183].

Цей нормативно-правовий акт визначив усі специфічні особливості організації трудових відносин в період воєнного стану. Такі тонкощі допомагають бізнесу здійснювати ефективне управління персоналом в умовах мобілізації та компенсацію дефіциту кадрових ресурсів завдяки безперервному відпочинку та зменшенню кількості календарних днів відпусток. Назагал Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» сприяє українським підприємствам у боротьбі з негативними наслідками війни та забезпечує кожного працівника від недобросовісного роботодавця, а також тому, щоби стратегія управління персоналом була більш гнучкою, та мінімізації негативного впливу на працівників в умовах невизначеності.

Узагальнимо головні аспекти стратегії управління персоналом в умовах воєнних викликів у таблиці 2.4.

Основні аспекти стратегії управління персоналом повинні стати ключовим постулатом у роботі підприємств, які мають на меті провадити успішне підприємництво в умовах воєнних викликів.

Сучасні умови невизначеності, в яких здійснюють бізнесову діяльність українські підприємства, вимагають від них бути готовими до запровадження гнучких та адаптивних дій. І власне розробка та застосування стратегії управління персоналом, яка б відповідала новим вимогам, приведе

**Основні аспекти стратегії управління персоналом
в умовах воєнних викликів [107; 112; 121; 217; 331]**

Назва	Особливості
Рекрутинг та підбір персоналу	Наявність деталізованої стратегії рекрутингу та підбору персоналу, що мусить збігатися зі стратегічною ціллю підприємства. Повинен бути чіткий аналіз потреби у процесі добору персоналу; здійснюється визначення профілю кандидата; підбір персоналу рекрутером до процесу відбору; прийом заявок від кандидатів у процесі добору персоналу; попередній та безпосередній відбір персоналу; ухвалення рішення про завершальний етап процесу відбору персоналу.
Онбординг	Процес інтеграції працівника у колектив. Адаптація до корпоративної культури; надання посадових інструкцій; ознайомлення з організацією, її місією та цінностями; знайомство з колективом; менторство.
Розвиток та навчання	Формування індивідуальної кар'єрної траєкторії та плану підвищення кваліфікації; створення умов для навчання; надання можливості отримання додаткової освіти.
Мотивація	Заробітна плата; додаткові фінансові стимули за відповідальне виконання дедлайнів; комфортні умови праці; гнучкий графік роботи, можливість перебувати в постійному діалозі з командою та кожним працівником; боротьба з вигоранням, профілактика токсичності в колективі; підтримка мобілізованих працівників і їхніх сімей.
Фокус на забезпеченні безпеки та здоров'я	Забезпечення надійним укриттям; облаштування безпечних робочих місць в укриттях; врахування ризику тривоги у плануванні робочого часу та завдань; часткове або повне переведення працівників у дистанційний формат.
Мобілізація працівників	Бронювання працівників від мобілізації, забезпечення можливості швидкого поповнення штату персоналу; розробка програм демобілізації та підтримки військових ветеранів [4; 15].

підприємство до збільшення продуктивності праці та сприятиме зміцненню конкурентних позицій на ринку.

2.3. Стратегія мотивації та лідерства як ключових детермінант управління персоналом організації

Мотиваційна стратегія

Оскільки працівники є рушійною силою підприємства, в сучасних умовах невизначеності уже недостатньо тільки здійснити підбір професіоналів, а необхідно, щоб вони мали високий рівень особистісної мотивації до виконання функціональних обов'язків. Мотивація персоналу забезпечує якісне та ефективне виконання працівниками покладених на них завдань. Управлінці підприємства повинні формувати та реалізовувати нові й дієві форми та методи мотивації для кожного працівника.

О. Крушельницька та Д. Мельничук розглядають поняття мотивації як «бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність» [301, с. 46]. У свою чергу, А. Маслоу визначає мотивацію як функцію задоволення ієрархії потреб, а саме – фізіологічних, потреб в безпеці, приналежності, повазі і визнанні, потреб у самовираженні [301, с. 46].

У дослідженнях Ф. Лютенса мотивація тлумачиться як «процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди» [159, с. 19].

А. Колот та С. Цимбалюк вважають, що мотивацію варто розглядати з трьох боків як: 1) «характеристику психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності»; 2) «процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності»; 3) «сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації» [45, с. 20].

Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання:

- стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;

- сприяти зростанню рівня продуктивності праці;
- формувати позитивний соціально-психологічний клімат колективу;
- знижувати рівень плинності персоналу;
- залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;
- посилювати лояльність персоналу до підприємства, роботодавця;
- розвивати корпоративний дух та корпоративну культуру [301].

Для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно впроваджувати систему мотивації, яка б максимально задовольняла потреби та інтереси кожного працівника, давала можливість членам команди досягти поставленої мети та зробити свій внесок у розвиток компанії. Персонал – це не тільки група людей, яка свідомо координується для досягнення мети, це сукупність особистостей зі своїми мріями, надіями, почуттями, які натхненні спільною місією та усвідомлені, що сила їхнього успіху зумовлюється результативністю докладених зусиль, ефективністю реалізації потенціалу персоналу, забезпеченістю реалізації ключових цінностей організації.

Рівень активності персоналу, його креативність та продуктивність залежить від очікування того, наскільки докладені зусилля приведуть до бажаного результату і будуть справедливо винагороджені. Прибуток організації, з позиції управління персоналом, – це грошовий вираз цінності внеску усіх зацікавлених осіб. Цінність внеску усіх зацікавлених осіб складається з користі, яку приносить організації кожен окремих працівник, керівник чи акціонер.

Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку цього підприємства [110].

Потенціал персоналу характеризується знаннями, досвідом та професійною компетентністю у певній сфері діяльності, рівнем інтелекту працівника та його продуктивністю праці, соціально-психологічними особливостями та якостями особистості, які допомагають в роботі, а також рівнем його мотивації. Що вищий потенціал персоналу, то більше користі він може принести організації; проте є важливий аспект,

який необхідно розуміти в процесі управління персоналом: щонайважливіше працівників з великим потенціалом не гарантує високої ефективності та прибутковості бізнесу. Для отримання доходу потрібно, щоби працівники використовували та розкривали свій потенціал під час виконання поставлених завдань, а також досягали цілей найбільш ефективним та оптимальним шляхом.

Активізація діяльності персоналу в напрямку її удосконалення безпосередньо залежить від рівня його залученості, що характеризується взаємовідносинами організації з її співробітниками. Залучення персоналу відбувається через систему мотивації за допомогою реалізації внутрішніх стимулів працівників, найголовнішим серед яких вважається розширення їхніх прав та обов'язків. Залученість персоналу більшою мірою залежить від керівників організації, адже високий рівень довіри та віра в конкретного працівника сприяє фізичній, емоційній та інтелектуальній стійкості, мотивує персонал працювати з максимальною віддачею, докладати додаткових зусиль для досягнення результату, проявляти ініціативу, вносити пропозиції, працювати в інноваційних проєктах та забезпечувати стратегічні переваги організації на ринку товарів та послуг.

В умовах повномасштабної війни організації стикаються з проблемою дефіциту кадрів у зв'язку з мобілізацією персоналу та міграцією українців за кордон. Щоб не відчувати дефіциту людського капіталу у поточній ситуації, організації повинні підвищувати рівень мотивації персоналу. Найвищим рівнем мотивації праці сучасні дослідники називають залученість персоналу та вважають це найважливішим показником успішної діяльності підприємства. Основний акцент потрібно робити на залученні молодих фахівців. Молоді люди є волелюбними, амбітними, мають підприємницькі здібності. Залучення молоді до трудової активності є стратегічною інвестицією в розвиток організації, адже вони можуть стати агентами позитивних змін, вирішувати певні соціальні проблеми та забезпечувати екологічний внесок у суспільство, брати участь у процесах повоєнної відбудови [219].

Пошук у команду талановитих людей, компетентність яких росте разом із розвитком організації, є важливою

складовою стратегічного управління. Основою системи найму та підбору персоналу є не тільки досвід роботи фахівця, а й ставлення працівника до виконання завдань, його підходу до навчання, розвитку інтересів та наявності масштабного мислення щодо діяльності організації. Молоді фахівці володіють найбільш затребуваними **навичками**, на які звертають увагу роботодавці:

1. *Знання англійської мови.* Англійська отримала статус мови міжнародного спілкування в Україні, а тому фахівці зі знанням англійської у своїй діяльності будуть краще зорієнтовані на міжнародну співпрацю та простіше адаптуватися до нового програмного забезпечення, оскільки більшість програм мають інтерфейс англійською.

2. *Вміння працювати зі штучним інтелектом та постійно навчатися.* Artificial intelligence (AI), або штучний інтелект (ШІ), – це галузь комп’ютерних наук, що моделює процеси людського інтелекту. Ця галузь стрімко розвивається, що дає можливість організаціям шукати генеративні способи його використання, впроваджувати сучасні інструменти управління та розширювати горизонти своєї діяльності. Персонал має бути спеціально навчений для роботи із ШІ, володіти необхідними навичками та бажанням постійно навчатись у галузі сучасних інформаційних технологій та штучного інтелекту, адже щоб отримувати якісні результати від штучного інтелекту – треба вміти правильно створювати запит.

3. *Наявність критичного мислення.* В умовах невизначеності критичне мислення працівника є: базовою компетенцією інтерпретації фактів і різних джерел інформації для прийняття раціональних рішень та виконання поставлених завдань; основою генерування ідей та впровадження інноваційних процесів; процесом мислення та аргументованим висловлюванням поглядів на вирішення проблеми; спеціальним інструментарієм подолання когнітивних упереджень та вмінням контролювати, корегувати та спрямовувати міркування до стандартів раціональності.

4. *Уміння шукати компроміси.* Одна з головних компетенцій працівника – уміння шукати і знаходити компроміси та враховувати думку інших. Компроміс – це певне волевиявлення або бажання сторін вирішити конфлікт при певних рів-

них умовах, поступках і взаємовигоді [332]. Наявність у працівника таких якостей, як терпеливість, толерантність, емпатія, уважність, намагання зрозуміти причини, мотиви та обставини чийхось дій, сприяють суттєвому покращенню взаємодії з клієнтами та колегами.

5. *Стресостійкість та організованість*. Стресостійкість – це системна характеристика особистості, що ґрунтується на сукупності вроджених і надбаних психофізіологічних якостей, складається з особистісного та поведінкового компонентів, виражається у здатності витримувати значні інтелектуальні, вольові та емоційні навантаження, керувати власними емоціями, успішно провадити життєдіяльність без шкідливих наслідків для здоров'я [183, с. 51]. Організованість працівника передбачає вміння керувати емоціями в екстремальних ситуаціях, зберігати працездатність, забезпечувати виконання поставлених завдань з дотримання дедлайну в мінливих умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

6. *Комунікабельність*. Однією з важливих навичок працівника є вміння знаходити спільну мову з колегами та клієнтами, мирно залагоджувати конфлікти, чітко формулювати мету, отримувати й віддавати фідбек, здатність підтримувати довгострокові відносини з партнерами та домовлятися про вигідні рішення. Зміст висловлювання може змінюватися залежно від того, яка інтонація, ритм, тембр були використані для його передачі. Причиною несприйняття інформації можуть бути міміка, жести чи інша невербальна поведінка співрозмовника, яка транслює інший посил та не концентрує увагу на важливості інформації.

7. *Ініціативність*. Ключовою компетенцією працівника є ініціативність, що характеризується завзятістю та наполегливістю в досягненні поставленої мети, відчуттям обов'язку та докладанням зусиль для дотримання зобов'язань, високою працездатністю, креативністю ідей, вмінням ризикувати, а також здатністю планувати заходи, управляти проектами та впроваджувати інновації.

8. *Вміння ухвалювати рішення*. Готовність брати на себе додаткові функції, навіть якщо вони не входять до сфери особистої відповідальності, та приймати рішення дуже цінується на будь-якій посаді.

9. *Адаптивність*. Нові технології, інноваційні методи управління, підвищені вимоги до кваліфікації та глобалізація призводять до того, що професійні ролі та обов'язки працівників постійно розширюються та адаптуються. Вміння миттєво перемикатися, працювати з різних локацій, у новому робочому середовищі та команді, здатність перепрофільовуватися та підвищувати кваліфікації для опанування нової спеціальності, гнучко реагувати на зміни стають надважливими компетенціями працівника.

Усі ці навички персоналу вкрай необхідні для роботодавця та організації загалом, адже лише вмотивований персонал буде безперервно самовдосконалюватися та працювати на благо організації на довгострокову перспективу. Мотивування працівників полягає в спонуканні їх до ефективної, продуктивної та сумлінної праці задля досягнення цілей та місії організації. Мотивація, як правило, полягає у визначенні потреб персоналу, розробленні системи лояльності до співробітників та винагород за виконувану роботу, у використанні різних форм оплати праці та застосуванні стимулів до ефективної взаємодії [397]. Влаштуваючись на роботу, працівник прагне задовольнити певні потреби чи бажання, і це спонукає його до дії, змушує його робити певні речі (поведінка), які відповідають потребам (задоволення), і це може потім змінити те, які потреби та бажання є первинними.

Розробку заходів щодо посилення мотивації персоналу доцільно починати з визначення мотиваційної стратегії, яка передбачає певний порядок дій в напрямку стимулювання персоналу, спрямований на підвищення його трудового внеску в підвищення ефективності господарської діяльності підприємства [219]. Мотиваційна стратегія повинна передбачати методи мотивації, які можуть задовольняти основні стимули персоналу до трудової активності. При розробці мотиваційної стратегії доцільно дотримуватися основних підходів, які визначені в існуючих теоріях мотивації та їх практичному використанні в організаціях (табл. 2.5).

Знання про теорії мотивації дають можливість менеджерам усвідомити, що у працівників є різні потреби та цінності, а тому в процесі управління персоналом необхідно використовувати індивідуальні інструменти стимулювання

**Практичне використання
окремих теорій мотивації в організаціях
[35; 62; 210; 420]**

Теорія мотивації	Зміст теорії мотивації	Практичне спрямування
Теорія потреб А. Маслоу	Всі потреби людини даються їй від народження і такі інстинктоїдні потреби організовані в ієрархічну структуру: – фізіологічні потреби; – потреби в захисті і безпеці; – потреби у відчутті потрібності і кохання; – потреби у самоповазі; – потреби у самоактуалізації, або потреби власного вдосконалення.	Організація повинна сприяти задоволенню первинних потреб співробітників, що дасть поштовх рухатися вгору по піраміді, а отже, бути більш ефективними, творчими та креативними; здійснювати аналіз найважливіших потреб для кожної особистості та пропонувати різні стимули, щоб допомогти їм по черзі задовольнити кожен потребу та просунути вгору ієрархією.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Справжніми мотиваторами є вищі потреби особистості (у професійному зростанні, визнанні, успіху), які дають змогу додаткову відповідальність сприймати не як навантаження, а як виявлення довіри. До гігієнічних факторів учений пропонує відносити всі, котрі забезпечують збереження здоров'я: комфортні умови й безпеку праці, соціальний захист працівників, заробітну плату.	Комбінації теорії мотивації Герцберга: – висока гігієна + висока мотивація – ідеальна ситуація, коли співробітники є високомотивовані і мають мало претензій; – висока гігієна + низька мотивація – працівники мають небагато претензій, але не дуже мотивовані; – низька гігієна + висока мотивація – співробітники мотивовані, але мають багато претензій; ситуація, в якій робота захоплююча і важка, але заробітна плата та умови праці не відповідають вимогам; – низька гігієна + низька мотивація – це найгірша ситуація, коли працівники не мотивовані і мають багато претензій.

Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда	Головні потреби, які впливають на поведінку індивіда та змушують його діяти: – досягнення (бажання досягти поставлених цілей, виконати складні завдання, перевершити інших); – влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду, проявляється у прагненні індивіда контролювати інших людей, ресурси і процеси); – співучасті (пошук і встановлення дружніх взаємин з людьми, вміння уникати ризикових ситуацій та невизначеності).	Теорію набутих потреб можна реалізувати шляхом підвищення складності завдань підлеглим, які ґрунтуються на зусиллях, що робить працю цікавішою, проте варто уникати ситуацій високого та низького ризику; залучення працівників до співпраці, щоб кожен відчував себе частиною колективу; делегування керівних повноважень співробітникам та можливості відчувати ними відповідальність за прийняте рішення та виконану роботу. При цьому менеджерам важливо корегувати свій стиль і підхід до кожного члена команди таким чином, щоб шляхом мотивації отримати від них максимальну віддачу для досягнення цілей організації.
Теорія очікувань В. Врума	Мотивація людини складається не зі ступеня задоволення потреб, а з очікувань людини в процесі отримання результатів праці та очікування її оцінки цінності винагороди за результати праці. Теорія ґрунтується на ідеї, що чим більше працівник цінує результат, тим більше він буде мотивований його досягти. Що більше зусиль співробітники докладають для досягнення успіху, то більша впевненість у тому, що вони отримають винагороду, яка їх задовольнить.	Менеджер повинен оцінити компетентність відповідальних осіб для виконання завдання та переконатися, що підлеглі розуміють, що потрібно робити для досягнення бажаного результату, а в разі потреби надати підтримку та заохочення. Працівники повинні знати, що завдання є досяжним і завдяки зусиллям для його виконання вони можуть отримати очікувану грошову винагороду чи кар'єрне зростання. Персонал повинен мати переконання, що докладені зусилля для виконання завдання принесуть бажаний результат організації, тобто очікування працівника повинні збігатися з вимогами менеджера.

організаційної поведінки та трудової активності працівників. У контексті динамічних змін, технологічних інновацій та еволюції організаційних структур мотивація працівників стає вирішальним чинником ефективності організації та конкурентоспроможності персоналу, яка проявляється у наявності бажання та можливостей професійно розвиватись, зростати разом з організацією в атмосфері творчої взаємодії та поваги.

Мотиваційна стратегія управління персоналом ґрунтується на переліку основних **стимулів** трудової активності працівника:

- *заробітна плата та додаткові фінансові стимули.* Рівень заробітної плати є важливим чинником, що впливає на почуття задоволеності працею. Для того щоб вона була конкурентоспроможною, необхідно регулярно здійснювати моніторинг зарплат у своїй галузі та намагатися встановлювати розмір заробітної плати для своїх працівників не нижче середньоринкового, виплачувати справедливі розміри премій та інші заохочувальні матеріальні виплати пропорційно до досягнень працівника, використовувати зрозумілу схему матеріальної мотивації та своєчасно інформувати про неї співробітників;

- *комфортні умови праці.* Робочий простір має бути оазою, в якій приємно працювати, реалізовувати ідеї, спілкуватися з командою за чашкою чаю [219]. Грамотно організоване робоче місце є комплексним питанням, тобто сукупністю чинників зручності, до яких належать свобода офісного простору, ергономічний комфорт, емоційне та екологічне благополуччя, фізичний добробут;

- *можливості навчання та кар'єрного росту.* Менеджер повинен створювати сприятливе середовище для розвитку «hard skills», «soft skills» працівника. Для цього необхідно урізноманітнювати та ускладнювати завдання, сприяти їх вирішенню через навчання та підвищення кваліфікації; виділяти достатньо часу, щоб співробітник почав використовувати отримані знання на практиці, адаптувався до нових технологій та нових форм організації праці. Процес побудови кар'єри також повинен бути керованим, а його ефективність – вимірюваною;

- *комунікація.* Вона включає можливість перебувати в постійному діалозі з командою та кожним працівником,

розуміти мету діяльності організації, цілісне бачення загального процесу та визначення своєї ролі у досягнення спільної мети, презентувати колективу ідеї та пропозиції, а також отримувати зворотний відгук про роботу, визнання, похвалу. Працівникам важливо влаштовувати тимбілдинги, організовувати привітання із професійним та іншими святами, проживати яскраві емоції спільних досягнень.

Для удосконалення системи управління персоналом потрібно, аби стратегія компанії базувалася на таких напрямках: збільшення обсягу інвестицій на навчання та розвиток персоналу, витрат на оплату праці персоналу, зміна форми організації праці для частини працівників на віддалену роботу тощо [219]. В основі мотиваційної стратегії лежить розробка стратегічного набору стимулів, котрі впливають на поведінку всього колективу чи певного працівника, спонукають до активної праці, забезпечують розвиток кадрового потенціалу, який орієнтований на досягнення цілей організації (рис. 2.6).

Мотиваційна стратегія є важливою складовою стратегічного плану організації в контексті стратегічного управління мотивацією персоналу, довгостроковою програмою дій підвищення показників ефективності праці, концепцією використання і розвитку кадрового потенціалу, комплексом заходів керівництва організації, спрямованих на:

- підвищення рівня залучення працівників, що призводить до зростання задоволеності роботою, відданості справі та лояльності співробітників до роботодавця;
- розширення та поглиблення необхідних компетенцій і навичок працівників, навчання співробітників і стимулювання до самонавчання;
- підвищення продуктивності праці персоналу, заохочення виходити за межі своїх обов'язків та брати відповідальність за виконану роботу, бажання членами колективу приймати нові виклики та перевершувати очікувані результати;
- зростання креативності персоналу, впровадження нових ідей і підходів у виконанні поставлених завдань, раціоналізацію зусиль менеджерів для використання конкурентних переваг персоналу, прискорення інноваційного розвитку організації;



Рис. 2.6. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом [219]

- зменшення плинності кадрів, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня утримання співробітників;

- покращення командної роботи та співпраці на робочому місці для досягнення спільної мети, розвиток комунікаційних та соціальних навичок, формування позитивної організаційної культури;

- збільшення прибутковості, забезпечення конкурентних переваг, підвищення репутації організації.

Мотиваційна стратегія є важливою складовою стратегічного плану організації в контексті стратегічного управління мотивацією персоналу, довгостроковою програмою дій підвищення показників ефективності праці, концепцією використання і розвитку кадрового потенціалу, комплексом заходів керівництва організації з реалізації потреб та інтересів працівників з метою досягнення власних і суспільних цілей.

Стратегія лідерства

Український бізнес протягом останнього десятиліття переживає складні часи та перебуває в умовах певних викликів. Війна підсилила роль кризових умов діяльності, тож сьогодні надзвичайно важливо віднайти програми та інструменти, щоб український бізнес зміг відродитись. І саме лідерство виступає рушійним чинником для відродження та розвитку підприємницької діяльності бізнес-організацій. Нині потрібні лідери нової генерації, що здатні адаптуватись до швидких змін та здійснювати продуктивну діяльність.

Лідерство – це своєрідний феномен, за допомогою якого можна досягти поставлених стратегічних цілей організації в короткострокові терміни та з найбільш позитивним ефектом. Лідерство – це певна здатність за допомогою особливостей характеру, професійних знань та умінь здійснювати вплив на поведінку кожного з працівників організації, який спрямований на досягнення потреб колективу та кожного його члена зокрема.

Р.-Л. Дафт трактує лідерство як взаємовідносини між лідером та членами групи, які чинять вплив один на одного і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальну мету. Дж. Террі вважає, що лідерство –

це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети [154, с. 88].

Співзасновник та CEO Reactor.ua, член правління АСМР Ukraine Олександр Жаріков стверджує, що реалії війни показали, наскільки важливі для виживання бізнесу не лише професійні, а й особистісні якості лідера, і саме «людський бік» лідерства стає сьогодні найбільш затребуваним: це емоційна підтримка, вміння налагодити співпрацю в команді, здатність створювати умови та заохочувати генерацію ідей в межах команди і вміння сприяти розвитку талантів [227]. Функціональний аспект лідерства відображено на рис. 2.7.

Українські суб'єкти господарювання для забезпечення довгострокового виживання та успішної діяльності повинні мати чітко визначену стратегію лідерства.

Стратегія лідерства – це карта, яка пов'язує інвестиції в розвиток лідерства зі стратегією, цілями і прагненнями бізнесу [262]. Стратегія лідерства чітко визначає, скільки

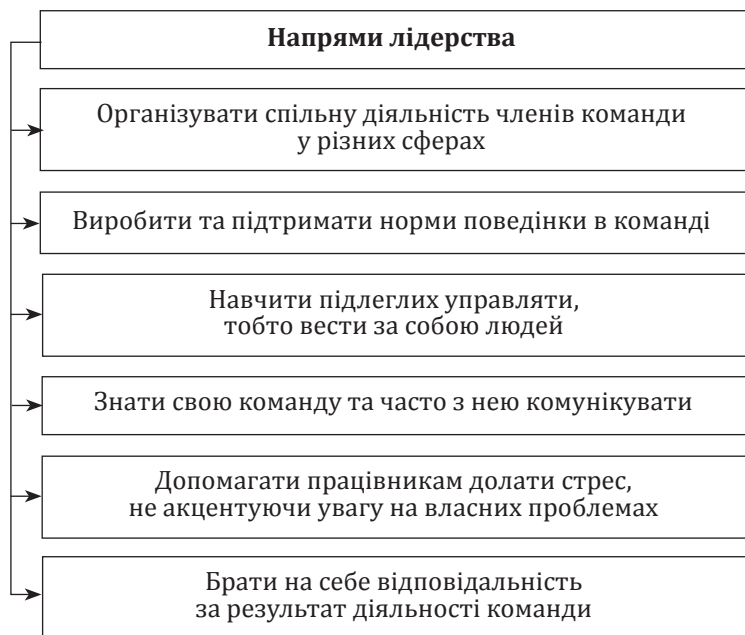


Рис. 2.7. Функціональний аспект лідерства [3; 75]

лідерів потрібно, якого типу, де вони потрібні, з якими навичками і яким чином мають поводитися як індивідуально, так і колективно для досягнення бажаних результатів. Кожен керівник повинен розуміти необхідність та важливість чітко обраної стратегії лідерства.

Як зазначає С. Федулова, чітка стратегія лідерства існує в дуже небагатьох організаціях. Подібно бізнес-стратегіям, стратегії лідерства засновані на ретельному аналізі поточної ситуації та інформованості щодо майбутнього. Тільки в такому випадку стратегія надає ряд рекомендацій, які покликані заповнити пробіл між існуючим станом справ і бажаним майбутнім. Коли ця стратегія впроваджена, бізнес-результати покажуть, наскільки добре працює стратегія лідерства, і допоможуть зрозуміти, які саме нові бізнес-стратегії можна розглядати з урахуванням лідерських талантів, які вдалося розвинути. Стратегію лідерства повинна спрямовувати і рухати вперед бізнес-стратегія [368, с. 80] (рис. 2.8).

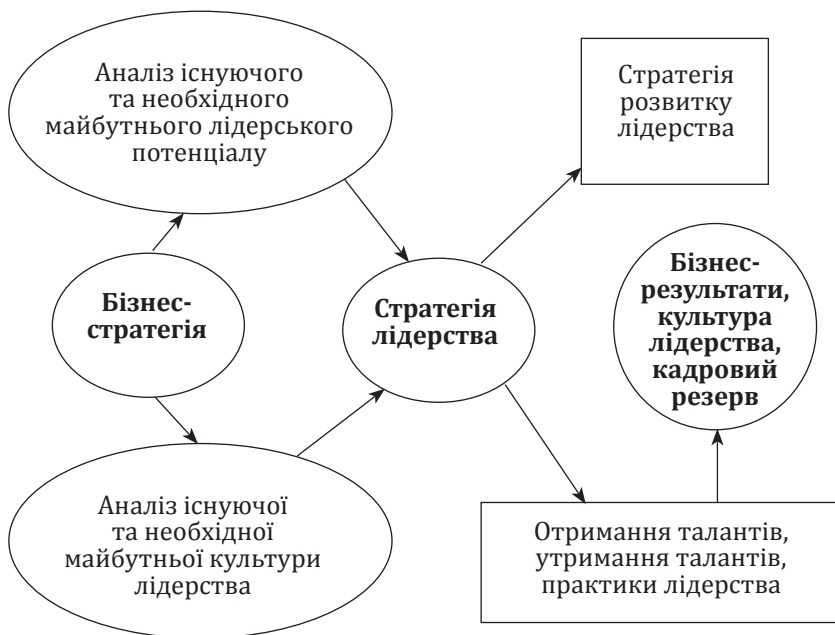


Рис. 2.8. Взаємодія стратегії лідерства з бізнес-стратегією організації [219; 368]

Стратегія лідерства повинна встановлювати:

- 1) потребу в лідерах на довгостроковий період;
- 2) характеристики, якими мають володіти лідери окремо і в сукупності при їх підборі або утриманні;
- 3) основні компетентності, що необхідні лідеру відповідно до виконання функціональних обов'язків та управлінського рівня;
- 4) культуру лідерства.

Формуючи стратегію лідерства, організації повинні враховувати вплив ключових драйверів бізнесу. Такі драйвери роблять стратегію унікальною для певної організації порівняно з іншими організаціями.

Важливість виявлення таких ключових драйверів при побудові стратегії лідерства криється в тому, що рано чи пізно організації доведеться робити складний вибір і вирішувати, у що саме та в яких лідерів і в чий розвиток інвестувати гроші [219] (табл. 2.6).

Визначивши вплив ключових стратегій на формування стратегії лідерства, можна зрозуміти, що саме лідерам необхідно виконувати, щоби привести організацію до успіху.

Таблиця 2.6

**Ідентифікація головних драйверів бізнесу
та їхній вплив на стратегію лідерства [368]**

Ключовий драйвер	Вплив на стратегію лідерства
Вихід бізнесу на міжнародний ринок	- Очікується покращення мовних знань на ключових лідерських посадах із метою забезпечення крос-культурних відносин; - очікується найкраще розуміння місцевого законодавства та бізнес-механізмів при формуванні бізнес-стратегії.
Удосконалення операційної ефективності	- Очікується впровадження економічного виробництва «без втрат» та із застосуванням методів, які допомагають звести витрати на рівень не вище за рівень витрат конкурентів; - очікується створення культури безперервного вдосконалення, яку мають очолити люди, що займають лідерські посади.

Діяльність бізнес-організацій в кризових умовах вимагає появи нового типу лідера, який повинен бути на крок попереду, здатний швидко реагувати на зміни, здійснювати продуктивну роботу в умовах невизначеності, щоб досягати поставлених цілей. В умовах нових викликів лідери повинні демонструвати лідерство для реалізації цих змін шляхом освоєння та розширення компетенцій, які сприятимуть ефективному управлінню організацією.

Основними компетенціями сучасного лідера в кризових умовах є:

- здатність до стратегічного мислення як динамічного процесу. Необхідно брати до уваги, що в період війни стратегічне планування може розглядатись на певні години, а не тільки тижні чи роки;
- цінність місії та візії організації;
- гнучка та швидка реакція на ситуацію в умовах кризи та, за потреби, здатність організувати роботу колективу у віддаленому форматі;
- вміння перебудовувати роботу команди з великою швидкістю, не втрачаючи на результатах. Процес переходу до нового стану – це ключовий фокус у менеджменті змін [196];
- подолання сили супротиву через швидкість та амплітуду дій [196];
- зосередженість на ментальному здоров'ї персоналу;
- емоційний інтелект (уміння управляти власними та емоціями інших, як позитивними, так і негативними);
- особистісні якості (моральний авторитет; надійність, емпатія; активна допомога; принциповість; співчутливість; вміння пристосовуватися до нових обставин; хоробрість);
- комунікативна компетентність;
- управління та розвиток EQ лідера;
- цифрова грамотність і вміння працювати зі штучним інтелектом;
- змога розвивати командну стійкість.

Сучасні лідери повинні на постійній основі займатися саморозвитком, удосконалювати власні компетенції й таланти команди. Вміння вести за собою команду, здійснювати організацію, при цьому і контроль процесів є ключовими аспектами реалізації успішного лідерства.

Стрімкі та рішучі зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, вимагають від бізнес-організацій змінювати підходи до системи управління. В таких реаліях виникає гостра потреба в системі ефективного лідерства та появі сильного лідера в команді, який буде готовим до таких змін та викликів. І саме лідерство повинно бути чітко визначеним елементом у системі стратегічного управління організацією.

Лідерство в сучасних умовах набуває нової форми прояву; вже недостатньо використовувати стилі лідерства довоєнного періоду, а необхідно його трансформувати під новітні виклики. Лідерство мусить стати елементом стратегічного планування організацією. Бізнес-стратегія лідерства повинна бути спрямована на досягнення максимально ефективної діяльності організації.

В умовах невизначеності та нинішньої кризи роль лідера в стратегічному управлінні організацією є ключовою. Сучасні лідери – це свого роду флагмани, що здатні бізнес-організацію привести до успіху, при цьому турбуватися про ментальне здоров'я команди. Ефективні лідери повинні володіти навичками швидко аналізувати ситуацію, приймати зміни, ухвалювати рішення і нести за них особисту відповідальність. Лідери в кризових умовах мають бути готовими до співпраці з військовими структурами та представниками органів влади.

2.4. Зміст політики управління персоналом організації

Політика управління персоналом є основним орієнтиром у стратегічному управлінні персоналом та визначає напрями роботи з працівниками. Правильно побудована політика управління персоналом є ефективним інструментом, що забезпечує організації сталий розвиток та високий рівень конкурентоспроможності. Політика управління персоналом є елементом системи стратегічного управління персоналом.

Аналіз наукових праць свідчить, що дослідники вважають, що політика управління персоналом – це система стратегічних, тактичних та оперативних норм і правил, конкретних організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних, етичних заходів з управління персоналом,

що спрямовані безпосередньо на підбір і набір кадрів в ту чи іншу організацію, їх розміщення, розвиток, мотивацію, стимулювання, кар'єрний ріст тощо [363].

М. Морозова зазначає, що основними завданнями політики управління персоналом є [227]:

- своєчасне забезпечення підприємства (організації) персоналом необхідної якості та у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Політика управління персоналом, як правило, цілеспрямовано розробляється, офіційно проголошується і детально фіксується у документах організації, що регламентують найважливіші аспекти стратегічного управління людськими ресурсами. Це, у свою чергу, дає змогу чітко визначити дії усіх категорій персоналу для досягнення місії, стратегічних (розрахованих на довгострокову перспективу), тактичних (орієнтованих на середньострокову перспективу) та оперативних (спрямованих на поточний період) цілей організації, а також досягнути конкретики в розумінні проблем керівництва кадрами; сприяти уніфікованості та послідовності в ухваленні кадрових рішень; координації діяльності між різними структурними підрозділами організації, зміцнити корпоративну культуру, удосконалити кадровий менеджмент загалом [363].

Політика управління персоналом організації, через яку реалізуються цілі та завдання останньої, базується на відповідній стратегії управління персоналом організації. Таким чином, стратегія та політика управління персоналом є основоположними взаємопов'язаними елементами, які вдало поєднують місію, стратегічні, тактичні, оперативні цілі та завдання організації з поточними кадровими заходами, що знаходить своє відображення у найважливіших етапах процесу управління персоналом організації: кадрове планування; підбір і відбір персоналу; його адаптація; навчання та розвиток; мотивація та стимулювання; просування; загальна оцінка персоналу організації [363].

Своєю чергою, політика управління персоналом та ефективність її реалізації залежить від рівня наповненості стратегії управління персоналом та її адаптованості до специфічних умов функціонування та розвитку тієї чи іншої організації на конкретному етапі. Врахування цього аспекту дозволяє досягнути того, щоб оперативні короткотермінові заходи політики управління персоналом не суперечили за своїм змістом об'єктивним тенденціям стратегії управління персоналом та стратегії розвитку організації в цілому [363].

Основу політики управління персоналом у сучасних умовах має складати індивідуалізований підхід, у центрі якого – особистість працівника; уміння використовувати людський капітал для вирішення цілей та завдань, які поставлені перед організацією. Також політику управління персоналом можна розуміти як модель поведінки роботодавця стосовно найманих працівників, у рамках якої вирішуються такі стратегічні питання, як: звільняти працівників чи залишати на робочих місцях із варіантом можливої ротації кадрів; здійснювати раціональну перепідготовку / перенавчання працівників власними силами всередині організації чи набирати нових працівників ззовні; інвестувати ресурси у підготовку вузькоспеціалізованих працівників чи мобільних працівників широкого профілю [363].

На формування політики управління персоналом організації впливають різні фактори, основними з яких є:

1) стратегія організації – лідерства, мотивації, інновацій, підвищення якості, зниження витрат, застосування нових технологій, турботи про споживача, організаційної реструктуризації;

2) життєвий цикл організації – стадії формування, росту, зрілості та кризи;

3) розмір організації – макро, мікро, максі;

4) стиль управління та керівництва – авторитарний, демократичний, ліберальний, централізація та децентралізація;

5) фактори зовнішнього середовища – правовий режим воєнного стану, ситуація на ринку праці, особливості законодавства, конкуренти, споживачі [195].

М. Морозова виділяє декілька типів політики управління персоналом [228, с. 772]:

– пасивна – на підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків;

– реактивна – керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи;

– превентивна – керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї;

– активна (раціональний тип) – керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї;

– авантюристична – керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Також вищевказаний автор виділяє й відкриту та закриту політику управління персоналом, основні порівняльні характеристики якої відображено в таблиці 2.7.

Політика управління персоналом організації складається зі сукупності певних політик з різних напрямів, зокрема:

- політики забезпечення організації кадрами;
- політики оцінки персоналу;
- політики розвитку та просування персоналу;
- політики винагороди персоналу;
- політики управління персоналом;
- політики трудових відносин;
- політики формування організаційної культури;
- політики комунікацій з персоналом;
- політики охорони праці та соціального захисту персоналу тощо [195].

Політика управління персоналом повинна бути чітко сформована, і її постулати мають бути зрозумілими для усіх категорій працівників організації. Політика управління персоналом безпосередньо пов'язана зі стратегією управління персоналом. За допомогою політики управління персоналом формується згуртований, відповідальний та високорозвинений колектив, що матиме високу продуктивність праці.

Таблиця 2.7

**Порівняльна характеристика відкритого
та закритого типу політики управління персоналом [228]**

Назва елемента	Тип політики	Характеристика
Добір персоналу	відкрита	Прозорий, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку праці
	закрита	Здійснюється із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці
Адаптація персоналу	відкрита	Швидке включення працівників у конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів, запропонованих новачками
	закрита	Адаптація персоналу здійснюється завдяки наставникам при високій згуртованості колективу
Навчання та розвиток персоналу	відкрита	Проводиться у зовнішніх навчальних закладах. Вивчається досвід інших організацій
	закрита	Навчання у внутрішніх центрах підготовки та перепідготовки кадрів. Формується загальна технологія роботи організації
Просування по службі	відкрита	Недостатні можливості зростання по службі. Переважає тенденція добору нових працівників
	закрита	Переважає призначення на вищі посади своїх працівників. Проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	відкрита	Перевага надається стимулюванню праці
	закрита	Перевага надається мотивації праці (задоволення потреб, стабільність кадрів, безпека праці)
Впровадження інновацій	відкрита	Нові працівники сприяють впровадженню інновацій. Підвищується відповідальність працівників
	закрита	Необхідність в ініціюванні процесу розробки інновацій. Висока відповідальність персоналу за проведення змін в організації

Питання для самоперевірки

1. Що таке стратегічне управління?
2. У чому суть стратегічного управління персоналом?
3. Охарактеризуйте основні принципи стратегічного управління персоналом у взаємозв'язку зі стратегічними цілями організації.
4. Назвіть основні етапи процесу стратегічного управління персоналом підприємства.
5. Які елементи системи стратегічного управління персоналом Ви знаєте?
6. Вкажіть переваги та недоліки «м'якого» стратегічного управління персоналом.
7. Охарактеризуйте переваги та недоліки «жорсткого» стратегічного управління персоналом.
8. Охарактеризуйте особливості стратегічного управління персоналом.
9. Назвіть особливості стратегічного, оперативного й тактичного управління персоналом.
10. На Вашу думку, які є переваги використання стратегічного підходу до управління персоналом?
11. У чому суть основних підходів до стратегій управління персоналом?
12. Які Ви знаєте завдання стратегії управління персоналом?
13. Які функції виконує стратегія управління персоналом?
14. Назвіть основні вимоги до формування та реалізації стратегії управління персоналом.
15. Розкрийте основні етапи розроблення стратегії управління персоналом підприємства.
16. Назвіть основні способи формування стратегії управління персоналом.
17. Які Ви знаєте типові стратегії управління персоналом?
18. Висвітліть особливості формування стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнних викликів.
19. Проаналізуйте взаємозв'язок стратегії організації і стратегії управління персоналом.
20. Визначте основні фактори впливу на стратегію управління персоналом в умовах воєнних викликів.
21. Який нормативно-правовий акт визначає особливості організації трудових відносин в умовах воєнного стану?
22. Дайте характеристику ключових аспектів стратегії управління персоналом в умовах воєнних викликів.
23. Як Ви розумієте поняття «мотивація» ?

24. Яке місце в системі стратегічного управління персоналом посідає мотиваційна стратегія?

25. Визначте основні завдання стратегії мотивації персоналу в умовах сучасних викликів.

26. Охарактеризуйте основні теорії мотивації персоналу.

27. Визначте основні стимули трудової активності працівника, які лежать в основі мотиваційної стратегії управління персоналом.

28. Що таке лідерство?

29. Перелічіть основні компетенції сучасного лідера.

30. Назвіть фактори, що впливають на формування політики управління персоналом організації.

Тести для самоконтролю

1. Стратегічне управління – це:

а) концептуальна ідея, інколи навіть інтуїтивна, філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту;

б) пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації;

в) реалізація концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»);

г) правильної відповіді немає.

2. Основними етапами процесу стратегічного управління персоналом підприємства є :

а) стратегічна організація персоналу;

б) стратегічний контроль персоналу;

в) стратегічне планування персоналом;

г) усі відповіді правильні.

3. Цілями стратегічного управління персоналом підприємства є:

а) досягнення короткострокового і довгострокового прибутку;

б) захисні дії проти конкурентів;

в) вирішення специфічних для підприємства завдань управління;

г) усі відповіді правильні.

4. Стратегія управління персоналом – це:

а) концептуальна ідея, інколи навіть інтуїтивна, філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту;

б) це пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації;

в) реалізація концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»);

г) усі відповіді правильні.

5. Основними факторами впливу на стратегію управління персоналом в умовах воєнних викликів є:

а) загроза життю та здоров'ю працівників;

б) мобілізація працівників;

в) розширення законодавчих можливостей щодо управління робочим часом;

г) усі відповіді правильні.

6. Основними типами стратегії управління персоналом є:

а) стратегія гнучкого робочого середовища;

б) стратегія інвестування;

в) стратегія винагороди і мотивації;

г) усі відповіді правильні.

7. Основними етапами розроблення стратегії управління персоналом підприємства є:

а) приведення у відповідність з виробленими стратегіями ресурсів підприємства з метою отримання найбільшої віддачі;

б) визначення орієнтирів і обмежень стратегії управління персоналом;

в) втілення у реальність цілей внутрішніх процесів через створення вартості, управління;

г) усі відповіді правильні.

8. Основними завданнями мотивації персоналу є:

а) стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;

б) знижувати рівень плинності персоналу;

в) залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;

г) усі відповіді правильні.

9. Основними стимулами трудової активності працівника, які лежать в основі мотиваційної стратегії управління персоналом, є:

- а) комфортні умови праці;
- б) система управління;
- в) корпоративна культура;
- г) кадрова політика.

10. Основними завданнями політики управління персоналом є:

- а) раціональне використання трудового потенціалу;
- б) забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- в) своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості та в достатній кількості;
- г) усі відповіді правильні.

Література: 3, 18, 30, 35, 55, 62, 75, 76, 89, 107, 110, 111, 112, 121, 146, 150, 154, 157, 159, 183, 190, 195, 196, 210, 211, 215, 217, 219, 222, 227, 228, 235, 252, 262, 282, 301, 331, 363, 368, 384, 397, 399, 411, 414, 420.

Тема 3

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 3.1. Керівництво та лідерство в управлінні персоналом організації*
- 3.2. Психологічні аспекти забезпечення діяльності персоналу в умовах війни*
- 3.3. Управління конфліктами персоналу: поняття, види та шляхи їх вирішення*

3.1. Керівництво та лідерство в управлінні персоналом організації

Сьогодні у бізнес-середовищі змінилась парадигма управління персоналом, і сучасні керівники повинні володіти лідерським потенціалом та здатністю мислити креативно та гнучко, щоб мати здатність вирішувати складні завдання, які перед ними постають. Нинішні керівники-лідери, володіючи широким спектром модерних професійних компетенцій, забезпечують ефективну трансформацію організації.

Сучасні процеси інтелектуалізації технологій управління та діяльності підприємства потребують постійної адаптації до змінюваних умов господарювання, активності керівництва в отриманні інформації щодо стану та перспектив зовнішнього середовища задля підтримання впевненості стейкхолдерів і трудового колективу у стабільності його перспектив. Прийняття вчасних рішень при неочікуваних господарських ситуаціях вимагає від керівництва поєднувати якості ще й лідера, здатного забезпечити морально-психологічний клімат і створити конструктивні відносини між співробітниками [7].

А. Дегтяр вказує, що в організаційних взаємодіях процес управління асоціюється з категорією «керівництво». Під керівництвом розуміється дієва реалізація процесу управління в організаційному просторі. Керівництво – це набір соціальних ресурсів, які актуалізуються на макрорівні і адаптуються суб'єктами управління на рівні безпосередніх контактів. Керівництво – це процесуальне втілення активності

організаційного статусу «Керівник». Професіоналізм визначає рівень керівництва щодо досягнення організаційних цілей. Якоюсь мірою професіоналізм – це експертність в управлінській діяльності. Тому керівнику для ефективного управління важлива індивідуальна експертність. Виступаючи в ролі носія експертних знань у сфері управління, керівник повинен використовувати не тільки стратегічні напрямки діяльності організації, а й більшою мірою індивідуальний потенціал рольової моделі управління [103, с. 55].

Нині поняття «керівництво» трактується як механізм, що направляє сукупний потенціал співробітників на досягнення організаційної мети і надає при цьому вплив на потреби групи або організації [216, с. 49]. Ця потенція впливу на колектив і окремих співробітників допомагає спонукати їх до оптимальних, ефективних взаємодій. Персоналізація категорії «керівництво» – це весь набір характеристик, що описують відносини між статуарними наборами суб'єкта і об'єкта управління, в основі яких знаходяться ресурси соціально-психологічного впливу на колектив [63, с. 36]. Така взаємодія базується на легітимних актах управління, суворій регламентації діяльності. Це формат поєднання впливу особистості і владних ресурсів. Таким чином, ефективним поєднанням у рамках дієвого управління стає посадова позиція, і влада її підкріплює. У такому поєднанні можна побачити атрибутику концепції раціональної бюрократії М. Вебера, коли керівник використовує в ролі ресурсу свій статус і регламентацію організаційної діяльності [370, с. 143].

Однак сьогодні одного формального керівництва, на думку А. Дегтяря, стає недостатньо, воно доповнюється навичками соціально-психологічного впливу на підлеглих. В результаті поняття «керівництво» доповнюється такою категорією, як «лідерство».

Керівництво, незважаючи на вагомий спектр професійних компетенцій (знання економіки, психології, соціології тощо), так чи інакше обмежене формальною організаційною структурою (якщо не брати до уваги канали неформального впливу). Керівництво стає заручником легітимних форм організаційних взаємодій, що вимагають постійних інвестицій в іміджеву складову цього статусу організації. Діяльність

сучасного керівника прогностична і вибудовується навколо шаблонів, що описують варіанти організаційних ситуацій (свого роду шаблонів моделей експертної поведінки), а керівник виступає носієм цих шаблонів. Це наділяє роботу керівника стратегічним умінням розподіляти владні повноваження, управління стає помірно централізованим [103].

Решта стилів управління також мають право на існування, а доцільність їх використання визначається організаційною ситуацією. Така спрямованість у розвитку філософії управління вибудовує суб'єкт – об'єктні взаємодії в руслі гуманістичних традицій, виключаючи просте домінування у відносинах влади і підпорядкування. Проте інструментальний управлінський набір (накази, директиви, вказівки) залишається і сьогодні дієвим способом керівництва [361, с. 25]. Але поступово змінюється базисна соціальна частина управлінських взаємодій, яка трансформує організаційні відносини в партнерські, ґрунтуючись на співробітництві, а не на придушенні. Це не віддаляє владу від керівника, радше йдеться про втрату примітивного формального підпорядкування, де статус є ресурсом ефективного управління. Керівництво водночас не стає іншим в аспекті змісту поняття, позаяк продовжує використовувати легітимні, формалізовані канали впливу, які регламентують взаємодії в колективі. У цьому разі доводиться констатувати той факт, що вектор процесу керівництва виражається взаємодоповнюючими формами управлінської активності: директива, координація взаємодій у групі, забезпечення функціонування необхідними ресурсами.

Тому додатковим ресурсом управління, який дає змогу вибудовувати оптимальний формат взаємодій, є лідерство. Зазвичай категорія «лідерство» походить зі системи неформальних відносин. Однак лідерство найбільш чітко простежується в організаційних структурах, коли є управлінська піраміда, необхідність якої визнається всіма учасниками. І що більше виражена структура організації, то рельєфніший прояв феномену лідерства [53, с. 23].

Лідерські характеристики обумовлені механізмами їхнього формування. Процес створення організаційного лідерства пов'язаний із залученням. Запит на лідерів, здатних досягати організаційної мети, будучи при цьому управлінцями з «людським обличчям», змушує застосовувати в процесі

управлінських взаємодій інструменти, не регламентовані вимогами організації, використовувати можливості неформального впливу на співробітників. Так звані емпірично обґрунтовані прототипи лідерства, закономірність появи яких диктується законами соціальної перцепції, пов'язані з формуванням у підлеглих власних установок на базі позитивної емоційної взаємодії з керівником [363, с. 25].

Тенденції, пов'язані з такими категоріями, як «керівництво» і «лідерство», складно розглядати у відриві від факторів, які впливають на дійових осіб організаційного простору. Традиційно до таких параметрів належать: постановка мети (уявлення кінцевого результату діяльності), організаційна технологія (послідовність розробки управлінських рішень, планування на тактичному і стратегічному рівнях), організаційна культура (види і особливості), структура організації (ієрархія, складність) [63, с. 214].

Важливою диференціальною ознакою лідерства та керівництва є культурна відмінність цих двох категорій. Організаційна культура – це визначальний компонент у системі взаємодій у процесі управління. Культура дає можливість розкрити сутнісні компоненти досліджуваних феноменів. Культурні аспекти зачіпають такі характеристики, як стиль поведінки, інтегративні механізми, можливості інновацій в організації.

У процесі управління керівництво, в контексті культурної складової, акцентує на регуляцію взаємодій на основі індивідуального, формалізованого авторитету, що дає можливість аналізу в декількох культурологічних аспектах: авторитарно-нормативному, утилітарному і змішаному [269]. Влада утилітарна – це така влада, за якої провідна роль у мотивації відводиться соціальним нормам і цінностям, так званому культурному макрорівню. Влада авторитарно-нормативна визначається системою легітимних культурних норм, цінностей і установок, що є найбільш результативним форматом управління (організаційний мікрорівень). Змішаний тип – це узгоджена інтеграція макро- і мікрорівня цінностей, норм і установок – такий варіант найбільш результативний для управлінських взаємодій.

Складаками феномену «керівництво» в контексті організаційної культури є: підтримувані співробітниками організаційні норми і цінності, визнані формально легітимними;

персональна увага; авторитет найбільш ефективних співробітників; культивування організаційних традицій; ефективне функціонування формалізованих каналів комунікації; переконаність у необхідності персональної роботи.

Своєю чергою, лідерство як культурологічна основа управління ґрунтується на нормах, цінностях і установках, які є продуктом діяльності лідера і які поділяються всіма членами колективу як особистісно значущі.

Слід зазначити, що система владних відносин, побудована на харизматичних властивостях лідера, може і не містити інші ресурси управління. Потенціал особистості, що володіє харизмою, має не порівнянні з іншими ресурсами можливості, у такої особистості є щось, що примушує людей коритися. Одним із загальних ресурсів харизматичного впливу є мова [269, с. 96]. Тут риторичні здібності лідера застосовуються не тільки для розпоряджень і наказів, а й більшою мірою для побудови в очах послідовників власного образу, гідного поваги і шанування з їхнього боку. Успішність особистості – запорука можливості впливу на інших. Це пов'язано з реалізацією закону соціальної перцепції, згідно з яким людям подобається наслідувати тих, хто успішний. Саме тому при виборі індивіда, який претендує на лідерські позиції в колективі, перевагу мають ті, хто домогся успіху не тільки у професійній сфері, а й в інших сферах життя.

Керівництво та лідерство мають важливе значення для управління процесами в групі. Обидві ці категорії причетні до владних відносин, панування і підпорядкування. У лідерства існують відмінні риси, які відокремлюють його від категорії «керівництво». Згідно з однією з точок зору, ці категорії розрізняються тим, що керівництво має розумовий і фізичний характер, націлене на виконання регламентів діяльності, дотримання приписів, натомість лідерство – це ресурс, за допомогою якого індивіди позитивно впливають один на одного в процесі організаційних взаємодій [220, с. 43]. Тому феномен «керівництво» виникає в організації як наслідок процесу формального делегування повноважень. На противагу цьому, лідерство засноване на процесі визнання права керувати як у формальній, так і в неформальній сфері. Лідерство має на увазі трансформацію не тільки спонукальної сфери персоналу,

а й професійних компетенцій співробітників при використанні ресурсів, які не примушують, а спонукають особистість. Вивчаючи відмінні риси керівників і лідерів, один із представників Гарвардської управлінської школи зауважує, що у лідерів спостерігається чіткий імунітет до відсутності організаційної структури, лідери успішно адаптуються до ситуації невизначеності, готові нести відповідальність за рішення, які приймаються в режимі обмеженої інформованості [63, с. 126].

У таблиці 3.1 розглянуто узагальнені відмінності лідерства та керівництва.

Таблиця 3.1

Характеристика відмінностей лідерства і керівництва [216]

Лідерство	Керівництво
Регулює міжособистісні відносини в групі.	Регулює офіційні відносини групи як певної офіційної організації.
Ґрунтується переважно на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим.	Керівник, впливаючи на діяльність підлеглих та вибудовуючи корпоративні стосунки, використовує й покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять.
Виникає стихійно.	Керівництво – це цілеспрямований процес, що здійснюється під контролем різних елементів соціальної структури.
Лідерство менш стабільне, висування лідера залежить від настрою групи.	Керівництво – більш стабільне явище.
Лідер не має санкційного впливу на членів групи.	Керівник володіє системою санкцій.
Лідер приймає рішення, що безпосередньо стосуються групової діяльності.	Керівник приймає набагато складніші рішення, що опосередковані різними обставинами, не обов'язково вкорінені в організаційній групі.
Лідера не можна призначити, він очолює групу завдяки особистому авторитетові, харизмі та наявності відповідних особистісних якостей.	Керівник стає на чолі організації через формалізацію стосунків у ній (делегування повноважень).

Також у керівництва і лідерства є характеристики, які їх об'єднують, до яких можна віднести такі особливості:

1) ці категорії мають функціональну схожість і є різними сторонами одного процесу – процесу управління;

2) керівництво і лідерство схожі за каналами впливу – це переважно організаційна вертикаль;

3) обидва феномени можуть застосовувати в управлінні канали неформальних взаємодій, хоча ступінь їх використання відрізняється [134, с. 26].

На рис. 3.1 відображено взаємну обумовленість і взаємний зв'язок лідера і керівника організації.



Рис. 3.1. Взаємозв'язок лідера і керівника організації [216]

Керівництво і лідерство в системі організаційних взаємодій можуть доповнювати один одного або навіть один в одного трансформуватися. Традиційно в стабільних організаційних формах керівник є водночас і лідером. Зазвичай це обумовлено тим, що статус керівника дає його носію перевагу над іншими співробітниками щодо лідерських позицій. Керівництво і лідерство як формати, що сприяють оптимальному використанню соціальних ресурсів, виступають в ролі суб'єкт-суб'єктного атрибута управлінських взаємодій.

Лідерство і керівництво не мають абсолютної totoжності при порівнянні один із одним. Керівництво – це статуарна особливість співробітника, пов'язана з ієрархією в структурі організації, що передбачає право на управління. Лідерство, своєю чергою, детерміновано референтними для колективу характеристиками, які особистісно обумовлені. Походження цих характеристик різне: вони можуть бути визначені статусом (соціальна перцепція), що приводить позиції лідера і керівника до своєрідної totoжності; професійними особливостями (ділова сфера); специфічними властивостями індивіда-носія, які сприяють ефективним міжособистісним взаємодіям (і в формальній, і в неформальній сферах). Лідерство, таким чином, – специфічний тип управлінських взаємодій, де органічно повинні поєднуватися соціально-психологічні та професійні характеристики.

Сучасний керівник повинен бути лідером в організації, а це означає, що розвиток лідерських здібностей та лідерського потенціалу – обов'язкова складова його професійного розвитку та саморозвитку.

Стратегічний план розвитку лідерського потенціалу може складатися з двох основних напрямів:

1. Діагностика власного лідерського потенціалу.
2. Розробка напрямів розвитку лідерського потенціалу.

Сучасні дослідження вирізняють 4 найважливіші лідерські компетенції, які характерні найсильнішим лідерам (agile leaders):

1. Сприйнятливість і відкритість. Такі лідери використовують зворотний зв'язок та усвідомлюють, що інші можуть знати більше, ніж вони.

2. Адаптивність. Такі лідери усвідомлюють те, що світ постійно змінюється, і розуміють, що змінювати свою думку

та шлях залежно від нової отриманої інформації – це прояв сили, а не слабкості.

3. Далекоглядність. Такі лідери володіють стратегічним мисленням, уміють бачити та формувати довгострокові цілі та плани.

4. Залученість. Такі лідери активно цікавляться новими трендами та проєктами; орієнтовані на взаємодію з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Лідерські якості – це риси, які забезпечують здатність виділятися в конкретній справі та приймати відповідальні рішення в значущих ситуаціях; використовувати інноваційні підходи для розв’язання проблеми; успішно впливати на послідовників у напрямі досягнення спільних цілей; уміння гідно опановувати зміни та пристосовуватися до нових і часто складних ситуацій, створювати позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі.

В. Мороз зазначає, що більшість дослідників вирізняють такі лідерські якості:

1. Загальнопрофесійні якості: висока теоретична та практична підготовка, системне бачення професійних проблем, здатність до професійної адаптації, прогностичної діяльності, виконання функційних обов’язків; володіння методами керування колективом, уміння бачити ключове завдання, розподіляти роботу в колективі.

2. Якості творчої діяльності: широкий загальний світогляд, творче ставлення до роботи, володіння методами творчості, педагогічна майстерність, висока методична підготовка.

3. Соціально-психологічні якості: вміння організувати продуктивні особистісні контакти, внутрішньоколективне спілкування, вміння враховувати індивідуальні особливості підлеглих, вимогливість до них, уміння розбиратися в людях, здатність привертати до себе людей, вселяти довіру, впливати на підлеглих особистим прикладом, задавати бадьорий, діловий тон у роботі, вміння переконувати інших, урівноваженість, схильність до вивчення людей, інтерес до їхніх потреб.

4. Соціально-комунікативні якості: вміння відстоювати інтереси свого колективу, організовувати контроль і стимулювати інших членів групи, товариськість, легкість вступу

в контакт з людьми, психологічний такт, відповідальність, обов'язковість, чесність і порядність, нормальна емоційно-психологічна збудливість, правильність артикуляції, гарна постановка голосу [227].

Із-поміж найбільш значущих лідерських якостей керівника науковці та практики з питань дослідження лідерства вирізняють такі:

- 1) далекоглядність, вміння бачити перспективи;
- 2) життєва активність, прагнення до досягнення успіху;
- 3) стійкість до стресів;
- 4) вміння вирішувати проблеми;
- 5) твердість, вимогливість, рішучість;
- 6) наявність харизми або чарівливості;
- 7) гнучкість (здатність відповідати на зміну умов та продукувати нові ідеї);
- 8) здатність розуміти людину;
- 9) комунікативні здібності (вміння взаємодіяти та співпрацювати);
- 10) здатність заслужити довіру інших;
- 11) доброзичливість;
- 12) уміння бути справедливим і чесним щодо інших;
- 13) послідовність у прийнятті рішень та діях щодо їх виконання;
- 14) надійність у відносинах;
- 15) вміння мотивувати співробітників;
- 16) стійкість і непохитність перед опонентом;
- 17) здатність брати на себе відповідальність;
- 18) здатність організувати підлеглих на вирішення питань;
- 19) прагнення відстоювати інтереси колективу;
- 20) здатність планувати свої дії та дії підлеглих;
- 21) вміння визначати пріоритети [227].

У бізнесі дуже важливі правильні судження та об'єктивні висновки, тому лідерам-керівникам нового покоління слід навчитися виховувати у своїх підлеглих уміння усвідомленої самооцінки та здатності об'єктивного мислення щодо відтворення у власній уяві реальних ситуацій. Бізнесмен повинен чітко і точно сприймати будь-яку складну дійсність, швидко

й адекватно реагувати. І така точність та об'єктивність оцінки можлива лише тоді, коли лідер чітко знає свої сильні і слабкі сторони. Успіху може досягти лише компанія чи група людей, які знають себе, здатні адекватно впоратися з будь-якою ситуацією. Такий колектив не матиме внутрішніх розбіжностей, а навпаки працюватиме як єдине ціле.

До соціально-психологічних особливостей лідера нового покоління належить скромність – характерна риса посадовця, яка проявлятиметься у його поведінці, рівноправності у спілкуванні з іншими, ненамаганні виділитися з-поміж інших, не демонструванні своїх посадових впливів ні у колективі, ні поза його межами.

Із цього випливають й інші особливості – повага та довіра. Справжній лідер повинен завжди поважати підлеглих, своїх послідовників, і навзаєм отримує повагу оточення. Довіра, своєю чергою, є фундаментом влади. Її досягти при нещирості неможливо. Обов'язково настане той момент, коли лідер проявить свої якості, і це призведе до руйнування всіх збудованих спільних стосунків. Довіра – це те, що довго здобувається, а втрачається за мить.

Лідер може досягти ефективного впливу на колег, якщо проявлятиме терпимість у стосунках і стримуватиметься від негативних висловлювань на адресу співробітників. Неприйнятними є обговорення прорахунків, незрозумілості у певних ситуаціях, з іншими членами колективу, необхідне з'ясування відносин з особою, яка має безпосередній стосунок до певної ситуації. Справжній лідер має чітко розділяти людину та її вчинки, вибирати проактивну реакцію, не виходити за межі свого впливу, дотримувати обіцяного тощо. Щоб підлеглі відчували піклування та турботу, лідеру доцільно шукати у них тільки позитивні характеристики, сприяти відкритості у висловлюваннях.

Сміливою особистісною рисою лідера є визнання своїх помилок та вміння просити вибачення у підлеглих. Справедлива поведінка лідера формується через дотримання чітких визначених правил, меж, очікувань та наслідків.

У таблиці 3.2 висвітлено найважливіші лідерські якості для керівників різних управлінських рівнів.

Таблиця 3.2

Лідерські якості керівників різних управлінських рівнів [216]

Найважливіші лідерські якості	Рівні управління / вага якості, де 21 – максимальна вага, а 15 – мінімальна вага		
	1-й рівень	2-й рівень	3-й рівень
Далекоглядність, вміння бачити перспективи	21	–	–
Стійкість до стресів	–	16	18
Вміння вирішувати проблеми	20	20	15
Комунікативні здібності (вміння взаємодіяти та співпрацювати)	–	15	19
Здатність бути справедливим і чесним щодо інших	–	–	17
Здатність брати на себе відповідальність	19	17	–
Здатність організувати підлеглих на вирішення питань	18	21	20
Здатність відстоювати інтереси колективу	17	19	21
Здатність планувати свої дії та дії підлеглих	15	18	16
Вміння визначати пріоритети	16	–	–

Як бачимо, на кожному з управлінських рівнів є свій попит на ті чи інші лідерські якості, а отже, цілком ефективний управлінець, наприклад другого ієрархічного рівня, може бути менш успішним на першій або третій ланці прийняття управлінських рішень.

Чимало організацій зазнають труднощів, призначаючи на керівні посади лідерів із досвідом, відповідними здібностями і мотивацією працювати з викликами минулої та нової бізнес-епох. Авторі пропонують розглянути контекст, у якому лідери повинні діяти. Саме в ньому можна знайти відповіді на запитання про те, якими мають бути лідери (табл. 3.3).

Традиційні та нові компетенції лідерства сучасності [216]

Традиційні очікування та перспективи лідерства	Нові лідерські компетенції	Новий контекст
Фокус на індивідуальності лідера та його персональний ефективності	Фокус на лідерах як членах команд та їхніх здібностях розвивати команди і заохочувати командну роботу	Швидкий темп змін вимагає від лідерів тіснішої співпраці для можливості пропонувати інтегровані рішення в мінливому середовищі
Фінансові показники підприємства і прибутки акціонерів є головними пріоритетами	Погляд на успішність бізнесу в більш широкому соціальному контексті; вміння формулювати і озвучувати мету численним зацікавленим сторонам	Зміни у демографічній структурі та очікуваннях працівників, зокрема серед міленіалів, вимагають від організацій зосереджуватися більше на прибутках і високій меті, а не лише на прибутках
Здійснення фінансового та інвестиційного управління	Інтуїтивні вміння задавати напрям руху і підлаштовуватися під мінливі умови ринку	Швидкий темп змін вимагає від організацій відчувати, керувати та розширювати свої можливості задля досягнення планових фінансових показників та перевернення навіть власних очікувань
Досягнення стійких результатів	Упевнене лідерство в складних і невизначених ситуаціях	Постійна поява нових технологій означає, що організаціям слід вміти працювати та керувати людьми в умовах постійних інновацій і невизначеності
Маркетингова діяльність та обслуговування клієнтів	Постійне оновлення інформації та прогнозування змін очікувань клієнтів і ринку	Зміни очікувань клієнтів спонукають організації змінювати людський досвід на такий, який формує персональний зв'язок з клієнтом поза межами продуктів чи брендів

Закінчення табл. 3.3

Забезпечення ефективності діяльності та продуктивності праці	Впровадження інновацій для спрощення операційної діяльності та покращення якості продуктів / послуг	Швидкий темп змін у різних сферах бізнесу стимулює організації до постійних інноваційних розробок і безперервного вдосконалення
Управління структурованими програмами розвитку кар'єри і талантів	М о т и в у в а н н я штатних і позаштатних працівників; особливий акцент на співробітників з унікальним досвідом та неординарним портфоліо, щоб задовольнити очікування сьогоденних кандидатів	Зміни в демографічній структурі та очікуваннях працівників спонукають організації до залучення різних категорій працівників за допомогою безперервної освіти, внутрішнього переміщення і надання нового сенсу роботі
Контроль технологій, що забезпечують функціонування загальних процесів	Постійне підвищення власної технічної підкованості для користування перевагами цифрових, інформаційних технологій, а також технологій штучного інтелекту	Постійна поява нових технологій вимагає від лідерів бути технічно підкованими, незалежно від посади, яку вони обіймають
Управління ризиками та якістю	Інтегрований і більш глибокий погляд на управління ризиками та якістю на кожному рівні організаційної структури	Зміна очікувань клієнтів спонукає зосередити більше уваги на ризиках і якості, оскільки будь-яка окрема проблема може завдати шкоди бренду організації загалом

Лідер нового покоління є особою, яка бере на себе відповідальність за роботу цілого колективу, має авторитет, подає власний приклад та демонструє своєю діяльністю напрям досягнення цілей і мети сучасної організації.

3.2. Психологічні аспекти забезпечення діяльності персоналу в умовах війни

Початок повномасштабної війни поставив перед українськими організаціями складні виклики, що проявляються не тільки у виробничих та матеріальних втратах чи загрозах. Кожне підприємство зіштовхнулось із психологічними труднощами у колективі, позаяк зросла соціальна напруженість та рівень стресу у кожного працівника. Для забезпечення оптимальної рівноваги між вимогами діяльності у період війни та підтримкою працівників керівникам необхідно застосовувати соціально-психологічні методи управління та турбуватися про забезпечення психологічної безпеки персоналу. Ціла група методів спрямована на розкриття потенціалу працівників, концентруючись при цьому на індивідуальних потребах працівника передусім як особистості.

В. Яковенко та О. Громова стверджують, що соціально-психологічні методи управління мають значний вплив на якість менеджменту сучасної організації. Вони створюють основу для ефективного управління персоналом організації, адже базуються на сприйнятті трудових ресурсів як головного ресурсу [412, с. 331].

Вищевказані автори зазначають, що соціально-психологічні фактори в управлінні впливають на формування суспільної свідомості, психологічні зв'язки в колективі та ставлення працівників до праці. Психологічний стан працівника може впливати на продуктивність і ефективність праці. Використання соціально-психологічних методів управління допомагає досягти певної відповідальності працівників, стабільності та підтримування якісного розвитку підприємства [412, с. 332].

На думку А. Холодницької, соціально-психологічні методи – це сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються [360, с. 39].

Г. Харченко вказує, що соціально-психологічні методи управління – це сукупність прийомів і засобів соціального та психологічного впливу на весь колектив і окремі особистості для підвищення їхньої трудової та творчої активності [360, с. 39].

Слушним вважається твердження Ю. Турянського, І. Свидрука, О. Гнилянської, що соціально-психологічні методи управління – це способи впливу на персонал, які включають у себе закономірності соціології та психології. Соціально-психологічні методи управління спрямовані саме на особистість працівника, який має власне світосприйняття та потреби. Застосування цих методів формує у кожного члена колективу почуття приналежності, причетності та почуття потрібності, що, своєю чергою, дають можливість відчувати психологічний комфорт від трудової діяльності [360, с. 39].

У період війни значення соціально-психологічних методів істотно зростає та потребує розвитку у керівників компетентності щодо розуміння певних психологічних особливостей працівників, комунікативної компетентності та творчої ініціативи. Ефективне використання соціально-психологічних методів забезпечить підтримку командного духу в колективі та підвищить продуктивність праці працівників в умовах великого психологічного навантаження.

Ю. Турянський, І. Свидрук, О. Гнилянська вважають, що соціальні відносини і методи управління, які їх відображають, тісно пов'язані з іншими методами управління: соціальним і психологічним плануванням, регулюванням [360, с. 39].

Соціальне планування передбачає постановку соціальних цілей і критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, потреба у житлі, умови праці тощо) і планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів [360].

Психологічне планування – це повий напрям у роботі з персоналом, орієнтований на досягнення ефективного психологічного стану трудового колективу. Воно ґрунтується на необхідності всебічного розвитку особистості, усуненні негативних тенденцій у трудовому колективі і передбачає постановку цілей розвитку та критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, планування психологічного клімату.

Метод регулювання включає широкий інформаційний вплив у двох аспектах: інформування, нормування. Інформування передбачає доведення до відома працівника і пояснення йому тих дій, які потрібно виконати, декількома шляхами:

- пряме інформування, коли керівник повідомляє про завдання, основні стани і показники діяльності;

– створення орієнтовних ситуацій, тобто представлення певної управлінської ситуації, яка має декілька варіантів розвитку подій;

– особистий приклад керівника, коли інформація доводиться до співробітників у демонстраційній формі – показується на практиці.

Застосування вище перелічених засобів в управлінні персоналом чинить надзвичайно позитивний вплив на продуктивну діяльність організації, проте вимагає високого професіоналізму від самого керівника.

Війна суттєво дестабілізувала психоемоційний стан кожного українця, адже виникла загроза втрати життя кожної людини та членів їх сімей. Працівники будь-яких організацій мають підвищені відчуття тривожності та стресу через небезпеку цієї постійної загрози, що підсилюється систематичними повітряними тривогами.

Так, проведено дослідження компанією «Нью Імідж Маркетинг Груп» на замовлення Українського інституту майбутнього показало, що майже половина українців (45%) оцінює свій психоемоційний стан на 3 бали з 5. Третина українців (33%) вважає, що протягом минулого місяця їх психоемоційний стан трохи погіршився, 8% – суттєво погіршився, 46% – не змінився, 2% – покращився, 11% – незначно покращився [435].

Надзвичайно важливо в таких умовах невизначеності управлінцям організацій турбуватися про забезпечення психічного здоров'я персоналу, адже в разі його погіршення працівник буде відсутній на роботі, що матиме негативний вплив на продуктивність праці.

За даними довоєнної статистики, щороку в Україні понад 8 млн людей потребували підтримки та лікування, пов'язаних зі станом психічного здоров'я, із них лише 1,6 млн отримували необхідну допомогу. Отже, близько 80% людей, які потребують втручання, не отримують підтримки. Експерти називають це «прогалиною» або «розривом у лікуванні». Після початку повномасштабного вторгнення кількість людей, що потребують допомоги, очікувано зросла. Отже, «розрив» у лікуванні психічних розладів став ще більшим та небезпечнішим [138, с. 252].

Психічне здоров'я є невід'ємною частиною загального здоров'я працівника. Згідно з підходом ВООЗ, психічне здоров'я

визначається низкою біологічних, соціально-економічних та екологічних чинників, які впливають на функціонування людини в будь-який момент часу. Зокрема, це соціальні конфлікти, стреси та бар'єри, з якими людина стикається у професійному житті. У свою чергу, психічне здоров'я лежить в основі індивідуальної та колективної здатності ухвалювати рішення, виявляти соціальну активність, продуктивно працювати на допомогу своїй громаді. Отже, ментальний стан населення має вирішальне значення для культурного та соціально-економічного розвитку цілого суспільства [138, с. 253].

Л. Карамушка зазначає, що робоче місце сприяє позитивному психічному здоров'ю, якщо воно активно запобігає ризикам шкоди здоров'ю, а також підтримує працівників, які страждають на психічні захворювання. Працюючи на «здорових» робочих місцях, працівники можуть виробляти продукцію й надавати послуги там, де їх цінують і використовують їхні таланти та здібності, а також розвиватися професійно та особистісно, досягати високих показників задоволеності роботою та загального добробуту [138, с. 255].

Л. Карамушка виокремила психосоціальні ризики психологічного здоров'я персоналу: складні (екстремальні) умови роботи, високі або некеровані навантаження робітників; нереальні очікування роботодавців; нечіткість, неоднозначність професійних ролей; різкі організаційні зміни; низька задоволеність роботою й особистими досягненнями; відсутність визнання і соціальної підтримки; конфліктні міжособистісні стосунки; мобінг, дискримінація та насильство на робочому місці (переслідування, знущання); дисбаланс між роботою та особистим життям; нестача професійних кадрів через вимушену міграцію або призов на військову службу (відповідно, більше робоче навантаження на працівників, які залишилися); зuboжіння значної частини населення, зростання рівня соціальної напруженості суспільства, накопичення втоми через складні умови життя та праці (майже щоденні обстріли, повітряні тривоги, руйнування транспортної та енергетичної інфраструктури міст). Означені ризики можуть призводити до важких фізіологічних, психологічних і соціально-економічних наслідків, таких як депресія, професійне вигорання, професійна деформація та маргіналізація тощо. Усе це зазвичай є наслідком

неефективного управління організацією. Тому вважається, що психосоціальних ризиків виникнення проблем із психологічним здоров'ям на робочому місці можна уникнути, і це не залежить від типу організації чи її розміру [138, с. 255].

Аналіз досвіду Міжнародної організації праці переконує, що однією з визначальних проблем у забезпеченні психологічного здоров'я персоналу є дефіцит знань, умінь та компетенцій роботодавців та керівників організації стосовно того, які інтервенції мають впроваджуватися для вирішення наявних проблем. Для більшості менеджерів ідентифікація специфічних професійних стресів та психологічних ризиків персоналу, розробка відповідних підходів до їх попередження й подолання є важким завданням. Керівники організацій часто не мають належної підготовки з питань психічного здоров'я і не завжди можуть розраховувати на підтримку фахівців. Тому одним із найбільш важливих та перспективних напрямів роботи є навчання менеджерів, спрямоване на ідентифікацію ризиків психологічного здоров'я в організації та загального психологічного стану персоналу [138, с. 255].

Погіршення психічного здоров'я працівників здатне призвести до зниження концентрації та уваги, що може збільшити ризик нещасних випадків на робочому місці [412].

Аналіз наукових праць показав, що основними організаційно-психологічними умовами забезпечення психологічного здоров'я персоналу є такі [138; 412]:

- формування позитивного психологічного здоров'я на робочому місці має стати одним із важливих напрямків управління організацією на всіх рівнях управління, починаючи з найвищого. Важлива наявність позитивних установок менеджерів щодо працівників; приділення уваги винагородам за роботу (не лише заробітна плата, а й повага до працівника, визнання його досягнень);

- дотримання справедливості, що сприяє задоволеності роботою та відданості організації; використання адекватних стилів управління, створення безпечних умов праці;

- має бути сформована організаційна культура «відкритості», яка передбачає обговорення проблем психологічного здоров'я на робочому місці. Така організаційна культура включає чіткість і прозорість комунікації, визначення змісту про-

фесійних ролей, структури робочого середовища, налагодження позитивних міжособистісних стосунків між працівниками;

- важливе дотримання балансу між роботою та іншими сферами життєдіяльності, зокрема сім'єю. Суперечливі вимоги роботи та сім'ї, відсутність підтримки на робочому місці для виконання особистих обов'язків або, навпаки, відсутність підтримки вдома для виконання робочих обов'язків збільшує ризик розвитку порушень психічного здоров'я;

- істотна увага має приділятися працівникам, які мають особливі потреби, обумовлені психічними та поведінковими розладами;

- підтримка ветеранів війни.

На рис. 3.2 висвітлено основні способи забезпечення психологічного здоров'я персоналу організації за рівнями.

Досить часто фіксується потреба працівників у підтримці психолога або психіатра, щоб упоратися зі стресом та тривогою, пов'язаними з війною. У такому випадку менеджери мусять забезпечити доступ до психологічної допомоги для працівників. В умовах війни багато організацій надають

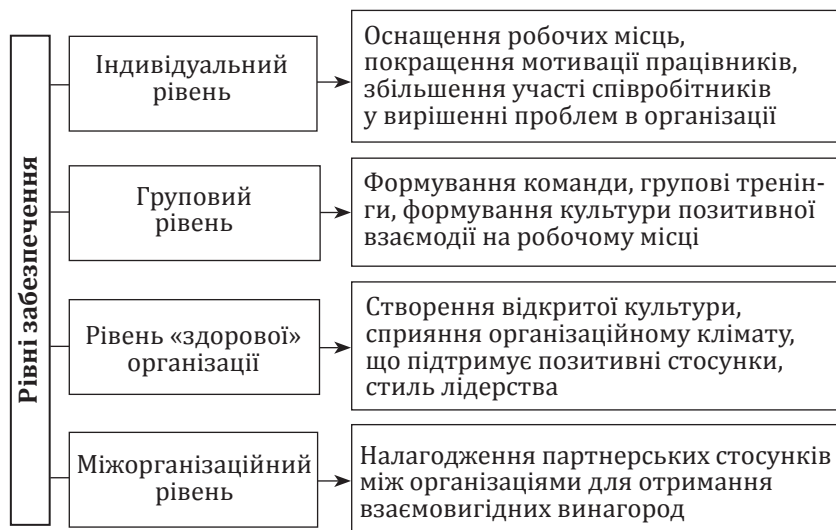


Рис. 3.2. Основні рівні забезпечення психологічного здоров'я персоналу організації [138; 412]

допомогу тим, хто постраждав від конфлікту. Тож управлінці повинні співпрацювати з цими організаціями та забезпечити, щоб їхня поміч була доступною для працівників [412].

Ю стверджують науковці Н. Журавська, С. Ящур, О. Олещенко, «майже третя частина свідомого людського життя проходить на робочому місці. І те, в яких умовах відбувається трудова діяльність, яка загальна психологічна атмосфера колективу, які ділові та особисті стосунки, значною мірою відображається на результатах роботи, кількості і якості виробленої продукції і навіть на житті людини загалом» [173, с. 566]. Психологічний клімат у колективі прямо впливає на якість послуг та визначає конкурентоспроможність організації.

Н. Костишин, Т. Яковець вказують, що морально-психологічний клімат, домінуючий у конкретному колективі, передбачає відносно стійкий психічний настрій, що формується на основі моральності, психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії, може сприяти або перешкоджати продуктивній спільній діяльності й усебічному розвитку особистості в організації [173, с. 566]. На думку М. Дороніна та В. Ковальова, сприятливий психологічний клімат зменшує стрес і сприяє розвитку внутрішньої мотивації працівників, що є критично важливим для галузей, де рівень емоційної напруги високий [186].

Ю. Турянський, І. Свидрук, О. Гнилянська у своїх працях відзначають, що ефективність впливу керівника на соціально-психологічний клімат багато в чому залежить від морального стану керівника, його професійної компетентності та культури, від уміння грамотно, оперативно організувати практичну діяльність. Соціально-психологічний клімат є важливою характеристикою міжособистісних взаємин у групах, колективах. Це стан колективу, що характеризується рівнем соціального сприйняття та мірою задоволеності його членів різними аспектами комунікації та взаємодії [360]. Основні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в умовах війни відображено на рис. 3.3.

У разі якщо відбуваються негативні зміни у морально-психологічному кліматі в колективі, то це є підґрунтям до виникнення конфліктів. Не тільки війна дестабілізує морально-

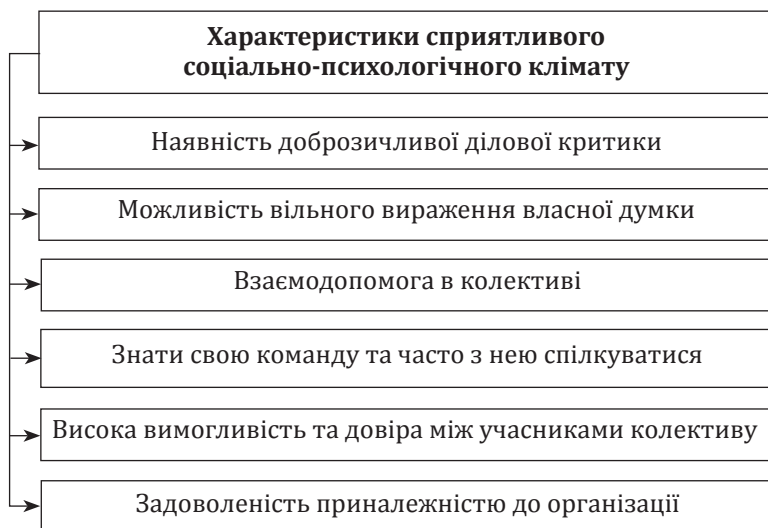


Рис. 3.3. Ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в умовах воєнного часу [360; 412]

психологічний клімат, а ще й такі фактори, як нестабільність, невпевненість у завтрашньому дні, несправедливість, втома, тривожність, непорозуміння.

Я. Амурова та М. Момот вважають, що основними чинниками формування комфортного морально-психологічного клімату персоналу є [4]:

1) комплектування колективу з урахуванням психологічної сумісності працівників. Залежно від цілей роботи у колективі треба поєднувати різні типи поведінки людей;

2) оптимальна кількість осіб, підпорядкованих одному керівнику (5–7 осіб);

3) відсутність зайвих працівників та вакансій.

Невизначеність та дестабілізація морально-психологічного клімату в колективі має певні наслідки для організації [360]:

- зниження продуктивності (невпевненість, тривога та стрес можуть відволікати працівників від виконання своїх обов'язків та завдань);

- погіршення якості роботи (стан емоцій може впливати на увагу, концентрацію та спроможність приймати

рішення, що здатне призвести до помилок та незадоволення результатами);

- зниження мотивації (невизначеність та дестабілізація можуть призводити до втрати мотивації у працівників. Відсутність ясності щодо мети, непередбачуваність та зміни здатні позбавляти працівників віри в успіх та перспективи. Це може зумовити зниження зацікавленості, ентузіазму та залученості до роботи);

- збільшення конфліктів (відчуття невпевненості та стресу можуть зростати, що призводить до погіршення взаємин між працівниками, збільшення напруги та агресії);

- погіршення здоров'я (постійний стрес та невизначеність можуть негативно впливати на фізичне та психічне здоров'я працівників. Вони здатні сприяти розвитку тривожних розладів, депресії, виснаженості та інших проблем здоров'я).

Основними методами психологічного управління працівниками під час війни є такі [412]:

- *комунікація та інформування*. Донесення чіткої та правдивої інформації працівникам про ситуацію щодо війни, її наслідки та дії, які планується здійснити. Працівники повинні мати змогу отримати необхідну інформацію для зниження невизначеності та посилення відчуття контролю;

- *емоційна підтримка*. Створення сприятливого психологічного середовища для працівників, включаючи підтримку їхніх емоційних потреб. Це може включати проведення бесід, групових діалогів, допомогу у вирішенні особистих проблем та професійних труднощів;

- *мотивація*. Забезпечення працівників відчуттям значущості та цінності їхньої роботи, підтримка мотивації до продовження праці навіть у складних умовах війни. Це може бути досягнуто за допомогою пошани, визнання зусиль, надання можливостей для професійного зростання та навчання;

- *розподіл ресурсів*. Ефективне розподілення ресурсів та завдань серед працівників з урахуванням їхніх здібностей та можливостей. Це допоможе забезпечити справедливість та уникнути перевантаження або перенавантаження окремих працівників.

В умовах війни забезпечення психологічного здоров'я працівників та формування комфортного морально-психологічного клімату є надзвичайно важливим завданням системи управління персоналом кожної організації.

3.3. Управління конфліктами персоналу: поняття, види та шляхи їх вирішення

Конфлікт є невід'ємним складником життя кожної людини. Здійснювати трудову діяльність, де наявні певні соціальні зв'язки між членами колективу, неможливо без виникнення конфліктів. Тимчасом конфлікт вселяє відчуття негативних емоцій та певного психологічного перевантаження, що заважає виконувати покладені завдання якісно та своєчасно. І саме ефективне управління конфліктами та вирішення конфліктних ситуацій є надзвичайно важливою частиною системи управління персоналом організації.

Як зазначають Г. Юрчик та Н. Самолюк, в науковому середовищі нема єдиного бачення щодо сутності конфлікту та його природи (в т.ч. й у бізнес-середовищі). За найбільш загального підходу конфлікт – це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок, поглядів опонентів як суб'єктів взаємодії. За іншого підходу конфлікт – це розбіжність між двома сторонами, коли одна сторона намагається прийняти їхню точку зору і заважає іншій це зробити. При цьому підприємства автори конкретизують, що конфлікт зумовлює «внесення напруженості в міжособистісні стосунки усередині колективу між його членами і угрупованнями або з керівництвом» та проявляється у «спробах членів колективу довести правоту своїх поглядів на шляху розвитку організації, визначення місця в цьому розвитку кожного його члена і міри участі в цьому розвитку». Досить близьким по суті до вищенаведених визначень є трактування конфлікту як важливої «форми взаємодії між людьми, це засіб вирішення тих чи інших бізнесових проблем і самоствердження особистості в колективі» [405, с. 151].

На думку Т. Павлової та В. Стукаленко, конфлікт є об'єктивно притаманним суспільним явищем, оскільки інтереси учасників суспільних відносин є доволі різноманітними та багатовекторними, що стає основою появи конфліктів

у всіх сферах життя суспільства. Тобто конфлікт виникає, коли ми стикаємося з різноманітністю проявів, багатогранністю іншої людини. Конфлікти неминучі, в деяких випадках вони є показником розвитку та результатом відстоювання власних кордонів. Але їх інтенсивність та форми прояву відрізняються, тому й способи (форми) їх вирішення також можуть бути різними, а саме: від звернення до психолога, медіатора, до звернення до суду [259, с. 151].

Є. Лісеній стверджує, що конфлікт – це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок, поглядів опонентів як суб'єктів взаємодії [198]. На думку З. Двуліта та Я. Петрової, конфлікт персоналу – це несумісність або розбіжність інтересів між працівниками одного підприємства на різних етапах діяльності внаслідок різноманітності поглядів на вирішення певних проблем чи досягнення тих чи інших цілей [97].

Функції конфлікту – ця дія конфлікту або його результатів на опонентів, їхні стосунки і на соціальне і матеріальне середовище. Залежно від сфери впливу можна виділити такі основні функції конфлікту: дія на психічні стани і, як наслідок, на здоров'я чи на самопочуття; дія на взаємовідносини опонентів; дія на якість спільної діяльності членів групи [97].

Погоджуємося з думкою Є. Лісеного, А. Лісеної, що конфлікт на підприємстві – це усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, яке супроводжується спробами його вирішити на тлі емоційних стосунків у рамках організації або в міжорганізаційному просторі [97].

Управління конфліктами в управлінні персоналом організації займає одне з провідних місць, оскільки умови ринку постійно підігривають конфліктну взаємодію, а їх високий організаційний складник дає змогу домогтися інноваційних, творчих результатів [127].

В. Ровенська та Н. Єланська вказують, що процес управління конфліктами є підсистемою менеджменту підприємства і реалізується з домінуванням функціонального підходу до управління організацією шляхом планування, мотивування, контролю та регулювання конфліктів із метою збільшення кількості раціональних наслідків та зниження рівня негативних наслідків конфліктів [127].

На думку О. Леонова й Т. Леонової, управління конфліктами є складним організаційно-технологічним процесом, що

проявляється у формі систематичного підходу до виявлення, аналізу, вирішення та моніторингу конфліктів в організації, орієнтованим на забезпечення належного рівня її ефективності та функціональної стабільності. Автори О. Біловодська та Т. Кириченко розглядають управління конфліктами як складову управління людським потенціалом підприємств [405].

Управління конфліктами передбачає вирішення двох стратегічних завдань. Першим є попередження конфліктів. Якщо конфлікт попередити не вдалося, то необхідно вирішувати другу задачу: шукати шляхи його конструктивного завершення.

Н. Іванова в своїх наукових працях виділяє три основні **технології** управління конфліктами [127]:

1) *нормативна*, або морально-правова. Її завдання – вирішення конфлікту на адміністративно-правовій чи моральній основі. Конкуруючі сторони звертаються до законів і встановлених у цій організації норм поведінки. Можливості розв'язання конфлікту залежать від прийняття і дотримання усіма учасниками конфлікту певних загальноновизнаних норм;

2) *реалістична*. Має на увазі вектор поведінки за відомою формулою «прагнеш миру – готуйся до війни». Розглядаючи взаємини між людьми через призму панування і підпорядкування, сили і слабкості, війни за владу і ресурси, вона не спирається на домінування загальнолюдських болю суспільних цінностей і орієнтує тільки на свою вигоду. Назагал ця методика допускає гранично широкий спектр способів і засобів поводження з конфліктами, здатних знівелювати невігідний конфлікт, пом'якшити конкуруючу сторону і гарантувати свою перемогу. З числа подібних засобів на першому місці стоять застосування сили, брехня, дезінформація і торг;

3) *ідеалістична* (інтегративна) методика орієнтується на виявлення нових спільних цілей і цінностей, які знецінюють минулі, що стали основою конфлікту, а також на спільну роботу сторін для досягнення цих нових цілей. Інтеграційна методика переводить відносини сторін в нове, безконфліктне русло. Вона або ліквідує ресурс конфлікту, або знецінює його важливість, утворюючи нову шкалу цілей і цінностей, в якій ресурс конфлікту втрачає свою колишню роль для його учасників.

Дослідники Є. Лісений та А. Лісена визначають основні причини виникнення конфліктів в організації [198]:

1. Внесення напруженості в міжособистісні стосунки усередині колективу між його членами і угрупованнями або з керівництвом.

2. Спроба членів колективу довести правоту своїх поглядів на шляху розвитку організації, з'ясування місця в цьому розвитку кожного його члена і міри участі в цьому розвитку.

3. Такий стан його членів, коли в силу певної структури взаємовідносин в організації кожен вимушений змінювати свою лінію поведінки і власне погляди на події, що відбуваються, та їх наслідки.

4. Нерівномірний розподіл обов'язків між членами, неправильна винагорода за результати, неправильна або помилкова лінія керівництва і т. ін.

5. Свідоме зіткнення керівником інтересів членів організації, пропозиція свідомо неправильних інструкцій щодо розвитку стосунків з метою активізації співробітників і вироблення єдиної громадської думки.

3. Двуліт та Я. Петрова виокремлюють такі види конфліктів [97]:

- конфлікти між керівником і працівником чи групою працівників: наприклад, примус щодо працівника з боку роботодавця виконувати додаткову роботу з погрозою зменшення заробітної плати, або безпідставні вимоги працівника щодо зростання зарплати чи покращення умов праці за невиконання своїх зобов'язань належним чином;

- міжособистісний конфлікт: наприклад, боротьба за вплив у колективі, нерівномірний розподіл обов'язків, неспроможність працювати в команді, різні погляди та підходи до вирішення проблем;

- внутрішньоособистісний конфлікт: наприклад, невідповідність робочих зобов'язань та власних інтересів, або ж незадоволеність результатами роботи чи невиправданість очікувань від результатів;

- міжгруповий конфлікт: наприклад, непорозуміння на рівні відділів унаслідок незадоволеності працею один одного;

- залежно від кількості учасників (груповий та міжособистісний конфлікт);

– залежно від міри виразності (прихований і відкритий).

У таблиці 3.4 розглянуто основні види конфліктів, що виникають в організаціях, та їх можливі наслідки.

Таблиця 3.4

Види конфліктів в організаціях [50]

Тип конфлікту	Опис	Типові наслідки
Конфлікт між колегами	Конфлікти між особами на одному рівні влади, часто засновані на особистих непорозуміннях	Може призвести до звільнення співробітників, поганої корпоративної культури та потенційної втрати цінних працівників
Конфлікт працівника з менеджером	Конфлікти між працівником та його керівником, часто в межах того ж відділу	Може призвести до звинувачень у фаворитизмі, юридичних дій, занепаду морального духу та великої плинності кадрів, якщо не управляти тактовно
Конфлікт працівника з клієнтом	Конфлікти між працівником та клієнтом або замовником, що впливають на репутацію компанії та відносини з клієнтами	Може завдати значної шкоди репутації бренду і, у важких випадках, юридичної відповідальності для компанії

Конфлікти між співробітниками та клієнтами є особливо загрозливими і потребують негайного втручання керівника, оскільки вони безпосередньо впливають на репутацію та успіх компанії. Конфлікти вищого рівня, такі як між працівником та менеджером, також вимагають швидкого реагування, щоб уникнути юридичних наслідків та негативного впливу на моральний дух всередині компанії [50].

Конфлікти в організаціях часто виникають на тлі питань управління, де співробітники можуть намагатися нав'язувати свої ідеї або захистити свої підходи до роботи. Також спостерігається проблема з примусовим виконанням обов'язків, що виходять за межі звичайних обов'язків працівників. Іноді конфлікти стають результатом реакції на вже існуючі напружені ситуації в офісі, або люди несвідомо опиняються

учасниками конфліктів, не будучи прямими їх учасниками чи ініціаторами [50].

Конфлікти на підприємстві не варто розглядати лише через призму негативних наслідків (табл. 3.5), адже,

Таблиця 3.5

Позитивні та негативні наслідки конфліктів на підприємстві [405]

Позитивні наслідки конфліктів	Негативні наслідки конфліктів
– виявлення в організації бізнес-процесів на підприємстві (конфлікт як «лакмусовий папірець» наявних проблем); – запровадження прогресивних змін на підприємстві (зумовлюють зменшення витрат ресурсів, вмотивованості персоналу, зростання продуктивності праці); – підвищення згуртованості трудового колективу (окремих груп працівників) навколо предмета конфлікту; – стимулювання інноваційного розвитку, творчості, поява нових правил і форм трудової поведінки; – запобігання застою й поліпшення якості індивідуальної / колективної діяльності працівника (-ів); – сприяння зніманню соціальної напруженості та ліквідації стресової ситуації, як спосіб «випустити пар», розрядити обстановку; – розуміння, що сторони конфлікту, навчені «гірким досвідом», у майбутньому будуть більше налаштованими на співробітництво, ніж на конфлікт; – сприяння самопізнанню й адекватній самооцінці особистості; – позбуття небажаних рис характеру (відчуття неповноцінності, покірності, догідливості та ін.).	– можливе виявлення наявних проблем у формі різкого невдоволення (страйки, припинення роботи та ін.); – створення перешкод у трудовій та соціальній активності, ентузіазму та творчій ініціативі; – зниження дисциплінованості та продуктивності праці; – втрата ресурсів; – плинність персоналу; – можливість використання насильницьких методів, у результаті чого ймовірні людські та матеріальні втрати; – погіршення іміджу та конкурентної позиції підприємства на ринку; – можливе виникнення неприязні, ворожнечі, ненависті між учасниками конфлікту (інколи – навіть повне припинення спілкування); – поява значних емоційних навантажень та переживань; – імовірність виникнення у підлеглих «синдрому покірності», втрата ентузіазму, ініціативи, прагнення щось змінювати та розвиватися; – набуття небажаних рис – вседозволеності, нахабства, зарозумілості, пихатості та ін.

як свідчить досвід, вирішення конструктивних конфліктів на підприємстві, як правило, супроводжується позитивними наслідками: налагодження координатії, регламентування прав та обов'язків працівників, покращення умов та організації праці, підвищення рівня оплати праці та задіяння інших інструментів мотивації тощо [405, с. 152].

Вчасна реакція керівника на виникнення конфлікту є критично важливою для підтримки ефективної робочої атмосфери, збереження продуктивності та згуртованості команди. Конфлікти в робочому середовищі є неминучими, однак спосіб їх розв'язання обирається від фази конфлікту [50]:

1. *Початкова фаза конфлікту.* На цій стадії важливо швидко виявити конфлікт та вжити заходів для його урегулювання. Менеджер повинен створити можливість для відкритого діалогу між сторонами конфлікту, підтримати їх у висловленні своїх почуттів та поглядів. Застосування медіаційних технік може допомогти знайти «спільний знаменник» та знизити напругу.

2. *Фаза підйому.* На цьому етапі конфлікт може набирати обертів та ставати більш складним для вирішення. Менеджер повинен активно слухати всі сторони конфлікту, визнавати їх почуття та думки. Важливо вживати стратегії деескалації, які допоможуть знизити напругу та знову спрямувати енергію на конструктивні рішення. Встановлення чітких правил та очікувань щодо поведінки може знизити ризик подальшої ескалації конфлікту.

3. *Фаза спаду.* На цій стадії конфлікт може вже вирішитися або розчинитися в колективі. Менеджер повинен докладати зусиль для відновлення комунікації між учасниками конфлікту та відновлення довіри. Залучення зовнішніх консультантів або медіаторів може допомогти знайти довгострокові рішення та змінити організаційну культуру.

Суть роботи керівника при управлінні конфліктами, на думку М. Galli [3], полягає у використанні навичок вирішення проблем та прийняття рішень, що включає ідентифікацію основної проблеми, розуміння суміжних питань, оцінку альтернативних рішень, вибір найкращого курсу дій, його виконання та аналіз наслідків (табл. 3.6).

**Якості та навички керівника
для ефективного вирішення конфліктів [50]**

Навичка	Опис
Аналіз	Здатність оцінювати ситуації та відрізняти ефективні рішення від неефективних. Включає використання аналітичних навичок для глибокого розуміння проблеми та ідентифікації потенційних рішень.
Комунікація	Важлива для передачі ідей та розуміння перспектив інших. Включає активне слухання, підтримання рівного тону та гучності, а також доповнення усного спілкування письмовою інформацією для забезпечення ясності та взаєморозуміння.
Емоційний інтелект	Здатність розпізнавати та керувати власними емоціями та емоціями інших. Допомагає підходити до проблем спокійно та систематично, що часто призводить до більш ефективних рішень.
Стійкість	Здатність справлятися з труднощами та швидко відновлюватися після них. Стійкі особи можуть точно інтерпретувати людей та ситуації, що є корисним під час виникнення труднощів.
Креативність	Необхідна для виходу за рамки звичайного та генерації інноваційних рішень. Креативність поліпшує стратегії розв'язання проблем, дозволяючи покращувати процес їх вирішення та розглядати різні перспективи.
Адаптивність	Здатність пристосовуватися до змін та шукати нові рішення, коли початкові плани зазнають невдачі. Бути адаптивним означає запобігати фрустрації та застою, сприяючи безперервному пошуку ефективних рішень.
Командна робота	Навичка ефективного роботи з іншими для вирішення проблем. Добра командна робота включає співпрацю та використання різноманітних навичок і точок зору членів команди, що може привести до більш повного та ефективного залагодження проблем загалом.

Керівник повинен володіти креативністю у визначенні проблем та вмінням дивергентного та конвергентного мислення для генерації та оцінки рішень. Важливим умінням є також здатність адаптувати стиль управління (рефлексивний,

рефлексивний, консистентний) для ефективного реагування на різноманітні ситуації та використання моделей прийняття рішень, які допомагають візуалізувати та структурувати процес вирішення проблем. Ключовою є також здатність залучати колективний розум команди, сприяти взаємоповазі, не втрачати з поля зору кінцеві цілі та використовувати різні досягнення консенсусу та ефективного вирішення конфліктів [50].

Слова-лайфхаки для вирішення конфліктів керівника зі співробітником або співробітників між собою [164]:

- «Так». Ми заспокоюємось, коли відчуваємо, що з нами згодні. Почніть із цього навіть аргументи проти.

- «Ми». Включайте себе і конфліктуючі сторони в одну соціальну групу, щоб кожен мав відчуття «одного племені» з єдиними цілями.

- «Розумію, ви засмучені / вам нелегко». Так слід відповідати на спроби образи і перешкоджати їм, показуючи, що не потрібно роз'яснювати причини свого стану, це очевидно.

- «Я вас почув/ла». Тримати в голові. Використовувати в крайніх випадках.

- «Давайте обговоримо це пізніше». У ситуаціях, коли опонент втратив контроль над собою і готовий з цим погодитися.

Важливо вміти тримати лінію «робочу». Не реагувати на слова-приманки до конфлікту або переходу диму у вогонь, які покликані зачепити за живе і спровокувати удар у відповідь. Завжди можна вивудити з кожної конфліктної ситуації користь для компанії, ліквідуючи слабкі сторони всієї системи по гарячих слідах.

ТОП-5 «не можна» у вирішенні конфліктів з працівником [164]:

1. Стримувати конфлікт. Це як лікування симптомів, а не хвороби. Загрози, ультиматуми й інші механізми стримування приведуть до роздування конфлікту, до руйнівних наслідків.

2. Просити. Це м'яка форма стримування, яка демонструє слабкість менеджера і призведе до нових спалахів в осередку загоряння.

3. Арбітраж. Йдеться про прийняття чиеїсь сторони. Це небезпечно для деструктивних конфліктів. Рішення може бути помилковим, спонтанним, необдуманим. Про взаємний

успіх тут можна забути, хтось залишиться з відчуттям образи чи правоти.

4. Відходження від цілей. Не варто погоджуватися з якоюсь зі сторін з питання, що не стосується конкретного конфлікту. Це призведе до подальших випадків шантажу і маніпуляцій.

5. Відкладання рішення в довгий ящик. Сподівання, що ситуація сама «розрулиться», – це причина нових конфліктів.

О. Леонов та Т. Леонова дотримуються позиції, що в практичному аспекті можна виділити ряд типових методів управління конфліктами, які ефективно застосовуються в системі менеджменту персоналу, серед яких:

1) конфліктологічні програми – передбачає розробку та впровадження спеціальних програм управління конфліктами в організації, які включають в себе навчання працівників навичок вирішення конфліктів та формування превентивних механізмів внутрішнього розгляду скарг і суперечок;

2) медіація – передбачає залучення незалежного медіатора для допомоги у вирішенні конфліктів між сторонами шляхом сприяння їх конструктивному діалогу та пошуку взаєморозуміння;

3) комунікативні технології – включає комплекс заходів щодо розвитку навичок ефективної комунікації серед персоналу та менеджерів організації з метою уникнення непорозумінь та конфліктів;

4) аналіз причин конфлікту – передбачає вивчення факторів та конкретних причин, що лежать в основі конфлікту з метою формування стратегій, спрямованих на їх вирішення;

5) превентивні заходи – передбачає розвиток стратегій та політик, спрямованих на попередження виникнення конфліктів шляхом вдосконалення організаційної культури та управління ресурсами;

6) альтернативні методи – включають в себе арбітраж, колективне обговорення, неформальне вирішення спорів;

7) ролі та відповідальність – метод, котрий передбачає чітку визначеність ролей працівників організації та її керівництва для сприяння уникненню конфліктів, оскільки всі співробітники та менеджери знають, що від них очікується;

8) технологічні рішення – використання спеціальних програмних продуктів та цифрових платформ для моніторингу та управління конфліктами, а також для підтримки ефективної комунікації та обміну інформацією про конфліктні ситуації в організації [405].

У таблиці 3.7 розкрито узагальнені основні методи управління конфліктами в організації.

Таблиця 3.7

Методи управління конфліктами в організації [405]

Методи	Характеристика
Прямі	Передбачають прямий вплив на суб'єктів конфлікту та відносини між ними на основі застосування владних повноважень.
Адміністративно-правові	Передбачають нормативно-правову регламентацію прав / обов'язків, відносин між працівниками / керівниками на підприємстві через укладення колективного договору, трудових договорів, посадових інструкцій, положень, прийняття наказів, розпоряджень.
Організаційні	Передбачають управлінські дії / рішення щодо ведення бізнес-діяльності, організації праці, ресурсного забезпечення для усунення реальних або потенційних причин конфлікту; визначення процедур відбору персоналу (в т. ч. з урахуванням стресостійкості, конфліктності, агресивності, мотивованості).
Непрямі	передбачають непрямий вплив на суб'єктів конфлікту та відносини між ними на основі посередництва, переговорів, психологічного впливу
Педагогічні	Передбачають проведення роз'яснювальної, виховної роботи серед працівників щодо етики поведінки, прийнятих стандартів взаємодії (можуть навіть ухвалюватися «кодекси», «стандарти»).
Посередницькі	Передбачають посередництво, миротворство, медіацію та організацію діалогу між сторонами конфлікту.
Соціально-психологічні	Передбачають застосування методів психологічного впливу на реальні на потенційні сторони конфлікту (наслідування лідера, ігнорування, участі та ін.).

Кожен з методів управління конфліктами може бути використаний для його вирішення залежно від виду конфлікту.

Г. Ложкін і Н. Пов'якель пропонують конкретні засоби вирішення конфліктів, що перевірені практикою. Зокрема, в екстремальній ситуації кожен учасник конфлікту мусить мати пріоритетом досягнення загальної мети, а не власні інтереси. Або якщо існує принципове протистояння між двома працівниками одного відділу, керівник має переформувати структуру організації, щоб ці конфліктні працівники потрапили в різні відділи. Також потрібно залучити різноманітні засоби припинення конфлікту – взаємне примирення сторін, симетричне його вирішення (обидві сторони виграють або програють), асиметричне (виграє одна сторона), поступове затухання конфлікту, переростання конфлікту в інше протистояння [3]. Є. Ходаківський і Т. Грабар відзначають, що у процесі вирішення конфлікту враховуються інтереси його учасників, причина протистояння, стан взаєморозуміння в колективі, емоційність працівників; а опісля вже зорієнтувати людей на контролювання своїх дій, вилучення з конфліктної ситуації певних інновацій (тобто виявити креативність). Для цього потрібна взаємна довіра та розуміння між колегами по організації [376].

На сьогодні виділено п'ять основних стратегій поведінки в конфлікті, в їх основу покладена система, названа методом Томаса-Кілмана, яка була розроблена у 1972 році. Завдяки цій системі можна стверджувати, що для кожної людини існує свій стиль вирішення конфлікту. К. Томас виділяє певні типи поведінки індивідуумів, груп у конфліктній ситуації:

- суперництво (конкуренція);
- пристосування;
- компроміс;
- уникнення;
- співпраця [198].

Суперництво є нав'язуванням іншій стороні конфлікту вигідного для себе рішення, здійснюється з певним тиском і виправдовується в таких випадках:

- корисність результату для всіх членів групи;
- важливість результату суперництва (матеріальна, моральна) для того, хто використовує цю стратегію;
- відсутність, обмеження часу на мотивацію умовляннями опонента [198].

Компроміс є бажання опонентів припинити конфлікт частковими поступками з обох сторін. *Пристосування* – це відмова від наполягання на своєму, відмова від боротьби, від своїх позицій. Прийняти таку стратегію в конфлікті можуть спонукати різні мотиви: усвідомлення людиною своєї неправоти та необхідність зберегти хороші стосунки зі своїм опонентом. *Відхід від конфлікту*, відхід від вирішення проблеми (тобто уникнення) – це спроба піти з конфлікту при мінімумі витрат (фізичних, моральних, матеріальних). *Співпраця* – це обопільна спрямованість опонентів на ефективне, конструктивне обговорення і вирішення їх загальної проблеми [198].

Вирішення конфлікту – завершальний його етап. На сьогодні вирізняють такі способи вирішення конфлікту [198]:

1) арбітраж (ця стратегія, коли третя сторона виступає в ролі арбітра, судді, що приймає рішення в спірних ситуаціях між іншими людьми (групами), має давню історію і реалізується в різних формах (офіційних – суд, керівник фірми, де працюють ті, що конфліктують; неофіційних – вирішення суперечки іншою людиною на прохання конфліктуючих сторін);

2) посередництво – це сприяння третьої сторони двом іншим у пошуках угоди в спірній або конфліктній ситуації. Медіатор – особа (група осіб), що здійснює посередницьку діяльність;

3) переговори – сторони намагаються добитися хоч би частини бажаного, піти на певні компроміси. Післяконфліктний період характеризують переживання, осмислення своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнерства.

Варто зазначити, що в сучасних умовах невизначеності традиційні методи управління конфліктами не є досить ефективними, адже головно спрямовані уже на вирішення проблемної ситуації, а не її попередження. Керівникам організацій слід звернути увагу на такий сучасний метод вирішення трудових конфліктів, як медіація. Як свідчать останні дослідження, медіаційні техніки здійснюють надзвичайно позитивний вплив на продуктивність праці працівників та робочий клімат.

Ліза Бінгем у своїх дослідженнях доводить, що медіація дає змогу знижувати рівень конфліктності у колективах та формувати більш згуртовану робочу атмосферу, що сприяє підвищенню продуктивності праці [44].

Роджер Фішер та Вільям Юрі відзначають, що медіація на ранніх етапах конфлікту може попередити його ескалацію та сприяти зниженню стресу у працівників, що позитивно впливає на корпоративну культуру та зменшує плинність кадрів. Медіаційні практики сприяють не лише вирішенню конфліктів, але й формуванню позитивного робочого середовища [44].

Основними **техніками медіації**, що ефективно застосовуються для врегулювання трудових конфліктів з метою підвищення продуктивності та оптимізації робочих процесів, є [44]:

1) *фасилітаційні техніки*. Цей набір методів включає активне слухання, використання відкритих питань та емпатичне сприйняття, що сприяє створенню атмосфери довіри та відкритості між сторонами конфлікту. Фасилітація допомагає сторонам висловлювати свої думки і почуття без страху засудження, що є важливим кроком до конструктивного вирішення конфлікту;

2) *комунікаційні техніки*. Дослідження Говарда Маркуса і Гарольда Шульца, експертів з комунікацій, які розвинули техніку парафраз як способу уникнення непорозумінь, показують, що правильно вибудована комунікація, заснована на парафразі (комунікаційна техніка, яка полягає у повторенні або формулюванні сказаного іншою особою власними словами), нейтральній мові та структурованому діалозі, допомагає зменшити напруження та забезпечити краще взаєморозуміння між учасниками конфлікту. Зокрема, увага акцентується на важливості парафразу, що дає змогу уникнути непорозумінь і зосередитись на суті проблеми;

3) *управління емоціями*. Серед важливих аспектів медіації виділяють роботу з емоціями, яка передбачає розвиток навичок емоційної підтримки та емпатії. Це допомагає знижувати рівень агресії та сприяє позитивному налаштуванню учасників конфлікту.

У табл. 3.8 розкрито ефективність медіаційних технік у вирішенні трудових конфліктів.

Основними інструментами, що сприяють результативній медіації трудових конфліктів, є [44]:

1) *метод структурованих сесій*. Це підхід, що передбачає серію попередньо визначених зустрічей з чіткими етапами: початкове обговорення, визначення інтересів, виявлення ключових проблем та фінальна оцінка;

**Ефективність медіаційних технік
у вирішенні трудових конфліктів [44]**

Техніка	Опис	Показник зниження конфліктності
Активне слухання	Залучення до процесу через уважне слухання та емпатію	25%
Парафраз	Перефразування слів співрозмовника для кращого розуміння	30%
Емоційна підтримка	Розвиток емпатії та підтримки, допомога у зниженні агресії та стресу	20%
Управління ескалацією	Підтримка конструктивного підходу до конфлікту на ранніх етапах	15%

2) *координаційні зустрічі з фокусом на інтересах*. На таких зустрічах основна увага приділяється виявленню інтересів, а не позицій сторін. Це допомагає зменшити ризик ескалації конфлікту, оскільки учасники переходять від вимог до обговорення своїх глибинних потреб;

3) *оцінка та аналіз конфлікту*. Ці інструменти дають змогу медіатору отримати глибше розуміння причин конфлікту, а також оцінити можливі наслідки без втручання. До них належать аналіз «SWOT» конфлікту та метод «Five Whys», що допомагає визначити основну причину проблеми;

4) *дистанційні платформи для медіації*. В умовах сучасного робочого середовища дистанційна медіація набуває популярності. Спеціальні платформи, такі як «MediateNow» або «Zoom for Mediation», дають можливість учасникам конфлікту проводити зустрічі в онлайн-форматі;

5) *візуальні інструменти для виявлення точок дотику*;

6) *письмові угоди та протоколи як інструменти фіксації домовленостей*. Наприкінці медіації медіатор часто готує протокол або письмову угоду, яка фіксує досягнуті домовленості та обов'язки кожної сторони. Це допомагає запобігти повторному виникненню конфлікту, оскільки сторони мають чітко задокументовані зобов'язання;

7) *залучення нейтральних третіх осіб для аналізу*. Іноді медіатор може залучати сторонніх експертів або нейтральні

сторони, що допомагають розглянути ситуацію з різних точок зору. Це може включати оцінку конфлікту незалежним психологом або фахівцем у відповідній галузі.

Завдяки комплексному використанню інструментів та технік медіації можна досить ефективно вирішувати трудові конфлікти.

Питання для самоперевірки

1. Що таке керівництво?
2. Що таке лідерство?
3. Назвіть особливості формування організаційного лідерства.
4. Обґрунтуйте ключові відмінності понять «керівництво» та «лідерство».
5. Які є складники феномену «керівництво» в контексті організаційної культури?
6. Яке значення має керівництво та лідерство в системі управління персоналом?
7. Охарактеризуйте особливості лідерства.
8. Розкрийте взаємозв'язок лідера і керівника організації.
9. З яких напрямів складається стратегічний план розвитку лідерського потенціалу?
10. Охарактеризуйте лідерські компетенції сучасного лідера.
11. Що таке лідерські якості?
12. Які Ви знаєте соціально-психологічні особливості лідера нового покоління?
13. Визначте основні лідерські якості для керівників різних управлінських рівнів.
14. У чому суть соціально-психологічних методів управління персоналом?
15. Які Ви знаєте соціально-психологічні методи управління персоналом?
16. У чому суть психологічного планування управління персоналом?
17. Що таке психічне здоров'я?
18. Назвіть організаційно-психологічні умови забезпечення психологічного здоров'я персоналу організації.
19. Назвіть рівні забезпечення психологічного здоров'я персоналу організації.
20. Що таке морально-психологічний клімат в організації?
21. Назвіть основні знаки сприятливого соціально-психологічного клімату в умовах воєнних дій.

22. Охарактеризуйте основні чинники формування комфортного морально-психологічного клімату персоналу.

23. Обґрунтуйте наслідки для організації дестабілізації морально-психологічного клімату в колективі.

24. Що таке конфлікт?

25. Які є види конфліктів?

26. Які функції виконує конфлікт?

27. Сутність управління конфліктами в організації.

28. Які завдання виконує управління конфліктами?

29. Охарактеризуйте основні технології управління конфліктами.

30. Які Ви знаєте основні причини виникнення конфліктів в організації?

31. Визначте позитивні та негативні наслідки конфліктів на підприємстві.

32. Назвіть фази конфлікту.

33. Що таке медіація?

34. Роль компромісу у вирішенні конфлікту.

35. Визначте ефективність медіаційних технік у вирішенні трудових конфліктів.

Тести для самоконтролю

1. Складовими феномену «керівництво» в контексті організаційної культури є:

- а) персональна увага;
- б) авторитет найбільш ефективних співробітників;
- в) ефективне функціонування формалізованих каналів комунікації;
- г) усі відповіді правильні.

2. Основними якостями сучасного лідера є:

- а) емпатійність;
- б) наявність харизми;
- в) дратівливість ;
- г) правильної відповіді немає.

3. Можливість і готовність індивіда до ефективної лідерської поведінки – це:

- а) лідерський потенціал;
- б) лідерські компетенції;
- в) лідерські навички ;
- г) правильної відповіді немає.

4. Складовими лідерського потенціалу є:

- а) психофізіологічна;
- б) соціальна;

- в) інтелектуальна;
- г) усі відповіді правильні.

5. Основними параметрами лідерства є:

- а) кількість та якість лідерів;
- б) навички та компетентності лідера;
- в) культура лідерства;
- г) усі відповіді правильні.

6. Сукупність специфічних прийомів впливу на особистісні відносини, які виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, які в них відбуваються, – це:

- а) адміністративні методи управління персоналом;
- б) економічні методи управління персоналом;
- в) соціально-психологічні методи управління персоналом;
- г) усі відповіді правильні.

7. Організаційно-психологічними умовами забезпечення психологічного здоров'я персоналу є:

- а) формування позитивного психологічного здоров'я на робочому місці;
- б) дотримання справедливості;
- в) баланс між роботою та іншими сферами життєдіяльності;
- г) усі відповіді правильні.

8. Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату в умовах воєнних дій є:

- а) взаємодопомога в колективі;
- б) можливість вільного вираження своєї думки;
- в) наявність доброзичливої ділової критики;
- г) усі відповіді правильні.

9. Основними методами психологічного управління працівниками під час війни є:

- а) емоційна підтримка;
- б) гнучкий графік роботи;
- в) тимбілдинг;
- г) правильної відповіді немає.

10. Фазами конфлікту є такі:

- а) підйому;
- б) спаду;
- в) зародження;
- г) усі відповіді правильні.

Література: 4, 7, 44, 50, 53, 63, 97, 103, 127, 134, 138, 164, 173, 186, 198, 216, 220, 227, 259, 269, 360, 361, 370, 376, 405, 412, 435.

Тема 4

СЛУЖБА ПЕРСОНАЛУ ТА КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО

4.1. Поняття та завдання служби персоналу організації

4.2. Функції служби персоналу організації

4.3. Кадрове діловодство організації в умовах війни

4.1. Поняття та завдання служби персоналу організації

Для успішної діяльності організації потрібно мати не тільки високі фінансові показники, а й високий рівень професіоналізму працівників. У тому разі, якщо працівник має належні компетенції, то матиме здатність якісно та швидко виконувати покладені на нього завдання.

Служба персоналу організації являє собою структурний підрозділ чи команду, що відповідає за ряд стратегічних та операційних функцій, пов'язаних із управлінням людськими ресурсами. Вона взаємодіє із усіма рівнями організації і виконує важливу роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації [364].

На думку К. Козак та Ю. Рубан, основним завданням служби персоналу є добір працівників, вибір найбільш придатних кандидатів з резерву, створеного в ході набору. Тому саме від ефективної роботи служби персоналу вже на початковому етапі (етапі підбору і відбору) залежить робота всього підприємства та можливість досягати стратегічних цілей [155, с. 25].

О. Шубалий деталізує основні завдання служби персоналу та стверджує, що вони спрямовані на ефективне управління людськими ресурсами, а також забезпечення високої продуктивності працівників. Завдання служби персоналу визначаються потребами організації і її стратегічними цілями. Завданнями служби персоналу мають бути: дотримання реалізації кадрової політики підприємства з питань роботи з кадрами; здійснення організаційної та аналітичної роботи

щодо підбору персоналу; добір персоналу підприємства згідно з вимогами роботодавця; підвищення кваліфікації та проведення атестації працівників з огляду на розвиток та потреби підприємства; документальне оформлення руху кадрів на підприємстві; оформлення документації щодо призначення пенсій. Перелічені завдання є стратегічно важливими для успішного функціонування організації, оскільки вони спрямовані на забезпечення оптимального використання, а також розвиток людських ресурсів, що, в свою чергу, впливає на конкурентоспроможність та стійкість підприємства [364, с. 108].

Служба персоналу відповідає за таке [155]:

- разом з керівниками інших структурних підрозділів підприємства розробляє кадрову політику і плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництва;

- періодично (раз на рік або на вимогу) подає керівництву підприємства аналітичні записки про кадрову ситуацію з виявленням проблем і пропозиціями щодо їх вирішення;

- разом з фінансовим підрозділом проводить аналіз матеріальних і соціальних стимулів для максимально повної реалізації потенціалу кожного працівника;

- контактує з адміністративно-господарською службою з питань, пов'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб працівників (оперативне медичне обслуговування, харчування, постачання промислових і продовольчих товарів, транспорт та ін.);

- спільно зі службою безпеки розробляє пропозиції щодо запобігання витоку комерційної інформації підприємства, перевірки лояльності працівників, забезпечення безпечних умов праці, вирішення питань, що виникають у надзвичайних ситуаціях.

У таблиці 4.1 перелічені головні напрями роботи служби персоналу організації.

Структура служби персоналу залежить від характеру економічного розвитку організації, розуміння керівництвом важливості ролі персоналу в досягненні поставлених цілей та завдань. Враховуються розміри організації, її сфера діяльності, стратегічні цілі, стадія розвитку, чисельність персоналу, а також пріоритети у роботі з ним.

Таблиця 4.1

Основні напрями роботи служби персоналу організації [364]

Напрямок роботи	Основна мета	Дії
<i>Довгострокова перспектива</i>		
Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу	Визначення довгострокових цілей компанії та розробка стратегій їх досягнення через оптимальне використання людських ресурсів	Аналіз ринку праці, прогнозування технологічних та індустріальних змін, розвиток програм для управління талантами
Навчання та розвиток для кар'єрного зростання	Створення системи розвитку персоналу для забезпечення довгострокової кар'єрної мобільності працівників	Розробка програм моніторингу, сприяння отриманню додаткових освітніх кваліфікацій, створення кар'єрних планів
Управління культурою організації	Створення корпоративної культури, що сприяє інноваціям, співпраці та високому рівню задоволеності працівників	Підтримка цінностей, що сприяють колективній відповідальності, розвиток системи винагородження за внесок у корпоративну культуру
<i>Середньострокова перспектива</i>		
Оптимізація бізнес-процесів	Забезпечення оптимального використання робочого часу та ресурсів на підприємстві	Аналіз ефективності робочих процесів, удосконалення структури команд, впровадження технологій для автоматизації рутинних завдань
Розвиток лідерських кадрів	Створення багаторівневої системи лідерства для забезпечення неперервного розвитку організації	Програми тренінгів для розвитку лідерських якостей, система внутрішнього просування
Кризове управління та готовність до змін	Мінімізація негативного впливу кризових ситуацій та готовність до швидкого реагування на зміни в навколишньому середовищі	Розробка планів кризового управління, тренінги з управління стресом та адаптації до змін

<i>Короткострокова перспектива</i>		
Реагування на вакансії та потреби в персоналі	Швидке та ефективно заповнення вакансій за потребами організації	Активний рекрутинг, вивчення ринку праці, реагування на тимчасові зміни в потребах
Управління конфліктами та мотивацією	Забезпечення позитивної атмосфери та високого рівня моралі серед працівників	Реагування на конфлікти, впровадження стимулюючих заходів, моніторинг задоволеності праці
Оцінка ефективності працівників	Визначення результативності працівників та вживання заходів для їх покращення	Проведення щорічних оглядів, впровадження системи об'єктивної оцінки ефективності

Загалом можна виділити три основні організаційні форми реалізації служби персоналу в організаціях, а саме [364]:

1) спеціально створений самостійний структурний підрозділ організації, який безпосередньо підпорядкований її керівнику чи його заступнику;

2) виконання функцій служби персоналу лише одним окремим працівником організації (підприємства);

3) виконання функцій служби персоналу працівником організації, чиї основні функціональні обов'язки не збігаються із покладеними на нього завданнями кадрової роботи.

Структура служби персоналу організації може варіюватися залежно від розмірів, галузі діяльності, а також стратегічних завдань самої організації. Детальніше розглянемо типову структуру служби персоналу організації в табл. 4.2.

Організація діяльності служб персоналу є складним, а також дуже важливим процесом, оскільки вона впливає на ефективність і, відповідно, результативність цілого підприємства через управління кадровим потенціалом. Основними етапами організації діяльності служби персоналу є [364]:

1) аналіз потреб і стратегії організації – включає визначення стратегічних цілей та завдань компанії; передбачає здійснення аналізу потреб у працівниках, а також визначення необхідних компетенцій для ефективної роботи організації;

Типова структура служби персоналу організації [364]

Компонент структури	Характеристика
Відділ рекрутингу та відбору персоналу	Відповідає за пошук, відбір і прийом нових працівників, що є критичним елементом для забезпечення компанії висококваліфікованими та відповідальними співробітниками.
Відділ навчання та розвитку	Шляхом реалізації програм навчання та розвитку сприяє постійному підвищенню кваліфікації персоналу, що важливо для адаптації до змін у бізнес-середовищі, а також забезпечення конкурентоспроможності.
Відділ управління ефективністю діяльності	Відповідає за визначення та оцінку ефективності працівників, а також розробку системи винагородження та стимулювання, що сприяє мотивації та задоволеності працівників.
Відділ управління відносинами із персоналом	Забезпечує збереження позитивних відносин з персоналом, вирішення конфліктів, а також створення здорового корпоративного середовища для підтримки продуктивної роботи.
Відділ кар'єрного розвитку	Забезпечує можливості для кар'єрного росту, а також розвитку, що сприяє задоволеності працівників і гарантує надійний потік внутрішніх кандидатів на ключові посади.
Відділ адміністрування	Відповідає за адміністративні питання, облік робочого часу та інші аспекти, що спрощують рутинні завдання для інших відділів персоналу.
Відділ соціальної підтримки (забезпечення)	Забезпечує соціальну підтримку, вирішення проблем емоційного характеру, а також створення сприятливого психологічного клімату в організації, що сприяє підвищенню ефективності працівників.

2) планування кадрового резерву – передбачає оцінку поточного складу працівників й ідентифікацію ключових кадрів, а також розробку плану розвитку кадрового резерву для запобігання можливим втратам персоналу;

3) рекрутинг та відбір персоналу – включає в себе розробку стратегії рекрутингу й відбору відповідно до потреб організації, а також розміщення вакансій, відбір кандидатів, проведення співбесід тощо;

4) навчання та розвиток – означає розробку і впровадження навчальних програм для нових і вже наявних працівників, а також оцінку потреб у розвитку компетенцій працівників та організацію відповідних тренінгів;

5) управління трудовими відносинами – передбачає розробку політики і процедур у сфері трудових відносин, а також вирішення конфліктів, участь у колективних переговорах і впровадження соціальних програм;

6) компенсація та винагорода – мається на увазі розробка системи оплати праці й бонусних програм, а також моніторинг ринкових трендів з компенсацій та створення конкурентоспроможних пропозицій;

7) оцінка й управління ефективністю – передбачає визначення критеріїв оцінки ефективності працівників, а також проведення регулярних оцінок і розробку планів розвитку;

8) соціальна відповідальність – включає впровадження програм соціальної відповідальності, а також вирішення соціально-побутових проблем працівників;

9) документація та звітність – означає ведення документації з кадрових питань та підготовка звітності для внутрішніх і зовнішніх потреб;

10) сталий розвиток (удосконалення) – передбачає аналіз ефективності кадрових процесів і впровадження виправлень, а також слідкування за нововведеннями в сфері управління персоналом тощо. Організація діяльності служби персоналу включає систематичну, а також комплексну роботу з персоналом з метою забезпечення його високої ефективності і відповідності стратегічним цілям компанії.

4.2. Функції служби персоналу організації

Служби персоналу нині виконують певні завдання і несуть відповідальність за організацію системи управління персоналом в організації.

Служба персоналу виконує низку функцій, основними з яких, за К. Козаком, є [155]:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;

- організація підбору, відбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження й аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства щодо роботи з персоналом;
- оцінка і періодична атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням їх по службі;
- поліпшення умов роботи і вирішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників;
- кадровий моніторинг (передбачає постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання і розвитку персоналу, трудовою дисципліною, рівнем безпеки праці та ін.);
- контролінг персоналу (передбачає: створення інформаційної бази даних з персоналу; вивчення впливу існуючого розподілу працівників на робочих місцях на результати роботи підприємства; аналіз соціальної та економічної ефективності застосування методів управління персоналом; координацію планування роботи з персоналом з плануванням інших сфер діяльності підприємства);
- кадровий консалтинг (передбачає: визначення потреби в різних категоріях персоналу, шляхів підвищення його кваліфікації та ефективності роботи; вплив ефективності роботи персоналу на результат роботи підприємства; визначення професійно важливих якостей різних категорій працівників; надання консультацій з питань пошуку, набору, підготовки, використання і підвищення кваліфікації кадрів та ін.);
- кадровий аудит (передбачає оцінку відповідності персоналу підприємства його місії, цілям і стратегії; об'єктами кадрового аудиту є якісні і кількісні характеристики персоналу, структура підприємства, корпоративна культура);
- робота з посередницькими фірмами стосовно підбору та лізингу персоналу (які надають працівників без установа-лення з ними відносин прямого наймання);

- впровадження автоматизованих систем управління персоналом (програмні комплекси забезпечені необхідними типовими документами, які надають достовірну інформацію про кожного працівника, його якості, що полегшує оцінку персоналу);

- реалізація програм щодо зміцнення зв'язків з працівниками.

Очолює службу персоналу керівник, який також виконує певні функції:

- планування та стратегічне управління – розробка та впровадження стратегій управління персоналом відповідно до цілей компанії;

- рекрутинг та відбір персоналу – планування та виконання процесів найму нових співробітників, включаючи розробку вакансій, інтерв'ю та вибір кандидатів;

- навчання та розвиток – забезпечення програм навчання й розвитку для підвищення кваліфікації та розвитку персоналу;

- управління ефективністю та винагородження – розробка систем відзначень, бонусів, а також інших форм винагородження для стимулювання і мотивації працівників;

- управління відносинами з персоналом – розв'язання конфліктів, створення позитивного корпоративного клімату, а також відділу кадрів як ресурсу для вирішення проблем;

- адміністративні функції – ведення документації, облік робочого часу, підтримка корпоративної політики;

- вивчення та впровадження законодавства – слідування за змінами в законодавстві, що стосується праці, а також впровадження необхідних змін у політику організації (компанії, підприємства тощо);

- консультування верхівки компанії – надання консультацій та рекомендацій вищим керівникам з питань управління персоналом та стратегічного розвитку.

Керівник служби персоналу організації відіграє важливу роль у формуванні позитивного корпоративного середовища, в розвитку та утриманні високопрофесійного персоналу.

4.3. Кадрове діловодство організації в умовах війни

Війна змусила український бізнес здійснювати підприємницьку діяльність в нових умовах та зі швидкою адаптацією до них. Організації здійснили переформатування невеликої кількості бізнес-процесів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Змінились підходи і до організації та ведення кадрового діловодства.

У нормативно-правових актах відсутнє визначення поняття «кадрове діловодство» чи «кадрова документація». В наукових працях під кадровим діловодством розуміють організацію роботи з кадровими документами щодо прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації та пенсійного забезпечення працівників.

У переліку основних нормативно-правових актів, які регулюють кадрове діловодство, важливо виокремити такі документи:

- Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» від 24 грудня 1993 року № 3814-XII;

- Правила № 1000/5 та Типова інструкція з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 55;

- Національний стандарт України «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» (ДСТУ 4163-2020) та Інструкція № 58;

- «Перелік типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших установ, підприємств та організацій», затверджений наказом Міністерства юстиції України від 12 квітня 2012 року № 578/5;

- комплексні підручники та галузеві випуски Державного класифікатора професій (ДКХП), зокрема Випуск 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності», який включає кваліфікаційні характеристики для посад, таких як начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу, інспектор з кадрів;

– міжгалузеві нормативи чисельності працівників, що займаються добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18 грудня 2003 року № 341;

– Державний класифікатор управлінської документації (ДК 010-98), затверджений наказом Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації від 31 грудня 1998 року № 1024 (зі змінами);

– інструкції з діловодства в окремих галузях.

За вимогами законодавства, підприємство повинно вести такі кадрові документи:

– штатний розпис – назви посад узгоджуються з класифікатором професій ДК 003:2010;

– правила внутрішнього трудового розпорядку;

– табель обліку робочого часу;

– накази з кадрових питань – серед них є накази тривалого строку зберігання (75 років і більше) і тимчасового строку зберігання (до 5 років);

– книга наказів (журнал обліку наказів);

– особові картки працівників за формою № П-2;

– графік відпусток;

– трудові угоди (контракти);

– колективний договір (для юридичних осіб);

– посадові інструкції працівників;

– журнал ознайомлення працівників із внутрішніми нормативними актами;

– положення про охорону праці;

– дозвіл на обробку персональних даних;

– зобов'язання про нерозголошення даних.

Перелік документів, що використовуються в кадровому діловодстві, постійно доповнюється відповідно до змін у законодавстві.

В організації може розроблятися та затверджуватися в установленому порядку власна інструкція з діловодства, яка конкретизує та уточнює організацію та ведення кадрового діловодства з урахуванням специфіки цієї організації. Підприємства приватної форми власності вільніші в обранні форм і систем організації діловодства, ніж бюджетні установи, хоча вони також мають додержуватися певних норм і правил [46].

Документацію з управління персоналом поділяють на:

- документи з обліку особового складу;
- документи з управління персоналом.

У мирний час ведення кадрового діловодства було доволі трудомістким процесом, однак достатньо зрозумілим та передбачуваним. У зв'язку з воєнним станом у бізнесу виникло чимало запитань щодо подальшого документального супроводу трудових відносин: оформлення та обміну кадровими документами, здійснення комунікації з працівниками, зокрема щодо подання заяв роботодавцю, ознайомлення з наказами працівників тощо [131].

Основними вимогами до ведення кадрового діловодства в умовах війни є:

- забезпечення безпеки кадрової документації. Кадрова документація є конфіденційною і повинна бути захищена від несанкціонованого доступу. У разі загрози безпеці документації роботодавець повинен вжити заходів для її захисту, наприклад евакуювати її в безпечне місце або забезпечити її зберігання в зашифрованому вигляді;
- проведення кадрових процедур у віддаленому режимі;
- пристосування кадрової документації до умов війни.

Особливості організації кадрового діловодства в діючих умовах воєнного стану детерміновані Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX, який набув чинності 24 березня 2022 року [282].

У контексті воєнного стану деякі завдання й обов'язки кадрового діловодства можуть бути доручені працівникам інших професійних категорій за суміщенням або сумісництвом згідно із законодавством. Також може змінитися формат роботи, де частіше використовується електронна документація без додаткового роздруку.

Відповідно до Закону № 2136, у період дії воєнного стану в Україні виникають певні особливості та альтернативи в організації кадрового діловодства та обробці документів. Декілька ключових пунктів тут слід враховувати, а саме [279]:

1) організація діловодства в зонах активних бойових дій (роботодавець має право самостійно встановлювати

порядок організації та ведення діловодства з питань трудових відносин. Важливо забезпечити достовірний облік виконуваної праці та оплати праці);

2) альтернативні способи створення та зберігання документів (сторони трудового договору можуть узгоджувати альтернативні способи роботи з документами щодо трудових відносин). Це може включати будь-який інший доступний спосіб електронної комунікації між роботодавцем і працівником;

3) застосування Інструкції з діловодства (у зв'язку з цими змінами роботодавець може вирішити розробити власну інструкцію з діловодства, яка враховує специфіку кадрового діловодства та інші способи роботи з кадровою документацією під час воєнного стану).

Перелічені заходи спрямовані на забезпечення продовження діяльності та ведення обліку трудової діяльності в умовах воєнного стану, зберігаючи при цьому ефективність та достовірність даних.

Розглянемо ключові аспекти, які можуть впливати на кадрове діловодство та оформлення документів [279]:

- інформування працівників про вакансії (згідно зі ст. 23 Кодексу законів про працю України (КЗпП), роботодавець повинен інформувати працівників, що працюють за строковим трудовим договором, про актуальні вакансії, для можливості укладання безстрокового трудового договору. Інформування може проводитися різними способами, включаючи електронні повідомлення, оголошення на підприємстві тощо);

- інформування перед укладанням трудового договору (ст. 29 КЗпП визначає перелік інформації, яку роботодавець зобов'язаний узгоджено з працівником надати до початку роботи. Це стосується різних аспектів трудового договору та умов праці);

- дистанційна робота (у разі укладання трудового договору про дистанційну роботу виникають нові вимоги, зокрема обов'язок проведення систематичного інструктажу або навчання працівника з питань охорони праці) та протипожежної безпеки. Ці інструктажі дозволяється проводити дистанційно);

- письмове повідомлення при звільненні (згідно зі змінами, внесеними у законодавство, вкупі з копією наказу

про звільнення роботодавець має видати працівникові письмове повідомлення про нарахування й виплату йому всіх грошей, які той одержує у разі звільнення);

– альтернативні способи створення та зберігання документів (законодавчі зміни передбачають, що роботодавець та працівник можуть узгоджувати альтернативні способи створення, пересилання та зберігання документів, включаючи електронні засоби комунікації).

Всі зазначені вище зміни зумовлюють необхідність адаптації процедур обліку трудової діяльності та організації кадрового діловодства відповідно до нових вимог законодавства.

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення поняття «служба персоналу організації».
2. Розкрийте специфіку діяльності служб персоналу.
3. Назвіть основні функції служби персоналу організації.
4. Охарактеризуйте напрямки роботи служби персоналу організації в довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективі.
5. Назвіть та охарактеризуйте основні завдання служб персоналу.
6. Які форми реалізації служби персоналу в організаціях Вам відомі?
7. Які бувають різновиди служб персоналу?
8. Опишіть типову структуру служби організації персоналу.
9. Назвіть основні етапи організації діяльності служби персоналу.
10. Охарактеризуйте статус керівника служби персоналу.
11. Яка роль, завдання та функції роботи у керівника служби персоналу?
12. Розкрийте зміст кадрового діловодства.
13. Обґрунтуйте необхідність ведення кадрового діловодства в загальній системі управління організацією.
14. Якими нормативними документами необхідно керуватись при веденні кадрового діловодства?

Тести для самоконтролю

1. Служба персоналу – це:

- а) відділ, який займається оздоровленням працівників;
- б) підрозділ, що контролює виробничий процес;

в) структурний підрозділ, відповідальний за управління людськими ресурсами (кадрами) та трудовими відносинами в організації;

г) група співробітників, яка веде бухгалтерію.

2. Що із переліченого не відноситься до функцій служби персоналу організації:

а) відбір і навчання персоналу;

б) розвиток й оцінка працівників;

в) матеріальне стимулювання та управління винагородженням;

г) правильної відповіді немає.

3. Основні напрями служби персоналу на довгострокову перспективу включають:

а) стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу;

б) навчання та розвиток для кар'єрного зростання;

в) управління культурою організації;

г) усі відповіді правильні.

4. Основні напрями служби персоналу на середньострокову перспективу включають:

а) оцінку ефективності працівників;

б) навчання та розвиток для кар'єрного зростання;

в) розвиток лідерських кадрів;

г) усі відповіді правильні.

5. Основні напрями служби персоналу на короткострокову перспективу включають:

а) управління конфліктами та мотивацією;

б) кризове управління та готовність до змін;

в) оптимізацію бізнес-процесів;

г) управління культурою організації.

6. Відповідає за пошук, відбір і прийом нових працівників, що є критичним елементом для забезпечення компанії висококваліфікованими та відповідальними співробітниками:

а) відділ рекрутингу та відбору персоналу;

б) відділ навчання та розвитку;

в) відділ управління ефективністю діяльності;

г) відділ управління відносинами із персоналом.

7. Відповідає за забезпечення програм навчання та розвитку, що сприяє постійному підвищенню кваліфікації персоналу:

а) відділ рекрутингу та відбору персоналу;

б) відділ навчання та розвитку;

в) відділ управління ефективністю діяльності;

г) відділ управління відносинами із персоналом.

8. Відповідає за забезпечення можливостей для кар'єрного росту:

- а) відділ рекрутингу та відбору персоналу;
- б) відділ навчання та розвитку;
- в) відділ управління ефективністю діяльності;
- г) відділ кар'єрного розвитку.

9. Основними функціями служби персоналу є:

- а) організація підбору, відбору, розміщення і виховання персоналу;
- б) організація діловодства щодо роботи з персоналом;
- в) організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- г) усі відповіді правильні.

10. Основними нормативними документами, що регулюють ведення кадрового діловодства, є:

- а) Державний класифікатор управлінської документації (ДК 010-98), затверджений наказом Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації від 31 грудня 1998 року № 024 (зі змінами);
- б) Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» від 24 грудня 1993 року № 3814-XII;
- в) Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX;
- г) усі відповіді правильні.

Література: 46, 131, 155, 279, 282, 364.

Тема 5

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

5.1. HR під час війни

5.2. Адаптація ветеранів та інклюзія бізнесу в сучасних умовах

5.3. Адаптаційні практики внутрішньо переміщених осіб

5.4. Well-being команди в умовах війни

5.1. HR під час війни

Війна в Україні кардинально змінила стан ринку праці. Працевлаштуватись в умовах глобальних викликів стало справжнім випробуванням. Українські бізнес-організації не були готовими до таких кардинальних змін, адже значна частина підприємств були змушені закритися, переїхати, а то й зовсім зазнали руйнувань. На перше місце для кожного працівника вийшла необхідність забезпечення власної безпеки та своїх рідних. Проте, незважаючи на всі труднощі, бізнес адаптувався до нових умов та демонструє стійкість та готовність до розвитку. Змінились тенденції і роль HR під час війни.

Колектив авторів під керівництвом О. Черепи стверджує, що воєнний стан є винятковим станом в країні, коли влада здійснює підвищений рівень контролю та обмежує деякі свободи громадян. У таких умовах зазвичай виникають певні виклики та проблеми, які можуть вплинути на якість управління [384]:

1. *Обмеження свободи дій та рішень.* У воєнний час можуть бути введені обмеження щодо свободи рішень та дій для керівників організацій. Це може спричинити зниження швидкості та ефективності процесів управління.

2. *Надзвичайні обставини.* Воєнний стан призводить до надзвичайних обставин, які можуть вплинути на роботу організації. Наприклад, можуть бути обмежені рухи та транспортні засоби, що може ускладнити доставку товарів та послуг, а також знизити рівень попиту на них.

3. *Нестабільність політичної та економічної ситуації.* Воєнний стан може призвести до збільшення невизначеності та ризику в економіці, що може спричинити зниження інвестицій та розвитку бізнесу. Це може вплинути на якість управління, особливо у контексті стратегічного планування та прийняття рішень.

HR має бути «на передовій», готовий діяти швидко та ефективно, тому у фокусі уваги зараз повинні бути стратегічні аспекти управління персоналом для створення максимально ефективної та конкурентоспроможної організації в період кадрового голоду. Війна не тільки впливає на економіку та соціальні процеси, але й створює унікальні виклики для управління людським капіталом. У цей непростий час HR повинен адаптувати свої стратегії та практики, щоб ефективно підтримувати бізнес та працівників.

М. Новікова та А. Швед, вивчаючи сучасні тенденції розвитку HR на підприємствах України, зауважують, що запровадження управління персоналом, створення та реалізація кадрових стратегій у вітчизняних підприємствах допомагає значно підвищити ефективність бізнес-процесів та досягти конкурентних переваг, які можуть створити найкращі умови для розвитку [170].

О. Короленко та Н. Кутова зазначають, що HR-менеджмент передбачає створення кадрової політики та процедур, які підтримують бізнес-цілі та стратегічні плани. Головним у цій місії є виховання культури, яка відображає основні цінності та дає можливість працівникам бути максимально продуктивними [170].

Вищезазначені науковці вказують, що застосування HR-менеджменту дає змогу отримати потужну бізнес-аналітику для ефективного управління людськими ресурсами, управління ризиками, а також навчання працівників. Завдяки HR-менеджменту також можна розвивати таланти та покращувати спілкування і співпрацю між працівниками у колективі. Окрім того, важливими функціями HR-менеджменту підприємства теж є:

1) визначення навичок і досвіду працівників, необхідних для якісного виконання роботи, що може полегшити наймання потрібних працівників, визначення відповідної винагороди та створення навчальних програм;

2) формування політики щодо охорони здоров'я та безпеки, реагування на скарги працівників, співпраця з профспілками тощо, що сприятиме дотриманню нормативних вимог;

3) оцінювання продуктивності, оскільки одержані результати не тільки сприятимуть зростанню співробітників через конструктивний зворотний зв'язок, але й служитимуть орієнтиром для підвищення, просування по кар'єрному шляху та звільнення;

4) визнання досягнень і нагородження є перевіреним способом мотивації працівників взяти на себе відповідальність за бізнес-цілі;

5) забезпечення професійного розвитку працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і мінімізації потреб у контролюванні.

Повномасштабна війна в Україні спричинила нові виклики для діяльності HR-служб компаній (як тих, що продовжили свою діяльність в країні, так і тих, які прийняли рішення про релокацію бізнесу за кордон). Встановлено, що стратегічні рішення та технології їх прийняття під час війни істотно відрізняються від тих, які компанії приймають за умови відсутності ризиків, спричинених війною.

До війни функції HR-спеціалістів були зосереджені на основних професійних процесах, наразі акценти спрямовані на координаторські дії та налагодження алгоритму поведінки в різних кризових ситуаціях, тобто менеджери з персоналу займаються не звичними для них новими підходами [361].

Основними стратегічними пріоритетами HR під час війни є:

– *подолання кадрового голоду*. Війна створює дефіцит кваліфікованих працівників у багатьох галузях. HR має активніше займатися пошуком та залученням талантів, використовуючи нестандартні методи, враховуючи реінтеграції ветеранів та програми перекваліфікації – як внутрішніми проектами та резервами, так і користуючись зовнішніми програмами. Важливо також розвивати внутрішні резерви компанії, інвестуючи у навчання та підвищення кваліфікації наявних співробітників; зараз роботодавцям не можна нехтувати цими принципами роботи.

Також важливо використовувати й традиційні, не менш активні інструменти, такі як партнерство з навчальними закладами та стажування [419];

- *підтримка ветеранів та інклюзивність*. Багато українців повертаються з війни з фізичними та психологічними травмами. HR має працювати над створенням політик, що сприяють рівноправності, а також над залученням ветеранів у компанію. Це включає боротьбу з дискримінацією та упередженнями, а також підтримку інклюзивної культури, де кожен працівник відчуває себе прийнятим. У фокусі повинні бути спеціальні програми реінтеграції для ветеранів, які включають професійну перепідготовку, психологічну підтримку та адаптацію до мирного життя. Це може включати співпрацю з громадськими організаціями, які спеціалізуються на допомозі ветеранам. Зараз вже є такі організації, які активно взаємодіють та пропонують навчання. А також ідеться про впровадження програм ментального здоров'я в компаніях. Все залежить винятково від бажання та готовності компаній підтримувати цю функцію та сприймати її вже як базову, тому що насамперед від цього залежить подолання кадрового голоду [419];

- *гнучкі умови праці*. Гнучкість стала не просто перевагою, а необхідністю. Війна змусила багатьох людей змінити місце проживання та роботу. HR як представник бізнесу повинен пропонувати гнучкі умови праці, включаючи дистанційну роботу, гнучкий графік та можливості для роботи в різних регіонах країни. Роботодавцям варто бути гнучкими та адаптуватися до нових форматів роботи, навіть якщо раніше це здавалося неможливим. Це не тільки допоможе залучити та утримати таланти, але й підвищить задоволеність та лояльність працівників [419];

- *адаптація колективу до роботи за існуючих обставин*. Це вимагає проявляти більше участі та емпатії до колег, надважливою стає риса людяності; створення інструктажів щодо поведінки працівників у критичних ситуаціях та під час повітряних тривог, проведення тренінгів з надання першої медичної допомоги; перегляду максимальних меж продуктивності та значень KPI з врахуванням емоційного стану людей в умовах війни; постійного перегляду стратегії по роботі з персоналом та взаємодії у колективі з врахуванням різноманітності

реакції на різного роду новини в умовах воєнного стану; ефективного планування робочого дня, визначення зрозумілих та конкретних завдань, що впливає не лише на продуктивність праці, а й на психологічний стан людини [361, с. 58];

- *підтримка ментального здоров'я.* Війна та її наслідки створюють значний психологічний тиск на працівників. HR має забезпечити доступ до well-being-програм для підтримки ментального здоров'я, включаючи консультації психологів, групові терапії та тренінги з управління стресом. Важливо створювати робоче середовище, де працівники можуть відкрито говорити про свої проблеми та отримувати необхідну допомогу [419];

- *підтримка мобілізованих працівників та їхніх сімей.* Для HR важливо розробити політику підтримки працівників, які були мобілізовані, та їхніх сімей. Це може включати збереження робочого місця на час служби, фінансову підтримку, а також психологічну допомогу їхнім родинам. Компанії повинні демонструвати свою соціальну відповідальність та підтримувати своїх працівників у складний час [419];

- *планування та управління ризиками.* HR має приділяти особливу увагу плануванню та управлінню ризиками: розробка кризових планів, забезпечення безпеки працівників та захисту критичних бізнес-процесів. Важливо бути готовими до швидких змін та адаптуватися до нових умов [419];

- *розвиток корпоративної культури та єдності.* У наш час реальність ставить перед компаніями виклик збереження корпоративної культури та єдності в колективах. HR має працювати над зміцненням командного духу, організовуючи корпоративні заходи, волонтерські акції та інші ініціативи, які об'єднують працівників та підтримують їх моральний дух [419];

- *управління змінами.* Зважаючи на те, як швидко відбуваються зміни в сучасному світі, ми вже звикли адаптуватися до них і «тримати руку на пульсі». HR мусить виконувати ключову роль в управлінні змінами, допомагаючи працівникам адаптуватися до теперішніх умов та забезпечувати безперебійне впровадження нових процесів і технологій. Це включає в себе комунікацію змін, навчання працівників та підтримку під час перехідних періодів [419];

– *соціальна відповідальність бізнесу*. Компанії в Україні зараз повинні відігравати важливу роль у підтримці суспільства. HR має ініціювати соціальні проекти, підтримку волонтерських ініціатив та участь у гуманітарних акціях. Це не лише допоможе суспільству, але й закріє два важливі пункти: підвищить репутацію компанії та залученість працівників [419].

В умовах війни HR-менеджери повинні володіти креативним мисленням, щоб досить швидко реагувати на різного роду виклики та забезпечувати виконання своїх основних завдань.

Сама креативність в HR сприяє інноваційності та гнучкості підприємства. В умовах швидких ринкових змін та технологічних інновацій здатність швидко адаптуватися та впроваджувати нові підходи є критичною для успіху. Адже креативні методи в HR допомагають розробляти нестандартні стратегії мотивації, навчання та розвитку співробітників, що забезпечує більш ефективне використання їхнього потенціалу [18].

На думку Б. Батюка та К. Гірняк, самі по собі креативні рішення в HR уможливають розвиток корпоративної культури інновацій. Коли співробітники бачать, що управлінська команда відкрита до нових ідей та готова експериментувати, це стимулює їх до креативності у власній діяльності. Таким чином створюється позитивне середовище для інновацій [18].

Креативні рішення в HR особливо важливі у складних умовах війни, коли адаптивність, стійкість та інновації стають ключовими факторами виживання підприємств. У таких умовах традиційні підходи можуть виявитися неадекватними, що робить креативні стратегії життєво важливими для як благополуччя співробітників, так і стійкості бізнесу. Позаяк під час війни фізична та емоційна безпека співробітників стає понад усе. Креативне управління персоналом у цьому контексті означає розробку та впровадження гнучких механізмів роботи, таких як можливості віддаленої роботи для забезпечення безпеки персоналу. Це може включати використання технологій для віртуальних зустрічей і спільної роботи або створення безпечних і доступних робочих центрів далеко від зон бойових дій. Крім того, психологічна підтримка, у тому числі консультування та семінари з управління стресом, здатні допомогти зберегти моральний дух та психічне здоров'я співробітників у ці важкі часи. Отож комунікація стає критичною проблемою

у воєнний час. Підприємства мають творчо долати порушені канали зв'язку. Це може включати використання різних засобів зв'язку: від традиційних методів, таких як телефонні дзвінки та SMS, до більш сучасних рішень, таких як програми зашифрованого обміну повідомленнями або супутниковий зв'язок, залежно від доступності та надійності цих послуг. Регулярне та прозоре спілкування допомагає підтримувати відчуття нормального життя та гарантує, що співробітники будуть поінформовані про ситуацію в компанії та будь-які необхідні дії в надзвичайній ситуації [18].

У таблиці 5.1 наведено основні детермінанти креативності, які мають вплив на HR.

Таблиця 5.1

Детермінанти креативності, що здійснюють вплив на HR [18]

Детермінанти	Характеристика
Корпоративна культура та лідерство	Культура, що заохочує інновації та креативність, є фундаментальним чинником. Це включає відкритість до нових ідей, готовність експериментувати, толерантність до ризику та помилок, підтримка з боку керівництва. Лідери, які демонструють креативний підхід і підтримують інновації, сприяють розвитку креативної атмосфери у команді.
Розвиток та навчання співробітників	Постійне навчання та професійний розвиток співробітників є ключовими факторами для підтримки креативності. Програми навчання, що стимулюють критичне мислення, вирішення проблем та інноваційний підхід до завдань, можуть значно підвищити креативний потенціал команди.
Гнучкість у роботі та в робочому середовищі	Гнучкість у виборі робочих годин, можливість дистанційної роботи та комфортне фізичне середовище можуть сприяти креативності. Це дає змогу співробітникам працювати в умовах, які найкраще підходять для їхньої продуктивності та креативності.
Комунікація та співпраця	Відкритий обмін ідеями та співпраця між відділами і командами сприяють генерації та реалізації креативних ідей. Це може включати міждисциплінарні проекти, спільні обговорення та робочі групи, де співробітники мають можливості вільно обмінюватися думками та ідеями.

Мотивація та розвиток	Система винагород та визнання, яка цінує інноваційність та креативний внесок співробітників, є важливою для підтримки мотивації до креативності. Визнання інноваційних ідей і проєктів, як фінансово, так і морально, є надзвичайно важливими факторами для заохочення подальшої креативної діяльності працівників.
-----------------------	---

На рис. 5.1 розглянемо головні тренди HR з використанням цифрових технологій в умовах воєнного стану.

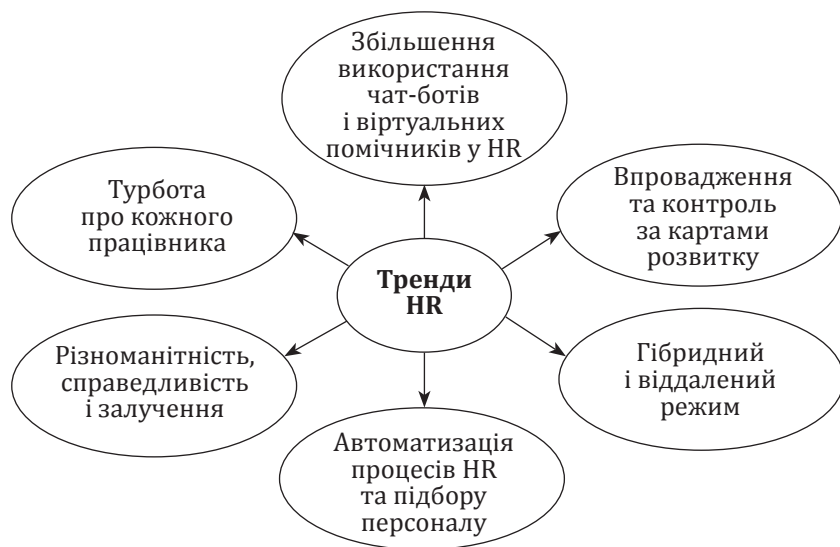


Рис. 5.1. Основні тренди HR в умовах війни з використанням цифрових технологій [336]

Якщо підсумувати, то, реагуючи на нові виклики та можливості, спричинені змінами в суспільстві, HR відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку компаній у складних умовах. Зосередження на цих аспектах здатне не тільки подолати нинішні виклики, але й побудувати міцнішу, більш стійку організацію.

5.2. Адаптація ветеранів та інклюзія бізнесу в сучасних умовах

За всі роки війни кількість ветеранів в Україні значно збільшилась. Адаптація ветеранів до цивільного життя є нелегким процесом, адже виникають певні соціально-психологічні труднощі. Ветерани зазнають впливу від бойового стресу, фізичних чи психологічних травм, що і ускладнює процес адаптації не тільки в соціальному житті, а й у професійному.

Під ветеранами війни розуміються особи, які, відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» 1993 року [284], брали участь у російсько-українській війні та отримали статус учасника бойових дій за пунктами 11, 19–22 статті 6 (розміновувачі, військовослужбовці Збройних Сил України, Національної гвардії України, Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки України, Державної прикордонної служби України, Державної спеціальної служби транспорту, військовослужбовці військових прокуратур, особи рядового та начальницького складу підрозділів оперативного забезпечення зон проведення антитерористичної операції центрального органу виконавчої влади, добровольці), та особи з інвалідністю внаслідок війни, які отримали статус згідно з пунктами 10–15 частини другої статті 7 цього Закону.

Перед вторгненням РФ в Україну в єдиному електронному державному реєстрі ветеранів війни було зареєстровано майже пів мільйона осіб [436], це були ветерани АТО; надалі ці люди, що боронять незалежність України, стали ветеранами російсько-української війни. Майже чверть (24%) ветеранів АТО/ООС у 2019 році заявляли, що відчували дискримінацію через статус ветерана при пошуку роботи, а 80% з них взагалі не вказують свій військовий досвід у резюме. Зазвичай військові стикались із нерозумінням їхніх потреб або ж отримували відмову через свій статус [413].

Дані щодо тісної інтеграції ветеранів у цивільну роботу зараз відрізняються. Наприклад, в опитуванні бізнесів від Work.ua та Lobby X 65% роботодавців (серпень 2023 року) ніколи не працювали з ветеранами, але вже починають готуватися до найму колишніх військових. Натомість дослідження Work.ua

(за червень 2024) показало, що 90% підприємців заявили, що готові працевлаштовувати у своїх командах ветеранів та учасників бойових дій [145].

У перші місяці війни значна частина українців добровільно долучилася до лав ТРО, а пізніше «влилася» у регулярні військові формування ЗСУ. Надалі ситуація виглядає неоднозначно. Критичні втрати серед військових та цивільного населення, примусова мобілізація, законна та незаконна міграція висококваліфікованих спеціалістів за межі України – все це остаточно нищить національний ринок праці. Після завершення війни ця кількість може збільшитися до 4 мільйонів [234].

Міністерство у справах ветеранів України веде Єдиний державний реєстр ветеранів війни, що охоплює учасників бойових дій всіх категорій, осіб з інвалідністю, отриманою внаслідок війни, а також сім'ї загиблих [234]. Варто зазначити, що ветерани – це переважно молоді люди. У відсотковому співвідношенні найбільшу частку серед учасників російсько-української війни складають особи віком від 31 до 40 років (34,5%) і представники вікової категорії 41–50 років (31,1%). Ветерани у віці 61 рік і старші становлять лише 1,5%. Приблизно 22% учасників війни – молоді люди віком від 19 до 30 років. Розподіл професій серед мобілізованих співробітників виглядає так: робітники – 85%; фахівці – 5%; керівники – 10% [272]. Серед найбільш привабливих напрямів для їхнього подальшого працевлаштування виділяються сектор інформаційних технологій, підприємництво, військова служба та послуги.

Результати опитування Соціологічної групи «Рейтинг» засвідчують, що зростає кількість людей, які висловлюють негативну думку про те, як держава виконує свої зобов'язання перед учасниками російсько-української війни. У січні 2024 року лише 53% респондентів вважали, що обов'язки виконуються належним чином. Результати опитування чітко вказують на актуальні проблеми та значний рівень незадоволення серед ветеранів російсько-української війни з соціальних питань [351].

Після звільнення із військової служби за станом здоров'я або внаслідок демобілізації постає питання забезпечення гідного повернення ветеранів війни у соціум, що ускладнюється неоднорідністю цієї групи осіб і неготовністю ринку

праці та соціальної сфери держави до працевлаштування і соціальної підтримки великої кількості осіб, що потребують особливого підходу до праці, яку вони здатні виконувати, облаштування робочого місця і їх адаптації до мирного життя у колективі [176].

Дослідження Українського ветеранського фонду, проведене у 2024 році, демонструють, з якими перешкодами ветерани стикаються при працевлаштуванні:

1) *внутрішні*. Однією з основних складових є психологічні та емоційні аспекти, які впливають на самовпевненість та мотивацію шукачів роботи серед ветеранів. Зокрема, багато хто з них сумнівається у релевантності свого військового досвіду для цивільного працевлаштування, вважаючи, що він не цінується роботодавцями. Водночас поширеними є сумніви щодо власного професійного рівня та відповідності кваліфікації вимогам сучасного ринку праці. До цього додається побоювання труднощів у комунікації з новими колективами, особливо у контексті відсутності у більшості цивільних співробітників розуміння реалій військової служби та досвіду війни. Крім особистісних аспектів, працевлаштування ветеранів ускладнюється упередженнями з боку роботодавців. Дослідження показують, що близько третини ветеранів стикалися із негативним ставленням під час пошуку роботи. У суспільній свідомості часто домінує стереотип про наявність у ветеранів психологічних проблем, які можуть впливати на їхню працездатність та здатність до ефективної взаємодії з колективом. Такі упередження створюють додаткові перепони для інтеграції ветеранів у професійне середовище, навіть за умови їхньої високої кваліфікації [106];

2) *зовнішньою* перешкодою, що походила безпосередньо від роботодавців (зі слів учасників бойових дій), була думка про те, що екскombatанти мають психологічні проблеми, зокрема посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), а тому не можуть ефективно працювати й взаємодіяти з колегами [272].

Забезпечення гідного повернення ветеранів війни у соціум може бути реалізоване завдяки професійній адаптації ветеранів війни.

Правову основу професійної адаптації ветеранів війни складають закони України «Про статус ветеранів війни,

гарантії їх соціального захисту» 1993 року [284], «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» 1991 року [286], постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації соціальної та професійної адаптації учасників антитерористичної операції та постраждалих учасників Революції Гідності» 2017 року [300] та «Деякі питання ментальної, спортивної, фізичної, психологічної реабілітації та професійної адаптації ветеранів війни, членів їх сімей та деяких інших категорій осіб» 2024 року [101].

Державна підтримка в сфері зайнятості охоплює різноманітні заходи, включаючи збереження робочого місця під час служби, можливість використання річної відпустки у зручний для ветерана час і надання додаткової відпустки без втрати заробітної плати до трьох тижнів на рік у зручний для них період. Крім цього, ветерани мають доступ до ваучерів, що спрямовані на підтримку їхньої конкурентоспроможності на ринку праці, якими керує Державний центр зайнятості. Ці ваучери надають можливість здійснювати перепідготовку за робітничою спеціальністю, отримувати освіту за новою спеціальністю на базі бакалавра чи магістра або підвищувати кваліфікацію у закладах вищої освіти [351].

Згідно зі законодавством, видами професійної адаптації ветеранів війни названі:

- 1) надання соціальних послуг у сфері зайнятості;
- 2) підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації за робітничою професією;
- 3) отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше ступеня (рівня) освіти, підвищення кваліфікації, проходження спеціалізації, у тому числі зі скороченим строком навчання;
- 4) отримання другого (магістерського) рівня вищої освіти на основі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти з урахуванням їх навичок, умінь та побажань [300].

Для отримання ветеранами війни послуг із професійної адаптації необхідне їх звернення до органу соціального захисту населення зі заявою у паперовій або електронній формі.

Державні послуги із професійної адаптації ветеранів війни спрямовані на інтеграцію цих осіб у суспільство шляхом забезпечення їх повернення до трудової діяльності

і отримання доходу. Погоджуємось із думкою В. Кохан [176], що внаслідок професійної адаптації ветерани війни можуть обрати один із таких напрямів повернення до праці:

1) традиційне працевлаштування у формі найманої праці згідно з Кодексом законів про працю України. Це може бути як повернення на попереднє місце роботи – гарантія збереження місця роботи і посади на підприємстві, в установі, організації для мобілізованих працівників, встановлена ч. 3 ст. 119 КЗпП [12], так і влаштування на нове місце роботи на іншому підприємстві [153];

2) працевлаштування на умовах нестандартної зайнятості. В умовах цифровізації суспільного життя і розвитку концепції гнучкості у сфері праці стали поширеними різні форми нестандартної зайнятості – економічно залежної праці, за якої трудові відносини між їх сторонами не можна назвати класичними, але все ж таки працівник є економічно залежним від свого роботодавця і підпорядковується встановленим умовам праці [176].

В. Кохан деталізує, що під формами нестандартної праці маються на увазі не ті нетипові форми праці, які відомі трудовому праву давно і врегульовані ним (робота на неповний робочий день, робота на умовах строкового договору, сезонні або тимчасові роботи), а такі нестандартні форми, як праця на цифрових платформах онлайн та офлайн (краудворк і праця за допомогою мобільних додатків), робота на умовах договору з нефіксованим робочим часом, гіг-праця, дистанційна праця, які виникли нещодавно у зв'язку з автоматизацією суспільних відносин, впровадженням високих технологій, переходом до суспільства Індустрії 4.0 [176].

Неможливо не погодитись із твердженням В. Кохан, що працевлаштування ветеранів війни на умовах нестандартної зайнятості може стати вирішенням проблеми їх професійної адаптації, оскільки нетипові форми праці, покликані до життя цифровізацією суспільних відносин, характеризуються гнучкістю умов праці – робочого часу, робочого місця, інших умов трудової діяльності, що робить їх привабливими для працівників, які з різних причин, наприклад за станом здоров'я, не можуть працювати на підставі класичних трудових договорів повний робочий день [176];

3) започаткування власної справи, шляхом реєстрації фізичної особи-підприємця, створення суб'єкта господарювання.

Українські роботодавці поки що старанно обходять тему найму ветеранів. Одні працюють в умовах кризи, тягнучи на собі податковий тягар і втрачаючи наявну робочу силу, інші взагалі не прагнуть жодних змін, вважаючи, що проблеми пошуку нових підходів до набору персоналу краще відкласти до мирного часу. Свідомого, соціально відповідального бізнесу, який розуміє важливість мобілізації та демобілізації людей сьогодні, – недостатньо. Все ж таки компанії роблять значні зміни в основних принципах свого підприємництва [234].

Особливо складною є ситуація з ветеранами, які мають інвалідність. Уникнення вирішення проблем їхнього працевлаштування сприяє посиленню негативних тенденцій в економічній сфері, зокрема через незадіяність значної частини працездатного населення. Національна економіка вже зіткнулася зі значним дефіцитом кадрів у багатьох професіях, що посилює потребу у кваліфікованих працівниках. Проте водночас кількість безробітних серед ветеранів, зокрема тих, які мають інвалідність, продовжує зростати, що формує додатковий соціально-економічний виклик [172, с. 77–79].

Тож перед кожним власником бізнесу має постати питання: «Як зробити мій бізнес інклюзивним?». На форумі «Над люди» від Forbes Ukraine Андрій Пишний (Голова НБУ) зазначив, що «інклюзія – це життєва філософія, яка повинна зробити нас сильнішими. Скоріш за все, у світі не існуватиме схожих прецедентів з погляду кількості людей з інвалідністю. Це те, що принесла війна. Ми повинні створити чи не найбільше інклюзивне суспільство у світі».

На думку О. Новікової Founder та CEO рекрутингової та HR-консалтингової агенції, інклюзивність у бізнесі – це прагнення залучити та інтегрувати всіх співробітників у діяльність бізнес-структури. Тож розуміння цього терміна лише у площині створення комфортних умов для фахівців з обмеженими можливостями є вкрай вузькою, бо залучення потребує кожен працівник [130].

Інклюзивність – це підтримка та залучення кожного працівника з різним бекграундом до усіх соціальних активностей. А отже, інклюзивний бізнес розробляє та реалізує політику

залучення людей з різним життєвим досвідом, надає рівні можливості, підтримує баланс між групами в команді та відстежує цю рівновагу всередині компанії. А головне – усі співробітники відчують, що їхня індивідуальність важлива. Водночас дедалі більше досліджень свідчать про те, що різноманітне робоче середовище має безпосередній вплив на продуктивність та фінансові результати підприємства, незалежно від розміру. І навіть війна цьому не заважає.

Результати глобального дослідження з The Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability засвідчили, що 128 компаній «інклюзивних» і «таких, де керують талантами» («inclusive» and «managed talent companies») за досліджуваний період продемонстрували [130]:

- у 2,3 раза більший середній грошовий потік на одного працівника протягом трьох років (у малих компаніях він виявився вищим у 13 разів);

- у 1,8 раза вища готовність до змін (changeready) і у 1,7 раза більше шансів стати інноваційними лідерами на своєму ринку;

- у 3,8 раза більше шансів навчити людей покращити продуктивність праці, у 3,6 раза більше у змозі розв'язувати проблеми з продуктивністю.

О. Продіус та Я. Гавриленко стверджують, що проблема працевлаштування людей з інвалідністю головно полягає в упередженому ставленні роботодавців до їх здатності ефективно виконувати робочі обов'язки. Також існують побоювання щодо їх адаптації в колективі. Це часто пов'язано з недостатнім розумінням серед населення щодо того, як взаємодіяти з людьми з інвалідністю, а також із відсутністю бажання підвищувати рівень толерантності. Такі соціальні бар'єри разом з недостатнім забезпеченням технічними засобами, які б полегшили життя людям з інвалідністю, призводять до створення окремої соціальної групи, яка має обмежений доступ до суспільного життя [277]. Окрім упереджень щодо здатності осіб з інвалідністю виконувати свої обов'язки та адаптуватися в колективі, існують й інші стереотипи, які можуть перешкоджати їхньому працевлаштуванню та інтеграції в робоче середовище. Основними з них є [277]:

- переконання, що люди з інвалідністю не можуть виконувати складні завдання: побутує стереотип, що люди

з фізичними чи ментальними обмеженнями не здатні справлятися з вимогливими або інтелектуальними завданнями, що знижує їх шанси на отримання високооплачуваних або відповідальних посад;

- недооцінка потенціалу осіб з інвалідністю: багато хто вважає, що люди з інвалідністю потребують постійної підтримки або мають обмежену здатність до навчання та розвитку, що заважає їм бути самостійними працівниками;

- страх щодо додаткових витрат на робоче місце: роботодавці можуть вважати, що створення умов для працевлаштування осіб з інвалідністю (наприклад, адаптація робочого місця чи спеціалізоване обладнання) пов'язано з великими фінансовими витратами, хоча насправді це може бути не так;

- хибне уявлення про те, що люди з інвалідністю не хочуть працювати: існує стереотип, що особи з інвалідністю не мають бажання працювати або брати на себе професійні обов'язки. Це зазвичай є результатом недостатньої обізнаності про їх мотивацію та можливості.

Для працівників із інвалідністю варто розглянути дистанційний формат роботи. Таке рішення може здаватись простішим, ніж адаптація робочого простору офісу під потреби людини із інвалідністю. Проте з міркувань побудови довготривалого плану професійного розвитку працівників кращим рішенням буде залучення до роботи в офісі людей із інвалідністю, оскільки офіс забезпечує безпосередню взаємодію між працівниками та поліпшення спілкування колег. Також це допомагає забезпечити безперервний процес навчання та адаптації [241].

К. Ніжейко та К. Ковалівська зазначають, що травми, які ветерани отримали внаслідок поранень, – не перешкода для роботи. Варто окремо пропрацювати графік роботи та умови праці. Індивідуальний графік роботи з погодинною оплатою (наприклад, за договором ФОП) – це можливість для людини обирати собі навантаження під силу. Важливо регулярно отримувати фідбек від ветеранів щодо процесу адаптації на новому місці та дотримуватись конфіденційності щодо стану здоров'я ветеранів. Закон вимагає збереження медичної таємниці працівників, і саме такий підхід допоможе створити умови, за яких ветеран зможе виконувати роботу вчасно та якісно [261].

Сьогодні бізнеси дедалі частіше створюють спеціальні умови праці для людей з обмеженими можливостями, допомагають їм розвиватися та зростати. Також існує велика кількість можливостей від міжнародних компаній, які підтримують ці ініціативи й надають фінансову допомогу для розвитку такого бізнесу.

Доцільно виокремити практичні поради для українських компаній, які вони можуть зробити **кроки до інклюзивності** [130]:

Крок 1. Жити разом із життям – так це звучить англійською. Початок процесів починається з керівників компанії, яким доведеться пройти відповідне навчання з інклюзивного менеджменту. Без навчання розуміння інклюзивності в українській бізнес-спільноті виявило дуже прикрі нюанси. По-перше, розуміння цього поняття звелось до встановлення пандуса для працівників з обмеженими можливостями або особливими потребами. По-друге, українські ділові кола політику D&I сприймають як заборону дискримінації під час відбору персоналу. Насправді роль керівників та власників бізнесу полягає у створенні сприятливого середовища для рівного доступу до можливостей фахівців, які відрізняються за походженням, статтю, сексуальною орієнтацією, релігією, фізичним та психічним станом в одному робочому середовищі. Deloitte Australia оприлюднила результати свого дослідження. Інклюзивні команди мають на 80% вищу продуктивність та на 70% швидше завойовують ринки. Лише гендерна інклюзивність надає зростання чистого прибутку на 25%, національна – на 35%. У клієнтоорієнтованих компаніях кількість позитивних відгуків зросла на 59%. За даними глобального звіту про корпоративну соціальну відповідальність (The Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility and Sustainability), ще до війни 70% споживачів в Україні платили більше за продукцію компаній, що відповідально ставляться до суспільства та довкілля. Через війну цей показник не змінився. Так, можна піти у супермаркет та придбати випічку, а можна замовити кекс у пекарні Good bread та підтримати людей з ментальною інвалідністю, які там працюють та ще й на ЗСУ перераховують кошти.

Крок 2. Упередження на стадії рекрутингу на вимогу керівників поступово руйнуються. Вже хоча б на платформах

з працевлаштування не зазначають вікові та гендерні обмеження для шукачів. Але під час співбесіди досі можна почути: «Нам тут краще хлопця» або «Потрібні фахівці до 40 років». Вже хоча б відмовилися від гороскопів. Бо ще нещодавно сварили фахівця з рекрутингу, що взяв бізнес-аналітика козерога. Деякі компанії вже підкреслюють, що впроваджують розгляд резюме на анонімній основі. І поки більшість HR-менеджерів зосереджують увагу на необхідності залучення та утримання молодих працівників, дедалі частіше підприємці розуміють, що потребують співробітників більш зрілого віку, які можуть поділитися своїм досвідом роботи у різних кризових бізнес-ситуаціях.

Крок 3. Керівники здатні унікальність кожної людини зробити своєю силою. Дослідження доводять, що креативну компанію або підприємство будь-якої галузі можна створити не стільки «полюючи за головами» креативних працівників на ринку, скільки виховуючи наявний персонал, спираючись на пріоритети D&I. Отже, бажано впроваджувати для усієї команди навчання, як вибудовувати відносини з людьми з різними особливостями. Наприклад, вже зараз ветерани повертаються на свої попередні робочі місця. Після перемоги цей процес набере обертів. Більшість не вміє говорити з людиною, яка має бойовий досвід. Уявіть, що буде з компанією, про яку почнуть у соцмережах писати фоловери, що з неї йдуть колишні працівники, які захищали батьківщину, через відсутність почуття цінності на своєму робочому місці.

Крок 4. У період війни зосередьтеся на справедливості під час оплати праці. Рівна зарплата для людей з рівними навичками, незалежно від статі, віку, локації, сприймається як справедливість. Бізнес завжди думає про економічну ефективність, але якщо бюджет примушує платити менше, тоді краще візьміть людину з меншим досвідом та нижчим рівнем навичок. Якщо вам потрібен більш досвідчений фахівець, а ви обмежені у фінансових ресурсах, запропонуйте соціальний пакет, який компенсує нижчу зарплату.

Крок 5. Аби інклюзивність не звелася до рівня модних балячок, додайте різноманітність у річні цілі компанії з метою покращення (KPI, зміни гендерного, вікового, національного складу команди, регіону). Catalyst research проаналізував результативність першого року впровадження політики

інклюзивності – 59,1% компаній продемонстрували зростання рівня креативності у веденні справ, 49% – пришвидшення вирішення кризових ситуацій, 57,8% – покращення репутації компанії.

В Україні є роботодавці (11%), які активно працюють з ветеранами та виділяють їхні конкурентні переваги [413]:

- лідерські якості, патріотизм, вміння брати відповідальність та працювати у складних ситуаціях;
- вміння керувати людьми та приймати складні рішення;
- відповідальність та дисциплінованість;
- здатність до командної роботи;
- вміння адекватно реагувати на кризові ситуації та здатність швидко опановувати емоції;
- часто набувають нового досвіду володіння технікою та нестандартного застосування.

Лідери компаній, які активно працюють з ветеранами, надають іншим суб'єктам господарювання **практичні поради** як їм підготуватися до співпраці з ветеранами [413]:

1) адаптуйте корпоративну культуру та політику під потреби ветеранів. Керівникам компанії та HR варто підготувати документ, який узгодить ваше бачення співпраці з ветеранами. Запропонуйте конкретні рішення та активності з урахуванням можливих переваг від таких змін та бюджету;

2) підготуйте команду до змін. Поясніть працівникам, що відбувається і до яких змін це призведе. Варто відкрито повідомити про ваше рішення працевлаштовувати ветеранів та реінтегрувати колег, які повернуться на робочі місця зі служби. Ви можете провести спільну зустріч для відвертого обговорення побоювань та упереджень працівників. А також дати можливість внести свої пропозиції та побажання;

3) організуйте навчання щодо особливостей взаємодії з людьми, які мають бойовий досвід. У багатьох є родичі або близькі, які проходять службу в Силах оборони. Однак чимало людей відчують збентеження під час взаємодії з ветеранами, або ж не знають, як побудувати комунікацію. Навчання у форматі вебінарів або освітнього курсу має дати відповіді на такі запитання: як варто, а як не варто говорити з ветеранами? які питання їм можна ставити, а які – ні? які теми не слід обговорювати та які слова підтримки краще не вживати, аби не нашкодити? через які життєві етапи проходять колишні

військові – від початку служби до повернення до цивільного життя? як можна інтерпретувати їхню поведінку, емоційні стани тощо? як травми та ушкодження впливають на поведінку ветеранів у цивільному житті: міфи та стереотипи щодо захисників? Зокрема, треба донести, що не всі вони мають ПТСР, є агресивними, беземоційними, беземпатійними тощо. Потрібно наголосити, що ветерани та ветеранки – це насамперед люди, військовий досвід яких хоч і досить вагома, але лише частина життя, через яку, можливо, вони потребуватимуть певних специфічних умов роботи;

4) *перевірте процеси найму та адаптації працівника.* Перш ніж вказувати у вакансіях, що ви відкриті до найму ветеранів, підготуйте до цього рекрутерів – навчіть їх аналізувати військовий досвід у резюме, толерантно запитувати про нього на співбесідах. Якщо кандидат не підходить, навчіть їх відмовляти так, аби у захисників не склалося враження, що це відбулося через досвід служби чи ветеранський статус;

5) *створіть безбар'єрне робоче місце.* В умовах повномасштабної війни ми вже помічаємо збільшення частки українців, які належать до декількох вразливих груп населення одразу. Перш ніж декларувати співпрацю з ветеранами, подбайте, щоб люди мали комфортний доступ до робочого місця. Це стосується не лише облаштування офісу / виробництва, але й не зовсім очевидних на перший погляд рішень: наприклад, субтитрування відео та дзвінків для людей, які мають порушення слуху;

6) *розповідайте, що ви відкриті до ветеранів у своїй команді.* Щоб ветерани дізнались про вашу готовність до співпраці, варто комунікувати про це публічно. Робіть це в різний спосіб. Наприклад, можна запустити промокампанію, вказувати в описі вакансії для ветеранів чи звернутись до ветеранських спільнот із проханням поширити інформацію.

Необхідно зазначити, що волонтерські та ветеранські організації активно допомагають з перекваліфікацією та пошуком роботи ветеранам, проте вони не можуть повністю компенсувати прогалини державної політики.

На думку І. Гращенко, одним з елементів успішності реалізації механізму забезпечення працевлаштування ветеранів

в Україні, а саме у створенні робочих місць для ветеранів з інвалідністю, вважаються гранти та фінансові програми. По суті, це є ключовим інструментом, який сприяє інтеграції ветеранів з інвалідністю в ринок праці. Вони надають фінансові ресурси для подолання бар'єрів у працевлаштуванні, створенні робочих місць і забезпеченні економічної стабільності для ветеранів [83].

Яскравим прикладом таких програм є ініціатива з надання грантів для ветеранів та членів їхніх сімей, що фінансується IREX за підтримки Державного департаменту США. Ця програма спрямована на підтримку економічної діяльності ветеранів через надання грантів на розвиток бізнесу. Гранти можуть бути використані для придбання меблів, обладнання, транспортних засобів, ліцензійного програмного забезпечення, сировини, матеріалів, товарів та послуг, необхідних для реалізації бізнес-плану, а також для створення ферм. Крім того, фінансування може покривати витрати на маркетинг, оренду нежитлових приміщень, обладнання та лізинг. Розміри грантів варіюються залежно від умов: до 250 тисяч гривень за умови створення одного робочого місця, до 500 тисяч гривень – за створення двох робочих місць, і до 1 мільйона гривень – для ветеранів, зареєстрованих як фізичні особи-підприємці протягом трьох років, з обов'язковим створенням чотирьох робочих місць [82].

Ще однією важливою ініціативою у сфері підтримки ветеранів є проєкт «Шлях стійкості», який реалізується Міжнародною організацією з міграції (МОМ) та фінансується міжнародними донорами. Цей проєкт передбачає надання грантів до 52 500 євро для організацій та установ, які працюють з ветеранами. Проєкт «Шлях стійкості» спрямований на зміцнення спроможності місцевих організацій, які надають підтримку ветеранам. Фінансування може бути використане для розвитку інфраструктури, надання медичних та психологічних послуг, а також для реалізації програм соціальної інтеграції та економічної адаптації ветеранів [106]. Реалізація проєкту є важливим кроком у покращенні умов для реабілітації ветеранів та забезпечення їхнього успішного повернення до цивільного життя.

5.3. Адаптаційні практики внутрішньо переміщених осіб

В умовах воєнного стану однією з головних проблем, що постала перед Українською державою, окрім власне бойових зіткнень з військами рф та сепаратистськими угрупованнями, є питання внутрішньо переміщених осіб та їх захисту.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», внутрішньо переміщеною особою (ВПО) є громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах та має право на постійне проживання в Україні, яку змусили залишити або покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру [288].

Станом на 22 жовтня 2024 року в Україні офіційно зареєстровано 4 646 735 внутрішньо переміщених осіб. Серед них 59,9% складають жінки (2 782 325), 40,1% – чоловіки (1 864 410 осіб). Також серед внутрішніх переселенців зареєстровано близько 906 тисяч дітей. Серед переселенців найбільше людей віком від 61 до 70 років – понад 729 тисяч. Кількість переселенців віком 31–40 років становить понад 654 тисячі осіб, а віком від 41 до 50 років – понад 585 тисяч [223].

Вимушене переміщення в період повномасштабної війни зумовило серйозні ризики для ВПО щодо працевлаштування. Дослідження МОМ свідчить, що в цілому по країні лише 40% ВПО, зокрема 4% самозайнятих, мають роботу. Для порівняння, рівень зайнятості серед непереміщеного населення становить 50%. За даними опитування, до війни ситуація була зворотною: працювали 62% респондентів, які нині є ВПО, і 53% опитаних серед непереміщеного населення. Отже, хоча війна спричинила значні проблеми у сфері зайнятості для всіх громадян країни, проте для ВПО такі проблеми є найбільш серйозними. Важливо зазначити, що майже всі раніше зайняті ВПО (90%), які наразі не працюють (включно з тими, хто шукає роботу, не шукає роботу чи займається домашнім господарством), стали безробітними внаслідок війни.

Таким чином, чимала кількість працівників вибула з виробничого процесу, втратила доходи. Водночас значні бюджетні кошти витрачаються на надання їм допомоги.

Соціальні програми та послуги для внутрішньо переміщених осіб в Україні є важливою складовою забезпечення їхніх прав та гідного рівня життя. Держава зобов'язана надавати всебічну підтримку ВПО, задовольняючи їхні базові потреби та сприяючи їхній інтеграції у нові громади. Одним з ключових аспектів соціальної підтримки є надання житла. Внутрішньо переміщені особи мають право на тимчасове житло, яке надається органами місцевого самоврядування [324].

Одним із головних органів, відповідальних за реалізацію соціальної політики у країні, є Міністерство соціальної політики України, яке бере участь у розробці та впровадженні програм соціального захисту, включаючи питання працевлаштування переселенців. Державна служба зайнятості України має відповідні програми, спрямовані на допомогу безробітним, у тому числі й тим, хто опинився у складних умовах через війну, надає послуги з працевлаштування, професійної перекваліфікації та підтримки при пошуку роботи.

Україна активно підтримує ВПО через систему державної фінансової допомоги: 2000 грн щомісяця для дорослих і 3 000 грн для дітей та осіб з інвалідністю. Окрім державної підтримки, переселенці можуть звертатися до міжнародних організацій, таких як Червоний Хрест та ООН, які надають фінансову й гуманітарну допомогу. На кінець серпня 2024 року понад 5,6 мільйона людей отримали гуманітарну допомогу, зокрема продукти харчування, медичні засоби, підтримку водопостачання і психологічну допомогу [81].

Відповідно до законодавства України, щоб зареєструватись як ВПО, особа має подати заяву до структурного підрозділу місцевої державної адміністрації з питань соціального захисту населення. Разом зі заявою необхідно подати документ, що підтверджує особу, разом із документованими доказами, які підтверджують місце проживання до факту вимушеного переміщення. Довідка ВПО видається в день подачі заяви. Якщо особа не має документів, які підтверджують її місце проживання до внутрішнього переміщення, він або вона можуть надати інші докази, які підтверджують місце їхнього

проживання до вимушеного переміщення. Це можуть бути такі документовані докази, як військовий квиток, трудова книжка, документ, що підтверджує право власності на рухоме або нерухоме майно, медичні документи, фотографії, відеозаписи тощо. Довідку ВПО повинна затвердити Державна міграційна служба [81].

Окрім допомоги від держави, українці також можуть подати заявку на додаткові гроші від міжнародних організацій, але тільки від однієї з них. Наразі серед міжнародних організацій, які надають допомогу, є Міжнародний Комітет Червоного Хреста і Товариство Червоного Хреста України, Програма ЮНІСЕФ «Спільно», Агентство ООН у справах біженців UNHCR, Всесвітня продовольча програма ООН тощо. Зазвичай вони пропонують від 2200 (55\$) до 2500 (60\$) грн на людину щомісяця і виплачують допомогу до трьох місяців.

Окремим видом допомоги є волонтерська допомога. Це можуть бути продукти, засоби гігієни чи ліки, одяг, взуття, ковдри, обігрівальні засоби, генератори, посуд тощо. На кінець серпня 2024 року гуманітарні організації надали принаймні один вид допомоги 5,6 млн осіб. Допомогу надавали понад 500 гуманітарних організацій, більш ніж 380 із яких становили українські неурядові організації. Так, гуманітарні організації надали допомогу у сфері водопостачання, санітарії та гігієни понад 4,3 млн осіб, переважно завдяки обслуговуванню та ремонту систем водопостачання та доставленню води в надзвичайних ситуаціях. Працівники гуманітарних організацій надали харчові продукти та засоби сільськогосподарського виробництва 2,8 млн осіб, головно у прифронтових районах. Близько 1,3 млн осіб отримали допомогу у сфері охорони здоров'я та понад мільйон осіб були забезпечені паливом, матеріалами для ремонтів та іншими непродовольчими товарами. Гуманітарні організації також надали підтримку у сфері захисту близько 2,8 млн осіб, включаючи послуги у сфері соціально-правового захисту, захисту дітей, реагування на гендерно зумовлене насильство та протимінну діяльність. Зокрема, гуманітарні працівники надали послуги у сфері захисту дітей, у тому числі психосоціальну підтримку, 900 000 осіб. Ще майже 640 000 осіб отримали допомогу для продовження навчання. Міжнародні партнери також надали

багатоцільову грошову допомогу 560 000 осіб, щоб вони могли забезпечити основні невідкладні потреби. Гуманітарні організації здійснювали заходи запобігання гендерно зумовленому насильству та підтримки постраждалих. Вони також проводили навчання щодо ризиків вибухонебезпечних предметів та продовжували покращувати умови у місцях тимчасового проживання переселенців [81].

Під час адаптації на ринку праці у приймаючому регіоні ВПО стикаються з численними перешкодами, на їхню думку, переважає таке: втрата кар'єри, яку тривалий час розвивали; неможливо працевлаштуватися за професією; неможливо знайти роботу, що відповідає їх фаху та досвіду; потрібно отримувати нові навички або професію; неможливо працювати за станом здоров'я; їхня професія в умовах війни втратила актуальність; немає моральних сил розпочинати кар'єру знову чи йти на нову роботу; вони живуть у населеному пункті (мають житло), де нема роботи [90].

За словами першої заступниці міністра соціальної політики Д. Марчак, ще однією перешкодою до інтеграції ВПО в місцеві ринки праці є незбіжність компетенцій багатьох із них із вакансіями, затребуваними в місцях переселення: «Люди, які працювали на заводах і переїжджають у сільську місцевість, в аргарний регіон, очевидно, здебільшого не можуть там знайти роботу за своїм фахом» [273].

Також проблемою є те, що внутрішньо переміщені особи надають перевагу продовженню навчання дітей у своїх школах у дистанційному форматі, що унеможлиблює працевлаштування щонайменше одного члена родини. Люди стикаються з проблемою браку місць в дитячих садках, що спостерігалось і до повномасштабної війни з РФ. Відповідно мами прив'язані до своїх дітей і не можуть працювати повний робочий день [273].

Як припускає В. Секісова з благодійного фонду «Право на захист», проблема також полягає у загальній мобілізації чоловіків, інформацію про яких при офіційному працевлаштуванні чи зверненні до центрів зайнятості передають до територіальних центрів комплектування. За даними ДСЗ, станом на 17 вересня 2024 серед 29 тисяч зареєстрованих безробітних ВПО чоловіки склали лише близько 14 відсотків [273].

До того ж, існують розбіжності між очікуваною заробітною платою і ринковою оцінкою компетенцій з боку роботодавців.

Однією із трудових гарантій та соціальною підтримкою для осіб, що зазнали примусового переміщення, є відпустка без збереження заробітної плати. Трудове законодавство визначає два види такої відпустки:

1) це відпустка, яка зазначена у ст. 26 Закону України «Про відпустки» [283] і надається за сімейними обставинами та з інших причин на термін, обумовлений угодою сторін, але не більше 15 календарних днів;

2) та відпустка без збереження заробітної плати за п. 4 ст. 12 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [282], відповідно до якого у період дії воєнного стану роботодавець за заявою працівника, який набув статусу внутрішньо переміщеної особи, в обов'язковому порядку надає йому відпустку без збереження заробітної плати тривалістю, визначеною у заяві, але не більше 90 календарних днів.

Н. Прокопчук у своїх працях наголошує, що важливим фактором інтеграції та відчуття гідності на новому місці проживання для внутрішньо переміщених осіб є наявність роботи. Внутрішньо переміщені особи, шукаючи місце роботи в регіонах куди вони переселилися, найчастіше стикаються з певними проблемами: недостатність вакансій за спеціальністю та рівнем освіти, брак професійних навичок та досвіду роботи для працевлаштування, робочі місця, які пропонувалися «переселенцям» з дуже низькою заробітною платою, відсутність документів для оформлення на роботу, нерозірвані трудові відносини з попереднім роботодавцем, небажання роботодавця прийняти на роботу саме внутрішньо переміщену особу [278].

В Україні створена єдина база вакансій, яка містить пропозиції про роботу, як від Державної служби зайнятості, так і зі сайтів з працевлаштування. Оновлення інформації про вакантні робочі місця відбувається в режимі реального часу. Це дає можливість внутрішньо переміщеній особі швидше знайти місце роботи, а роботодавцю знайти працівника. Для того щоб знайти роботу в нових реаліях, важливо:

– підвищувати свій професійний рівень, оскільки роботодавці шукають кандидатів на вакантні посади, які мають

наявність відповідних теоретичних знань, практичних вмінь та навичок;

- бути готовим до того, що доведеться конкурувати з іншими кандидатами за вакансію;

- не боятися розглядати вакансії з гібридним форматом роботи, тобто шукати роботу, яка дозволяє працювати з дому або в офісі, залежно від їхніх потреб [278].

Самі ж працедавці вказують на невисоку активність внутрішньо переміщених осіб щодо пошуку роботи.

5.4. Well-being команди в умовах війни

Сьогоднішній темп життя є надто швидким та динамічним. Постійні повітряні тривоги, екологічні проблеми, негативні новини та події вселяють в людину відчуття невпевненості, тривожності, що веде до глибокого стресу. І в таких обставинах для працівника на перший план виходить забезпечення власного благополуччя (фізичного, ментального та соціального). А для безпеки та комфорту своєї команди топменеджери застосовують сучасні інструменти well-being.

Поняття «Well-being» прямо перекладається як «благополуччя», а насправді має багато значень: здоров'я, відчуття щастя, комфорт, безпека, добробут, успішність, захист, процвітання, удача, успіх, зиск, поєднуючи все те, що є важливим для людини на робочому місці. Благополуччя (well-being) співробітників – найважливіша частина здорового робочого середовища та організації. Компанії, які працюють над благополуччям співробітників, знижують їх робочу напругу і цим підтримують позитивну обстановку. Благополуччя – широке поняття, яке відноситься не тільки до психічного та фізичного здоров'я, але й до більш складних речей, таких як задоволеність та рівень залучення [41; 123].

Well-being – це порівняно молодий напрям HR-менеджменту, сенс якого полягає в зростанні добробуту кожного члена команди, що дає змогу підвищити залученість співробітників у робочий процес, продуктивність та результативність праці. Залученість і благополуччя співробітників безпосередньо впливають одне на одного, а фінансовий добробут виступає як фундамент майбутніх досягнень співробітників, вкрай необхідний для їх продуктивності [41].

Програма well-being – серйозна перевага компанії як роботодавця на ринку праці. Саме програма, а не розрізнені дії. Сьогодні є чимало рішень, які не коштують великих грошей, але можуть бути дуже корисними для підтримки продуктивності співробітників та підвищення їхньої залученості до роботи. Але перш ніж намагатися організаціям побудувати культуру well-being з нуля, потрібно зрозуміти дві речі: навіщо вона потрібна і на що вона впливає?

Карен Данна і Рікі Гріффін концептуально розглядають благополуччя як ширшу і всеосяжну конструкцію, що включає в себе:

- задоволеність життям загалом (задоволеність або незадоволеність соціальним життям, сімейним життям, відпочинком);

- задоволеність роботою / працею (задоволеність або незадоволеність оплатою праці, можливостями просування по службі, товаришами по службі);

- загальне здоров'я. Здоров'я, своєю чергою, розглядають як підкомпонент благополуччя, і воно містить у собі поєднання фізичних та психологічних показників [41].

О. Баніт, О. Мерзлякова розглядають well-being за Gallup, що передбачає таке трактування благополуччя [17]:

- професійний добробут: як співробітник проводить свій час, або просто любов до справи, якою людина щодня займається;

- соціальний добробут: доброзичливі взаємостосунки з іншими людьми, дружба та любов;

- фінансовий добробут: ефективне управління матеріальною стороною життя;

- фізичний добробут: міцне здоров'я та достатня кількість сил, щоб упоратися з повсякденними завданнями;

- добробут у середовищі проживання: відчуття причетності до життя навколишнього суспільства.

Інститут Геллапа дає визначення well-being як внутрішнього відчуття людини, що виявляється в поєднанні любові до того, чим ми займаємося щодня, хороших стосунків з оточуючими, стійкого матеріального становища, міцного здоров'я і гордості своїм внеском у життя суспільства, а також стійкого взаємозв'язку цих п'яти елементів [41]:

- професійне благополуччя (Career Well-being) – це любов до справи, якою людина займається щодня;

- соціальне благополуччя (Social Well-being) – міцні стосунки з іншими людьми та любов у вашому житті;
- фінансове благополуччя (Financial Wellbeing) – ефективне управління матеріальною стороною свого життя;
- фізичне благополуччя (Physical Well-being) – міцне здоров'я і достатня кількість сил, щоб справлятися з повсякденними завданнями;
- благополуччя в середовищі проживання (Community Well-being) – відчуття причетності до життя навколишнього суспільства.

На думку В. Шатської, консультантки та блогерки щодо системи well-being, well-being – це комплексне благополуччя, відчуття людиною комфорту, гармонії і балансу у всіх сферах життя. Well-being передбачає здатність людини усвідомлено творити свою реальність, а не бути жертвою обставин, заручником програм; чітко ставити цілі, залишатися вірною своїм цінностям, вибудовувати гармонійні стосунки з собою та оточенням, реалізовуватися у своєму покликанні [323].

Згідно з дослідженнями Gallup, психологічне неблагополуччя найближчим часом увійде до топпричин втрати працездатності у світі, а світова економіка недоотримає \$295 мільярдів через зниження продуктивності персоналу [123]. Тобто простежується чіткий взаємозв'язок: зниження рівня тривожності чи стресу – підвищення залученості до робочих процесів і життя компанії – поліпшення якості роботи, що у результаті істотно впливає на фінансові показники компанії. Інакше кажучи, корпоративне благополуччя – це не чергова данина моді, а ключовий чинник успішного розвитку бізнесу сьогодні.

Пандемія Covid-19, що охопила нещодавно планету, не тільки становила загрозу для фізичного здоров'я, а й мала серйозний вплив на психічне та соціальне благополуччя людей. У несподіваних обставинах, спричинених поширенням вірусу, виникла необхідність детальніше та уважніше вивчити вплив пандемії на добробут людей [38]. Фізичне здоров'я під час Covid-19 стало серйозною проблемою, пов'язаною з численними труднощами. Зміни у способі життя – соціальна дистанція та самоізоляція – стали невіддільною частиною боротьби з поширенням вірусу. Пандемія також змінила традиційне

робоче середовище. Багато компаній перейшли на віддалену роботу, що вимагало адаптації до нових завдань і технологій. Підвищена увага до фізичного здоров'я призвела до введення додаткових заходів безпеки на робочому місці, обмеження робочого часу та підтримання здоров'я працівників. Зміни психічного благополуччя також відобразилися на робочому середовищі. Дистанційна робота в багатьох випадках посилила відчуття самотності та стресу, що вимагало від робочих колективів розроблення нових стратегій комунікації та підтримки. Підвищений рівень тривожності здатен вплинути на продуктивність і когнітивні функції працівників. Усі ці зміни в робочому середовищі засвідчили необхідність адаптації та інновацій на робочому місці для захисту й поліпшення фізичного і психічного благополуччя працівників у незвичній реальності пандемії [38].

Вплив війни в Україні на благополуччя людей проявляється також на різних рівнях. Руйнування будинків та інфраструктури на тривалий час призвело до втрати доступу до основних потреб, таких як їжа, вода та електроенергія, що зумовило проблеми зі здоров'ям. Мільйони людей пережили стрес і незахищеність унаслідок внутрішнього переміщення й втратили стабільність життя. Смерті та поранення, спричинені воєнним конфліктом, мали згубний вплив на сім'ї та громади, створюючи додатковий психологічний тиск. Депресія стала поширеним явищем серед тих, хто пережив війну і зазнав втрати інтересу до життя та відчуття безнадійності. Таким людям необхідна психологічна підтримка, щоб допомогти впоратися з тривогою і посттравматичним стресовим розладом [38].

О. Бондар, CEO консалтингової компанії «Wellbeing Company», стверджує, що не можна повернути відчуття добробуту людям, які вимушено переїхали до іншої області чи країни через те, що їхнього будинку більше немає, провівши з ними вебінар. Стратегії корпоративного добробуту мають бути інтегрованими у бізнес-процеси, мати глибинні інструменти та тривати щонайменше два роки. На кону – не лише задоволена команда, а й вищі заробітки [350].

Міжнародне дослідження «2023 Deloitte Human Capital Trends» ілюструє, як керівники компаній справляються

з викликами сучасного робочого середовища та як їхні організації можуть досягти успіху в постійно змінюваному світі. Опитування охопило понад 10 000 респондентів у 105 країнах [221]. Звіт компанії «MSD» включає інформацію про зусилля компанії щодо покращення well-being своїх працівників. У звіті висвітлено зусилля навколо чотирьох основних стовпів: фізичного, ментального, фінансового та соціального well-being [432]. Дослідження української компанії виробника програмного забезпечення «HURMA» обговорює майбутні тренди у сфері HR та рекрутингу, включаючи важливість well-being та гнучких умов роботи [433]. Спільне дослідження компанії «Делойт» в Україні та «Wellbeing Company» вивчало, як українські роботодавці піклуються про добробут своїх працівників [263]. Також компанія *McKinsey* провела дослідження well-being компаній у 2023–2024 роках. Дослідження «The top wellness trends in 2024» визначає топтренди у сфері споживчого благополуччя на 2024 рік, включаючи здоров'я вдома, використання наукових даних для підтримання трендів у wellness та зростання інтересу до продуктів і послуг, які підтримують добробут [38]. Колекція статей «Well-being in the Workplace» від «McKinsey» висвітлює питання підтримання фізичного та психічного здоров'я, а також чуття мети у працівників, команд та організацій для створення більш стійкого робочого середовища та покращення well-being на робочому місці [10]. Звіт «McKinsey» «2024 wellness market report» визначає основні сфери для інновацій та інвестицій у секторі wellness, включаючи жіноче здоров'я, управління вагою та фітнес [434]. Ці звіти й дослідження надають цінну інформацію про тенденції та інновації у сфері well-being, які можуть бути корисними для компаній, що прагнуть покращити благополуччя своїх працівників.

За результатами звіту «Стратегія добробуту» компанії «HINSTA» та Інституту глобального процвітання з'ясовано, що 69% компаній мають програми корпоративного добробуту та називають цей напрям роботи зі співробітниками пріоритетним. Водночас тільки у 28% компаній програми добробуту розраховані на кілька років і передбачають досягнення стратегічних цілей та стійких результатів. Про, м'яко кажучи, розрив між заявленими зусиллями корпорацій щодо піклування про добробут, зокрема ментальний,

своїх співробітників і реальний стан свідчать такі цифри: 76% опитаних співробітників констатують про наявність принаймні одного ментального стану, який потребує уваги, а 84% опитаних напряму пов'язують проблеми з ментальним здоров'ям із корпоративною культурою й умовами праці. Вочевидь, програми з корпоративного добробуту, про наявність яких відзвітували 69% компаній, не працюють зовсім або працюють не ефективно [350].

Колектив авторів під керівництвом К. Злобіна висвітлює вплив добробуту співробітника на бізнес-показники організації (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Вплив благополуччя (well-being) співробітника
на бізнес-процеси організації [123]**

Назва показника	Характеристика
Продуктивність	Якщо співробітники відчуваються добре, вони приймають якісніші рішення, працюють з більшою віддачею. Well-being підвищує продуктивність та ефективність. Коли співробітники відчуваються добре, вони ведуть здоровіший спосіб життя і краще приймають рішення.
Командний / моральний дух	Співробітники відчуваються більш компетентними та цінними, якщо їхні потреби задовольняються на всіх рівнях, включаючи фізичний, ментальний та фінансовий.
Репутація компанії, залучення та утримання талантів	Якщо роботодавець відомий тим, що поважає та допомагає підтримувати work-life balance, то за інших рівних кандидатів він залучить більше претендентів. Якщо у вашої компанії хороша репутація на ринку як у роботодавця, який поважає та підтримує баланс між роботою та особистим життям, ви з більшою ймовірністю залучите кваліфікованих кандидатів та утримаєте своїх співробітників на більш тривалій період.
Клієнтоорієнтованість	Щасливі співробітники – найкращі бренд-амбасадори, які налаштовані на те, щоб забезпечувати класний сервіс для клієнтів. Якщо ви ставитеся до них добре, працівники будуть зацікавлені у розумінні продуктів та послуг та більш якісному задоволенні потреб клієнтів.

Для того щоб програми корпоративного доброти мали позитивний вплив на бізнес-процеси, організаціям рекомендовано сформувати інтегровану *стратегію well-being команди в умовах війни*, сфокусовану на таких складниках [187]:

1) фізичне здоров'я – означає підвищувати фізичну активність: це пільги на корпоративний спорт, йога-сесії, дні здоров'я; організовувати програми здорового харчування та умов для нього; створювати програми по боротьбі зі шкідливими звичками; проводити медичні огляди або оплачувати скрінінги здоров'я; планувати робочий простір: вентиляція, доступ до вікон, питна вода поблизу; вакцинувати співробітників;

2) психічне здоров'я – включає доступ до ліній психологічної підтримки; семінари та практики з питань психічного здоров'я: тренінги з працівниками, ігри і робота в групах; медитація і духовні практики; зворотний зв'язок і анкетування для оцінки рівня стресу; регулярні зустрічі з колективом в офісі і поза ним;

3) фінансова обізнаність – передбачаються програми лояльності, корпоративні знижки; семінари / вебінари / коуч-сесії з фінансової грамотності; безкоштовний доступ до ресурсів з фінансової грамотності – книг, тренінгів, курсів, сервісів; персональні консультації з питань фінансів з фахівцем.

Концепція well-being потребує систематичного і покрокового підходу, адже її мета – вирішити довгострокові стратегічні завдання організації; і саме тут велика відповідальність в її забезпеченні лягає на плечі HR-фахівців.

Питання для самоперевірки

1. Назвіть виклики сучасності, що здійснюють вплив на якість управління персоналом.
2. Охарактеризуйте основні функції HR-менеджменту підприємства.
3. Назвіть особливості стратегічних пріоритетів HR під час війни.
4. У чому сутність креативності в HR?
5. Визначте основні детермінанти креативності, що мають вплив на HR.

6. Розкажіть про основні тренди HR в умовах війни з використанням цифрових технологій.
7. Хто такі ветерани російсько-української війни?
8. Який нормативно-правовий акт визначає статус ветеранів війни?
9. З якими перешкодами ветерани стикаються при працевлаштуванні?
10. Назвіть нормативно-правові акти, що складають основу професійної адаптації ветеранів війни.
11. Які Ви знаєте види професійної адаптації ветеранів війни?
12. У чому зміст працевлаштування ветеранів на умовах нестандартної зайнятості?
13. Що таке інклюзивність у бізнесі?
14. Визначте основні стереотипи, які можуть перешкоджати працевлаштуванню ветеранів війни та їх інтеграції в робоче середовище.
15. Розкрийте суть адаптації українських компаній до інклюзивності бізнесу.
16. Які є види та особливості грантових програм для подолання бар'єрів ветеранами у працевлаштуванні?
17. Назвіть особливості статусу внутрішньо переміщених осіб.
18. Перелічіть основні види державної підтримки внутрішньо переміщених осіб.
19. Які є перешкоди до інтеграції внутрішньо переміщених осіб в місцеві ринки праці?
20. У чому суть well-being?
21. Обґрунтуйте вплив добробуту співробітників на бізнес-показники організації.

Тести для самоконтролю

1. Викликами сучасності, що здійснюють вплив на якість управління персоналом, є:

- а) обмеження свободи дій та рішень;
- б) надзвичайні обставини;
- в) економічна криза;
- г) усі відповіді правильні.

2. Визначення навичок і досвіду працівників, необхідних для якісного виконання роботи, що може полегшити наймання потрібних працівників, визначення відповідної винагороди та створення навчальних програм – це:

- а) функції HR;

- б) завдання HR;
- в) мета HR;
- г) принципи HR.

3. Основними стратегічними пріоритетами HR під час війни є:

- а) подолання кадрового голоду;
- б) підтримка ветеранів та інклюзивність;
- в) гнучкі умови праці;
- г) усі відповіді правильні.

4. Основними детермінантами креативності, що здійснюють вплив на HR, є:

- а) корпоративна культура та лідерство;
- б) розвиток та навчання співробітників;
- в) гнучкість у роботі та робочому середовищі;
- г) усі відповіді правильні.

5. Правовою основою професійної адаптації ветеранів війни є:

а) Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»;

б) Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації соціальної та професійної адаптації учасників антитерористичної операції та постраждалих учасників Революції Гідності» 2017 року;

в) Закон України «Про соціальний і правовий захист військово-службовців та членів їх сімей»;

г) усі відповіді правильні.

6. Основними складовими стратегії well-being команди є:

- а) фізичне здоров'я;
- б) психічне здоров'я;
- в) фінансова обізнаність;
- г) усі відповіді правильні.

7. Подолання кадрового голоду – це:

- а) стратегічні пріоритети HR;
- б) суб'єкт HR;
- в) об'єкт HR;
- г) правильної відповіді немає.

8. Основними трендами сучасного HR є:

а) турбота про кожного працівника;

б) збільшення використання чат-ботів і віртуальних помічників у HR;

в) автоматизація процесів HR та підбору персоналу;

г) усі відповіді правильні.

9. Видами професійної адаптації ветеранів війни є:

- а) надання соціальних послуг у сфері зайнятості;
- б) підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації за робітничою професією;
- в) отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше ступеня (рівня) освіти, підвищення кваліфікації, проходження спеціалізації, у тому числі зі скороченим строком навчання;
- г) усі відповіді правильні.

10. Стереотипами, які можуть перешкоджати працевлаштуванню ветеранів війни та їх інтеграції в робоче середовище, є:

- а) переконання, що люди з інвалідністю не можуть виконувати складні завдання;
- б) страх щодо додаткових витрат на робоче місце;
- в) недооцінка потенціалу осіб з інвалідністю;
- г) усі відповіді правильні.

Література: 17, 18, 38, 41, 81, 82, 83, 90, 106, 123, 130, 145, 153, 170, 172, 176, 187, 221, 223, 234, 241, 263, 272, 273, 277, 278, 284, 286, 288, 300, 323, 324, 336, 350, 351, 361, 384, 413, 419, 432, 433, 434, 436.

Тема 6

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 6.1. Традиційні методи управління персоналом*
- 6.2. Мистецтво сучасного онбордингу*
- 6.3. Коучинг як дієвий метод управління персоналом*
- 6.4. Фріланс як тренд дистанційного управління персоналом*

6.1. Традиційні методи управління персоналом

Зміна парадигми управління, яка пов'язана з нестабільністю зовнішнього середовища, потребує використання ефективних методів управління персоналом, щоби бізнес-організації реагували на зміни та адаптувались до них.

О. Голубка та Ю. Дідович зазначають, що методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією [74, с. 114].

Мета методів управління – забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і громадських інтересів. Методи управління покликані забезпечити високу ефективність праці працівників, їх узгоджену роботу, максимально мобілізувати персонал на успішне досягнення цілей підприємства [74].

Методи управління персоналом класифікують за різними ознаками, але розглянемо детальніше основні види методів – адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

А. Сидоренко і В. Чорній [329] наголошують, що адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягненнях і відомі в історії як «методи батога». Адміністративні методи мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь-який акт або наказ підлягає обов'язковому виконанню, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Таким чином, організаційно-розпорядчі методи впливають на такі мотиви людини, як почуття відповідальності, почуття

обов'язку, усвідомлена необхідність дисципліни праці, потреба працювати в одній певній організації. Основне завдання цієї групи методів – підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому [329].

Адміністративні методи управління персоналом базуються на таких системах [329]:

- система законодавства України (державні закони, постанови, інструкції);
- система нормативних документів, прийнятих у вищих структурах управління (станданти, методи, інструкції, положення);
- системи планів, програм, завдань, які розробляються в самих організаціях (ця система спрямована на поліпшення діяльності компанії);
- система оперативного управління (розпорядження, санкції, заохочення).

Адміністративні методи управління персоналом бувають трьох видів (рис. 6.1).

Розрізняють п'ять основних засобів адміністративного впливу: організаційний вплив, розпорядчий вплив, матеріальна відповідальність, покарання, дисциплінарна відповідальність і покарання, адміністративна відповідальність [28].

До організаційних важелів впливу відноситься прийняття статуту, колективного договору, внутрішнього розпорядку,

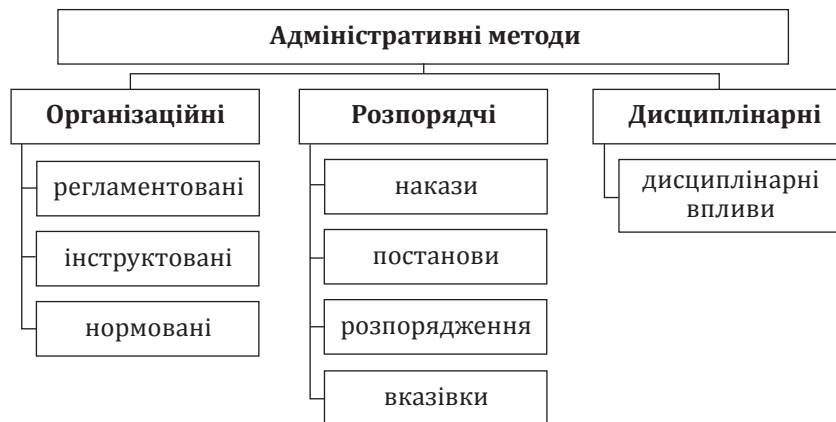


Рис. 6.1. Види адміністративних методів управління персоналом [329]

штатного розпису, посадових інструкцій, функцій окремих підрозділів підприємства.

О. Бовкун стверджує, що на підприємстві, де присутній високий рівень організаційного впливу, доведеного до стандарту підприємства і регламентів управління, і висока трудова та виконавча дисципліна, значно знижується необхідність у використанні розпорядчого впливу. Ті підприємства, які не довели вплив до стандартів і регламентів, потребують постійного оперативного розпорядчого впливу і їх результати виробництва будуть гіршими. З другого боку, реалізація організаційного впливу значною мірою залежить від менталітету працівників, їхнього бажання дотримуватись «написаних інструкцій» і працювати за правилами, затвердженими адміністрацією. До інституційних важелів слід віднести прийняття наказів, розпоряджень, нормативів, програм розвитку підприємства на довго- та короткострокові терміни. Найбільш категоричною формою розпорядчого впливу є наказ. Він спонукає підопічних точно виконувати прийняте рішення у встановлені строки, а його невиконання веде за собою відповідні санкції (покарання). Наказ зазвичай складається з п'яти частин: констатація ситуації, заходи з усунення недоліків або забезпечення адміністративного регулювання, виділення ресурсів для реалізації рішень, строки виконання рішень, контроль виконання [28, с. 260].

Основними перевагами адміністративних методів є [329]:

- єдність волі управлінців у досягненні мети;
- не потрібна велика кількість матеріальних витрат;
- оперативне досягнення цілей і швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

На думку О. Бовкуна, важливим елементом є раціональний розподіл ресурсів на підприємстві (оптимізація за обраним критерієм ефективності), а також планування інвестицій (капвкладень) у результаті виробництва за рахунок амортизації та прибутку підприємства. Не менш важливим є також прийняття певних показників і дотримання їх за допомогою економічних методів впливу, дотримуючись госпрозрахунку та самокупності [28].

Дослідники, очолювані О. Голубко, під економічними методами розуміють елементи економічного механізму

за допомогою якого забезпечуються функціонування і розвиток організації. Роль економічних методів управління персоналом полягає в мобілізації трудових ресурсів на досягнення певного результату. Це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна). При цьому слід урахувати, що, крім суто особистих, учасники процесу переслідують і суспільні, і групові цілі [74].

Економічні методи вважаються пріоритетними в теперішніх реаліях ринкової економіки. Базою економічних методів є використання економічних стимулів, зокрема таких, як «метод пряника». Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для підприємства напрямку [19]. Основним їхнім завданням є мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату. Об'єкт економічного впливу – базові потреби людини [58].

До економічних методів науковці відносять: методи, що використовуються державними та місцевими органами влади (податкова система, фінансово-кредитний механізм); методи, що діють на підприємстві (економічні нормативи діяльності підприємства, система матеріального стимулювання працівників, система відповідальності за якість та ефективність роботи) [59].

Економічне планування є основним економічним методом управління персоналом підприємства, адже поєднує в своєму складі найголовніше економічні методи управління. Завдяки економічному плануванню відбувається ефективніший взаємозв'язок між керівниками різних ланок. Економічне планування допомагає визначити програму діяльності підприємства.

Економічне стимулювання – система заохочень, що спонукають окремих працівників та цілі колективи підвищувати ефективність своєї роботи. Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсації та пільг [247].

Заробітна плата є основним джерелом доходів для більшості працівників підприємства і вважається потужним

стимулом підвищення результатів праці та виробництва загалом. Існують такі системи оплати праці: тарифна система; безтарифна система; змішана система (грейди) [232].

Пільги – це елементи винагороди та компенсації, що надаються на додаток до різних форм оплати праці. Компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівниками витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових чи інших передбачених законом обов'язків [209].

Економічні методи управління персоналом мають низку переваг: гнучкість у впливі на персонал через матеріальний інтерес; стимулювання проявів ініціативи на основі матеріального інтересу. Недолік полягає в тому, що інтереси, які лежать поза матеріальними цінностями, не задовольняються частково або повною мірою, що може викликати зниження працездатності у працівників [154].

Сучасні соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства – це непрямий спосіб реалізації управлінських дій на персонал, з метою підвищення людської цінності, трудових якостей персоналу і, відповідно, забезпечення кадрової безпеки підприємства (рис. 6.2) [338].



Рис. 6.2. Класифікаційна характеристика соціально-психологічних методів управління персоналом підприємства [338]

Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства сприяють зміцненню колективних стосунків, і чим вони міцніші, тим продуктивніше персонал виконує свої функціональні обов'язки, адже кожен працівник чітко визначає своє місце в колективі та свою цінність в ньому. На практиці доведено, що у разі наявності товариськості та взаємодопомоги між членами колективу результативність підприємства стає ефективнішою.

6.2. Мистецтво сучасного онбордингу

Людський ресурс є основою сучасного бізнесу. В умовах війни майже кожна організація стикається з проблемами в управлінні персоналом, і заохочувати його до продуктивної діяльності працівників є дуже важливим завданням. Залучити нових працівників за допомогою ринку праці, співбесіди можна швидко, а от здійснити його адаптацію до нових умов трудової діяльності не є легким процесом. Статистика свідчить, що значна частина працівників, які щойно розпочинають роботу, протягом кількох днів уже звільняються через неможливість адаптуватися в новому робочому середовищі. І саме ондобординг здатен стати ефективним методом управління персоналу, що забезпечить утримання нових працівників на довгий період часу.

Згідно з дослідженням Gallup, лише 12% респондентів вважають онбординг у своїх компаніях ефективним. Натомість 88% визнають його незадовільним. Чому так стається, можемо побачити з іншого дослідження, яке підготував Human Capital Institute. Так, 58% компаній під час онбордингу зосереджують увагу на процесах та різноманітній супровідній «паперовій» тяганині. При цьому середня тривалість всього процесу складає лише сім днів [418].

На думку колективу авторів під керівництвом О. Кравчук [178], онбординг – це комплексний процес адаптації нового працівника в організації, що включає ознайомлення з корпоративною культурою, засвоєння ключових процедур та навчання технічних і «м'яких» навичок взаємодії. Ефективний онбординг сприяє інтеграції новачка в команду та його продуктивності від початку кар'єри.

О. Груздєв застосовує комплексний підхід до онбордингу, враховуючи різні етапи та аспекти процесу, інші автори фокусуються на вужчих аспектах; він є найбільш універсальним і може бути адаптований до різних умов і типів організацій [87].

А. Василик та К. Мурза [43] вважають, що ефективний онбординг сприяє досягненню кращих бізнес-результатів, тому слід розглядати його як стратегічний процес, спрямований на орієнтацію нових працівників відповідно до цілей та цінностей організації. Важливо спрямувати цей процес на підвищення лояльності та ефективності взаємодії з новачками зі самого початку їхнього адаптаційного періоду, що безумовно сприятиме підвищенню їх продуктивності та мінімізації витрат часу на організацію їхньої інтеграції в робочі процеси.

Аналіз наукових праць Н. Любомудрової, В. Гойчук [203] та Л. Ремньової, О. Симонова, С. Хмелевського [309] свідчить про те, що онбординг в умовах сучасної кризи слід трактувати як тривалий процес, який починається з першого робочого дня і може тривати кілька місяців. Науковці підкреслюють важливість індивідуального підходу до онбордингу з огляду на особливості працівника та умови роботи.

Н. Любомудрова, В. Гойчук [203] розглядають специфічні виклики онбордингу в умовах війни, пропонують такі його методи, які враховують психологічні аспекти роботи в стресових умовах, ставлять питання безпеки та психологічної підтримки як ключових елементів адаптації.

Основними **перевагами онбордингу** для роботодавця є:

- *підвищення рівня утримання працівників*. Ефективний онбординг може значно збільшити шанси утримати працівника на довгострокову перспективу. Якщо новий працівник відчуває, що про нього піклуються та інтегрують у компанію з перших днів, він з більшою ймовірністю залишиться в ній. Отже, інвестиції в ефективну програму адаптації можуть допомогти зменшити плинність кадрів та заощадити кошти на процес найму та навчання нових працівників [402];

- *підвищення лояльності та утримання персоналу*. Онбординг відіграє ключову роль у формуванні лояльності співпрацівників до компанії. Якщо новачок відчуває себе потрібним і залученим у роботу зі самого старту, це створює приємний досвід, який позитивно впливає на його настрій певний час.

Що краще налагоджена система адаптації, то вища ймовірність, що «новачок» залишиться надовго. Своєчасне введення системи онбордингу в корпоративну культуру компанії та цінності сприяють формуванню прихильності компанії, що важливо для побудови довгострокових відносин з працівниками [260];

– *збільшення продуктивності та ефективності*. Якісний онбординг забезпечує початківців знаннями, упевненістю у своїх навичках, діях і здібностях. Коли новачок усвідомлює, що він володіє всім необхідним для успішного виконання своїх обов'язків, його продуктивність і ефективність зростають. Нові знання та вміння, отримані в процесі адаптації, дають можливість новачкам швидше розв'язувати завдання та приймати ефективні рішення, які в результаті приводять до підвищення фінансових показників компанії [260];

– *покращення іміджу компанії*. Ефективний процес онбордингу не лише приносить користь працівникам, а й допомагає створити позитивний імідж компанії. Коли нові співробітники розповідають позитивні історії про свій досвід роботи в компанії, це сприяє підвищенню привабливості роботодавця на ринку праці та залученню якісних кандидатів для подальшого найму [402].

Головні завдання онбордингу в сучасних умовах ведення бізнесу наведено нижче (рис. 6.3).

О. Кравчук та І. Варіс наголошують, що, застосовуючи ондбординг, організації повинні дотримуватись певних принципів [179]:

1) гнучкість та адаптивність: здатність швидко адаптувати програму онбордингу до змінних умов; можливість індивідуалізації процесу для кожного нового працівника;

2) безпека та кризова готовність: інтеграція аспектів фізичної та інформаційної безпеки в програму онбордингу; навчання працівників оперативних дій у кризових ситуаціях;

3) психологічна підтримка та емоційний інтелект: включення елементів психологічної підтримки в програму онбордингу; розвиток навичок емоційного інтелекту у нових працівників та наставників;

4) чіткість та структурованість: забезпечення чітких цілей та очікувань від нового працівника; структурована програма з визначеними етапами та термінами;

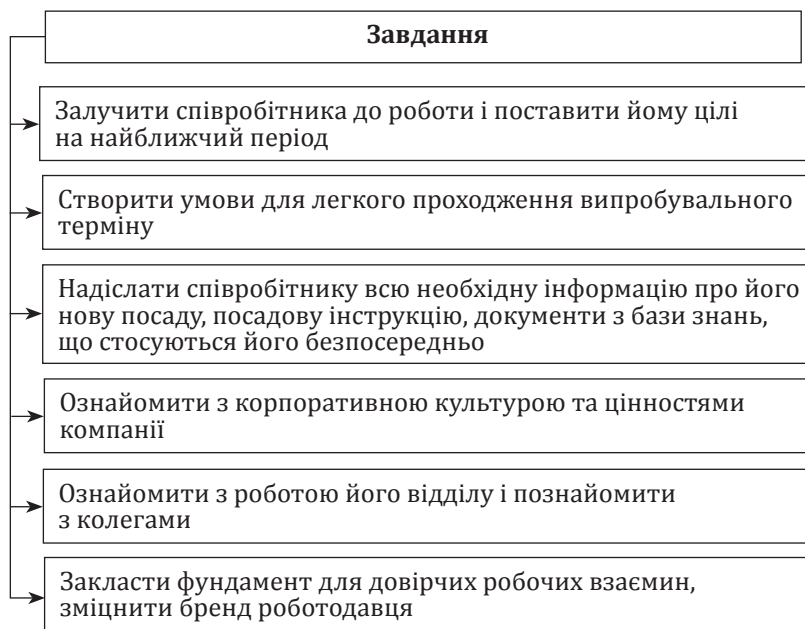


Рис. 6.3. Основні завдання онбордингу на підприємстві [260]

5) цифровізація та технологічна інтеграція: використання сучасних цифрових платформ для проведення онбордингу; забезпечення доступу до необхідних ресурсів та інформації онлайн;

6) культурна інтеграція та розвиток soft skills: фокус на розумінні та прийнятті корпоративної культури; розвиток навичок комунікації, командної роботи та адаптивності;

7) залучення команди та менторство: активне залучення членів команди до процесу онбордингу; призначення досвідчених працівників як менторів для новаків;

8) постійний зворотний зв'язок та моніторинг: регулярні сесії зворотного зв'язку з новими працівниками; моніторинг прогресу адаптації та коригування програми за необхідності;

9) баланс між швидкістю та глибиною адаптації: оптимізація тривалості програми онбордингу; забезпечення достатньої глибини засвоєння ключової інформації та навичок;

10) постійне навчання та розвиток: інтеграція елементів постійного навчання в програму онбордингу; заохочення самоосвіти та професійного розвитку з перших днів роботи.

Основні **етапи онбордингу** [179; 427]:

1) *першим етапом онбордингу є преонбординг*, який настає після того, як кандидат прийняв оффер. Це процес підготовки нового працівника до роботи, який відбувається до офіційного початку його робочого дня в компанії. На даному етапі, для підвищення лояльності працівника, варто направити йому Welcome-лист, Welcome-book та Welcome-kit. Welcome-лист – невеликий за обсягом документ, який надсилається новому працівнику перед його прийняттям на роботу. Головна мета такого листа – допомогти новому працівнику зорієнтуватися в компанії та підготуватися до роботи. Welcome-book – це комплексний документ, який містить всю необхідну інформацію про компанію, її продукти та послуги, культуру спілкування та більш детальні інструкції, що стосуються роботи в компанії. Він часто включає інформацію про історію компанії, її цінності та місію, структуру компанії, основні розробки та інші цікаві факти (табл. 6.1);

2) *підготовка робочого місця*. Welcome-kit – це комплект, що містить різноманітні речі, які новий працівник може використовувати на роботі чи поза нею: книги, ноутбуки, блокноти, ручки, кружки, футболки або будь-які інші брендові предмети. Welcome-kit може бути частиною Welcome-book або видаватися окремо. Водночас варто зазначити, що під час ознайомлення з усіма надісланими матеріалами HR-менеджер має постійно перебувати на зв'язку з новим працівником для пояснення усіх незрозумілих аспектів. Це підсилює відчуття психологічної підтримки з боку компанії, що, безперечно, створить у новачка почуття цінності, приналежності та важливості й сприятиме його подальшому утриманню [148];

3) *ознайомлення з документами, політикою та процедурами компанії, підписанням договорів, реєстрації робочих акаунтів та відвідуванням базових тренінгів*;

4) *професійний тренінг*. Він складається зі знайомства новачка з командою, робочими інструкціями, інструментами та протоколами. Для пришвидшення процесу адаптації протягом першого тижня важливо організувати першу зустріч нового працівника з лінійним керівником, робочою командою

Таблиця 6.1

**Порівняльна характеристика змістової наповненості
Welcome-листа та Welcome-book [148; 179]**

Welcome-лист	Welcome-book
Щирі слова з привітаннями з нагоди приєднання до компанії та вимогами, які очікуються від нового працівника	Слова з привітаннями з приводу приєднання до компанії, історія, місія та цінності компанії, її корпоративна та організаційна структури, бонусні програми мотивації
Ознайомча вступна презентація про компанію	Інформація про продукти та послуги компанії, забезпечення всіма необхідними технічними засобами (наявність ПЗ та ноутбука / комп'ютера, спільні чати, посилання для відеозустрічей)
Дата початку роботи, локація компанії, час початку, перерви та закінчення першого робочого дня, інформація про всі необхідні документи, які працівник повинен надіслати для прийняття на роботу	Опис політики компанії: політика відпусток та вихідних, правила поведінки, відсутності, виплати заробітної плати, конфіденційність, інструкції роботи
Контактна інформація керівника, HR відділу, ментора (за наявності), відповідного департаменту і лінійного керівника	Замітка про нового працівника у спільному чаті компанії або розсилці (коротка розповідь про людину, її захоплення, фото і контакти для робочого зв'язку)

та її лідером, на якій він має отримати план, за яким буде оцінюватися його ефективність на випробувальному терміні та доступ до усієї необхідної інформації та ресурсів, таких як програмне забезпечення, стандарти, процедури та політика компанії. HR-менеджер повинен відповідально поставитись до цього моменту та переконатися, що в працівника є доступ до цифрової платформи, за допомогою якої буде проводитися відеозустріч (наприклад, Zoom, Skype, Discord, Google Meet, GoToMeeting, Google Spaces та ін.), пристрій, з якого підключатиметься, та володіння політикою користування електронними засобами комунікації. Крім того, важливим аспектом кращої інтеграції новачка до робочого колективу

є допомога ментора – досвідченого працівника компанії, який надаватиме підтримку та допомогу новому працівнику протягом його перших днів та тижнів роботи в компанії. За даними дослідження НСІ, близько 90% працівників є більш успішними, якщо вони мають наставника, якого зазвичай прикріплюють до новачка на перший період часу (наприклад, один місяць), у якого працівник може спитати інформацію, що його цікавить, та поділитися своїми першими успіхами [188; 179];

5) *проходження онбордингу по навчанню* – процес ознайомлення нового працівника з необхідними знаннями та навичками, що допоможуть йому ефективно виконувати свої обов'язки в компанії за допомогою практичних завдань. Для кращого запам'ятовування та закріплення розуміння робочих процесів в ознайомчі матеріали варто включати текстовий опис або відеоматеріали для проходження тестових і практичних завдань. Наприкінці курсу обов'язково потрібно організувати зустріч новачка з лідером команди для підбиття підсумків, оцінювання та перевірки актуального статусу роботи [179];

6) *введення в посаду* – зазвичай триває від двох до чотирьох тижнів;

7) *підтримання стратегічної комунікації* у вигляді індивідуальних зустрічей працівника з HR-менеджером та лідером команди, а також проведення регулярних чекапів (30/60/90 днів), які супроводжуються наданням слушних коментарів та зауважень. Щойно новий працівник отримає достатню кількість знань і зрозуміє принципи функціонування підприємства – він стане більш автономним та почне самостійно виконувати повсякденні задачі та самовдосконалюватися [179].

О. Кравчук та І. Варіс [179] зосереджують свою увагу на особливостях сучасних програм онбордингу персоналу, їхніх перевагах та недоліках в умовах війни та віддаленої роботи (табл. 6.2).

Розглянемо практику використання ефективного онбордингу в українських компаніях.

Онбординг в IdeaSoft

Ю. Коваленко, HR менеджер компанії, розповідає, що з початком повномасштабного вторгнення вони здебільшого перейшли в онлайн, відповідно й онбординг теж проходить

Таблиця 6.2

**Характеристика сучасних програм онбордингу персоналу
в Україні [179; 203; 309]**

Особливості	Переваги	Недоліки
Гнучкість та адаптивність	Можливість швидко реагувати на зміни умов; індивідуальний підхід до кожного працівника	Складність стандартизації процесу; потреба в постійному оновленні програм
Фокус на психологічній підтримці	Допомагає працівникам впоратися зі стресом; підвищує лояльність до компанії	Вимагає додаткових ресурсів та експертизи; може бути складно реалізувати віддалено
Віртуалізація процесів	Можливість проводити онбординг віддалено; економія ресурсів	Обмежені можливості для особистої взаємодії; технічні проблеми можуть ускладнити процес
Інтеграція аспектів безпеки	Підвищує готовність працівників до кризових ситуацій; демонструє турботу компанії про персонал	Може створювати додаткову напругу; вимагає регулярного оновлення відповідно до змін ситуації
Скорочені та інтенсивні програми	Швидша інтеграція працівників; економія часу та ресурсів	Ризик поверхневої адаптації; можливе перевантаження новою інформацією
Акцент на розвитку soft skills	Покращує комунікацію та взаємодію в команді; підвищує адаптивність працівників	Може відволікати від розвитку технічних навичок; складно виміряти ефективність

переважно онлайн. У перший день роботи новачка чекають такі зустрічі: HR Manager розповідає про компанію, процеси, соцпакет та організаційні моменти; LManager розповідає про команду й формат співпраці, знайомить із колегами; Project Manager розповідає про проєкт, його особливості, завдання та зони відповідальності новачка; Resource Manager розповідає про правила ведення внутрішніх систем для логування часу. Також у перший день новачок отримує необхідну техніку та доступи до всіх потрібних ресурсів компанії. Протягом першого тижня фахівець відвідує щоденні проєктні дзвінки

та зустрічі свого департаменту, знайомиться з командою та внутрішньою документацією, налаштовує необхідні для роботи сервіси, отримує перші завдання та welcome pack від компанії на знак того, що його раді вітати в команді. Онбординг зазвичай триває від кількох тижнів до кількох місяців, це залежить від позиції та проєкту. У цей період новачка підтримують його Line Manager, HR Manager та Project Manager проєкту, які завжди на зв'язку, надають необхідну інформацію та відповідають на всі запитання. Після випробувального терміну фахівцю надсилають Trial Box, щоб відзначити його успішне завершення [387].

Онбординг в Uklon

Т. Вдовиченко, People Partner Lead Uklon, наголошує, що в організації онбординг проводиться як онлайн, так і офлайн. Формат залежить від міста чи країни, де знаходиться ньюкамер (так вони називають новачків), від домовленостей на етапі співбесіди, а також від ситуації в країні на момент виходу нового члена команди. У перший день ньюкамера чекає ряд зустрічей, про які заздалегідь повідомляє закріплений за новачком People Partner, що є другом і підтримкою протягом всього випробувального терміну та подальшого життя в компанії. Перша зустріч – власне з People Partner, який розповідає про компанію, її історію, ключові події, правила та бенефіти, а також інформує про подальші кроки. Далі – низка зустрічей для подальшої комфортної роботи та знайомства з завданнями й інструментами. Також кожен новий колега отримує Welcome Gift на знак вітання в команді. Якщо для виконання робочих завдань необхідна техніка, компанія забезпечує всім потрібним для старту роботи. Перший тиждень дозволяє ньюкамерам зрозуміти базові процеси та увійти в робочий ритм компанії. На них чекають: різноманітні зустрічі, знайомство з командою, отримання необхідних матеріалів, введення в проєкти, призначення ментора (іноді це сам керівник), кавабрейки, спільні обіди тощо. На п'ятий день People Partner надсилає опитування, щоб перевірити ступінь ознайомлення з матеріалами, корпоративними правилами та регламентами. За набрану необхідну кількість балів ньюкамер отримує внутрішню валюту – медіатори, яку можна обмінювати на корпоративні товари,

промокоди тощо. На кінець першого робочого тижня планується зустріч з People Partner і менеджером для обговорення перших вражень, питань, можливих проблем, а також подальших кроків адаптації. Онбординг має свій визначений термін для кожного рівня і може тривати від 2 до 6 місяців. Цілі на цей період визначаються та фіксуються ще на етапі співбесіди і залежать від специфіки роботи, яку буде виконувати новачок.

Як впровадити ефективний онбординг у вашій компанії?

Впровадження ефективного процесу онбордингу у вашій компанії може значно покращити результативність, заангажованість та задоволеність нових працівників. Нижче наведено кілька кроків, які доцільно вжити для створення ефективної програми онбордингу [402]:

1) *розробка детального плану*. Почніть з розроблення детального плану онбордингу, в котрому вказано всі кроки, які потрібно виконати під час першого місяця нового працівника в компанії. Включіть у цей план важливі дати, зустрічі, тренінги та завдання;

2) *створення ресурсів для процесу*. Підготуйте всю необхідну документацію, матеріали та ресурси, які новий працівник може потребувати під час онбордингу. Це може включати усе, від документів про компанію та її політику до інструкцій щодо виконання робочих обов'язків та доступу до програмного забезпечення;

3) *призначення куратора onboarding*. Призначте відповідальну особу або команду, яка відповідатиме за проведення процесу онбордингу нових працівників. Ця людина або група мусять бути досвідченими і добре знайомими з культурою та процесами вашої компанії;

4) *організація зустрічей та тренінгів*. Розплануйте зустрічі з ключовими членами команди, а також тренінги з важливих аспектів роботи у вашій компанії. Це можуть бути тренінги з використання програмного забезпечення, вивчення політики компанії або ознайомлення з продуктами та послугами;

5) *створення інтеграційних заходів*. Організуйте інтеграційні заходи, такі як обіди з новими працівниками або командні події, які допоможуть їм відчувати себе частиною команди та знайти нових друзів і колег;

6) *збір фідбеку та постійне вдосконалення*. Збирайте фідбек від нових працівників під час проходження онбордингу та використовуйте цю інформацію для постійного вдосконалення процесу. Постійне удосконалення є ключем до створення ефективного онбордингу в вашій компанії.

Впровадження ефективного процесу онбордингу вимагає зусиль та планування, але може значно полегшити перехід нових працівників та сприяти їхньому швидкому й успішному включенню в життя компанії.

6.3. Коучинг як дієвий метод управління персоналом

Технології коучингу набувають щораз більшого значення у сучасному управлінні персоналом, оскільки вони сприяють розвитку потенціалу співробітників та зміцненню корпоративної культури. Використання коучингу на підприємствах дає можливість не тільки підвищити мотивацію та задоволеність працівників, але й значно покращити їхні професійні навички. Через індивідуальний підхід коуч допомагає співробітникам визначити власні професійні цілі та розробити стратегії їх досягнення, що є ключовим для адаптації до швидкозмінних умов ринку. Крім того, коучинг сприяє вирішенню конфліктів на робочому місці, підвищує вміння працювати в команді та стимулює інноваційний підхід до виконання робочих завдань. З іншого боку, коучинг є важливим інструментом для лідерів підприємства, які прагнуть до забезпечення стійкого безпекового розвитку підприємства. Через регулярні коучингові сесії керівники мають змогу краще зрозуміти потреби своїх підлеглих, оптимізувати процеси взаємодії всередині колективу та ефективно розподіляти ресурси. Ефективне застосування коучингу допомагає формувати лідерські якості у співробітників, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Таким чином, технології коучингу стають не просто інструментом управління, а стратегічною перевагою, завдяки якій підприємство може розвиватись і просуватись уперед.

Управління в стилі коучингу стало сьогодні невід'ємним елементом управління успішними підприємствами [240; 421]. Так, згідно з дослідженням Simple Business частка осіб, що заробили більше 1 млн доларів США за рік, водночас мають професійну підтримку особистого або бізнес-коуча, становить 94% [136; 355].

Вперше поняття «коучинг» з'явилося у книзі, виданій 1974 року Тімоті Голвеем «Внутрішня гра в теніс», де було сформульовано концепцію цього методу. Основною ідеєю було те, що перешкодою для досягнення мети є уявний суперник у власній голові. У такому випадку наставником постає коуч, який вчить гравця шукати шляхи досягнення поставлених цілей, долаючи внутрішні перешкоди [240].

Існує багато визначень коучингу. У. Тімоті Голві, основоположник коучингового підходу, тлумачить коучинг (coaching) як методику розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності [355]. М. Дауні розглядає коучинг як мистецтво сприяти підвищенню результативності, якості роботи, навчанню та розвитку іншої людини [355]. В Етичному кодексі Міжнародної федерації коучингу (ICF) зазначено, що коучингом називається процес, побудований на принципах партнерства, який стимулює мислення і творчість клієнтів та надихає їх на максимальне розкриття свого особистісного та професійного потенціалу [355].

На думку Л. Тертичної та А. Дегтяря [355], коучинг – це сукупність методів, інструментів, методик, спрямованих на виявлення та реалізацію потенціалу людини або колективу шляхом самостійного надання відповідей на питання, поставлених коучем. Правильно поставлені коучингові питання необхідні у випадках, коли якесь завдання видається нерозв'язним, тому людина не в змозі впоратися з проблемою без сторонньої допомоги. Вони допомагають знайти правильний алгоритм дій, поглянути на ситуацію з різних боків, подолати почуття провини, нерішучість, повірити в себе.

Основними принципами здійснення коучингової діяльності є [15; 355]:

- 1) загальні принципи – економічність, рівність, комплексність, підвищення ефективності діяльності, трансформація,

простота, соціальне партнерство, об'єктивність, єдність та взаємозв'язок. Вирізняються тим, що мають універсальний характер, встановлюють базові засади здійснення коучингового процесу та технології використання коучингової діяльності на підприємстві;

2) принципи впливу на розвиток клієнтів – умотивованість, формування унікального потенціалу, усвідомлення, розподіл відповідальності, подолання опору змінам, поетапність розвитку, цілеспрямованість. Принципи спрямовані на зміну поведінки працівників з метою їх розвитку, на засадах застосування встановлених норм коучингової комунікації;

3) принципи професійної діяльності коучів – інформування, відсутність експертної позиції, відсутність готових відповідей, віра в можливості людини, комунікативність, ієрархічність розвитку, усвідомленість і відповідальність, самостійність, професійна майстерність, моніторинг. Принципи визначають ключові компетенції, професійно-кваліфікаційний рівень коучів при роботі з клієнтами.

Є. Щокіна стверджує, що впровадження кар'єрного коучингу як методу управління персоналом в організаціях дасть змогу здійснити якісні зміни в організаціях, а саме [403, с. 119]:

- вивести відносини керівників з підлеглими на рівень «дорослий – дорослий», створити умови для щирості та відкритості всіх учасників процесу;
- сформувати відповідальність у співробітників за прийняті рішення і отриманий результат;
- надати можливість працівникам управляти своєю працею: розподіляти час, визначати необхідні ресурси, що розкриє внутрішній потенціал співробітників, створить внутрішню мотивацію, а також підвищить задоволеність від роботи;
- з'єднати роботу працівника з його життєвою метою, цінностями і мріями;
- розвинути навички управління своєю кар'єрою, позбутися внутрішніх бар'єрів, що перешкоджають досягненню цілей, навчитися знаходити власні ресурси та підвищити якість життя.

На рис. 6.4 відтворено модель коучингу як метод управління персоналом.

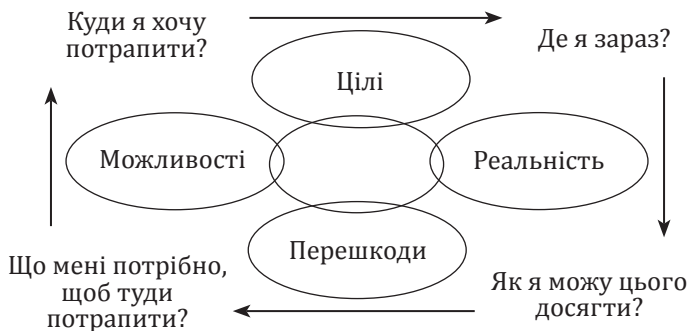


Рис. 6.4. Модель коучингу як метод управління персоналом [403]

Наведена модель, на думку А. Калініна [135], складається з п'яти основних компонентів:

1) встановлення цілей та очікуваних результатів. *Опис:* На початковому етапі коуч і працівник разом формулюють конкретні цілі, які мають бути чіткими, вимірюваними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі. *Інструменти:* методи GROW, SMART(E), SUCCESS, OKR, індивідуальний план розвитку, контракт на зміни. *Очікувані результати:* Чітке розуміння цілей з боку працівника, що забезпечує фокус на кінцевий результат і сприяє ефективному виконанню завдань;

– аналіз поточної ситуації та оцінка можливостей. *Опис:* Коуч допомагає працівникові оцінити реальний стан справ, зрозуміти сильні сторони та визначити можливі обмеження, що можуть впливати на досягнення цілей. *Інструменти:* SWOT-аналіз, аналіз «5 Чому», модель «4Р» управлінського коучингу, запитання для саморефлексії. *Очікувані результати:* Працівник отримує краще розуміння свого рівня підготовки, що допомагає формувати реалістичні очікування;

– розробка плану дій та визначення ресурсів. *Опис:* На цьому етапі створюється детальний план дій для досягнення поставлених цілей, а також визначаються необхідні ресурси, час та послідовність виконання завдань. *Інструменти:* модель FUEL, методика CLEAR. *Очікувані результати:* Зрозумілий і детальний план із чіткими завданнями та розподілом відповідальності, що підвищує шанси на успішне досягнення цілей;

– підтримка та зворотний зв'язок. *Опис:* Коуч регулярно зустрічається з працівником, щоб обговорити прогрес, надати зворотний зв'язок і забезпечити підтримку. Відкриті запитання допомагають працівникові самостійно знаходити рішення та розвивати свій потенціал. *Інструменти:* техніка зворотного зв'язку SBI, запитання «Що, якщо?», регулярний контрольний зворотний зв'язок. *Очікувані результати:* Підвищення мотивації та залученості працівника, підтримка його саморозвитку і позитивного ставлення до завдань;

– аналіз результатів, навчання та корекція. *Опис:* Після виконання плану дій коуч і працівник оцінюють досягнення цілей, обговорюють результати та виносять уроки з процесу. За необхідності здійснюється корекція плану і визначаються нові цілі для подальшого розвитку. *Інструменти:* методи рефлексії (REFLECT), оцінка результатів за SMART(E), регулярні оцінки продуктивності, процес коучингової комунікації. *Очікувані результати:* Успішне завершення коучингового циклу, підвищення компетентності працівника, створення позитивного досвіду для подальшого вдосконалення.

Така модель може стати основою для побудови коучингової культури в організації, яка стимулюватиме розвиток і мотивацію персоналу на всіх рівнях, що в свою чергу забезпечить успіх компанії у сучасному динамічному середовищі [135, с. 90].

Розрізняють кілька типів коучів [355]:

– зовнішній коуч, якого запрошують для консультування вищого керівництва підприємства. Основна мета – допомогти керівнику підприємства усвідомити, що він хоче отримати від своєї діяльності, які цілі він перед собою ставить та як він буде їх досягати;

– внутрішній коуч вирішує оперативні завдання, які пов'язані з діяльністю підприємства, взаємодіє з фахівцями різних відділів, проводить групові та індивідуальні роботи з формування нового способу взаємодії між працівниками та кращого розуміння себе кожним співробітником.

Як зазначає А. Калінін [135], особливість упровадження діяльності коучингу в умовах війни полягає в тому, що крім нетиповості та немасовості таких проєктів, а значить

відсутності системного досвіду, компаніям доведеться зіткнутися з такими важливими аспектами та ризиками:

- консультації та робота з кар'єрних питань відбуватимуться в умовах психологічної напруги та додаткового навантаження на психіку. А значить, коуч стикатиметься з питаннями стабілізації психіки, перш ніж перейти до суто кар'єрних питань;

- кар'єрний коуч працюватиме в тісній співпраці зі спеціалістами з інших психологічних спеціалізацій, бо в результаті роботи він може зіткнутись з психологічними розладами, ознаками ПТСР, травмами та ін. Саме тому йому слід бути обізнаним з первинною діагностикою та швидко перенаправляти клієнта у разі виникнення таких питань;

- потрібна буде велика робота та багато додаткових зусиль всередині компанії на усіх рівнях для того, щоб переконати в необхідності та важливості цього підходу, коли довготривалі перспективи все менше беруться до уваги. А також буде багато роботи з утилізації спротиву стосовно нетиповості та нерозповсюдженості підходу саме кар'єрного нейрокоучингу;

- доведеться мати справу з плинністю персоналу, який завжди був високим на цьому рівні, а в умовах війни ці процеси стають непередбачуваними (періоди стабільності, коли працівники тримаються за роботу, змінюються періодами нетипових коливань чисельності персоналу через релокацію та стихійне переміщення залежно від ситуації на фронті та ін.);

- потрібно буде тісно співпрацювати з відділом навчання та розвитку та брати участь у програмах навчання на робочому місці та перекваліфікації персоналу;

- доведеться проводити сесії як офлайн, так і онлайн, щоби зберегти темпи та продуктивність роботи тощо;

- слід бути готовим до максимальної багатоваріантності протікання сесій та набагато більшої невизначеності, ніж це було раніше; мати багато варіантів для роботи та бути готовим працювати під різні задачі служби персоналу та самого коуча.

У Всеукраїнському дослідженні «Коучингова культура в організаціях» (2023) проаналізовано різні підходи до підтримки психоемоційного стану співробітників, і коучинг із результатом у 29% посів друге місце серед найбільш

ефективних методів, поступившись лише психологічній підтримці фахівців [135, с. 90].

Президентка ICF Ukraine А. Святненко зазначає, що в умовах воєнного стану в Україні, коли суспільство стикається з численними втратами та необхідністю формування нової реальності, проходити через зміни та невизначеність без внутрішніх трансформацій стає неможливим. Вона підкреслює, що якість цих змін визначається світоглядом та рівнем усвідомленості людей. На її думку, саме коучинг відіграє ключову роль у зміні світогляду, допомагаючи працювати в умовах невизначеності та розвивати потенціал як окремих особистостей, так і великих екосистем [32].

В Україні є приклади впровадження коучингу. Зокрема, в таких компаніях, як «GM GROUP», «HRG», «OKKO», «WOG», «БПСМ», «WeAreBrain», «Молокія», мережа аптек «D.S.», «Фокстрот», «Велмарт», «Сільпо», «De7 Partner», «Агромат», «PwC», «Revolut», «GitLab», «SoftServe» та ін., активно використовують коучинг для підтримки розвитку своїх працівників, особливо на позиціях з високими вимогами до креативності та ініціативності. Застосування коучингу допомагає співробітникам легше адаптуватися до швидкозмінюваних умов та підвищує їхню залученість у робочі процеси. Завдяки коучинговому підходу кожен працівник відчуває свій внесок у загальний успіх компанії та отримує підтримку для свого професійного та особистісного зростання. Впровадження коучингу у вітчизняних компаніях може стати потужним інструментом для підтримки емоційного стану працівників, сприяючи їхньому всебічному розвитку, розкриттю потенціалу та підвищенню мотивації й продуктивності [135].

З метою підтримки українських підприємців бізнес-коучами організовано волонтерський проєкт «Бізнес-коучинг ДОПОМОГА» [253]. У межах ініціативи створено телеграм-групу, де фахівці надають безкоштовні консультації всім, хто потребує професійної підтримки та обміну практичними порадами, допомагаючи швидко реагувати на виклики сьогодення. Для отримання допомоги підприємцям достатньо залишити свій запит або просто написати «потрібна консультація», після чого один із вільних коучів зв'язується з ними, щоб узгодити зручний час для коуч-сесії. Ініціатива

спрямована на підтримку підприємців у подоланні паніки та кризових ситуацій, наданні інструментів для оцінки ризиків і розробки стратегій, адаптованих до умов воєнного стану. Проєкт допомагає знайти ефективні шляхи адаптації, можливості перепрофілювання бізнесу та сприяє його стабілізації й розвитку в Україні, створюючи підґрунтя для довготривалого зростання навіть у складних обставинах [135].

Коучинг є популярним та перспективним інструментом професійного розвитку персоналу, що сприяє успіху в кар'єрі та житті. Застосування коучингу в діяльності організації дасть змогу користуватися його перевагами, виявляти і найбільш повно використовувати потенціал працівників, підвищувати якість та продуктивність роботи працівників, їхню мотивацію і задоволеність працею з метою оптимізації системи управління персоналом та досягнення поставлених цілей організації.

6.4. Фріланс як тренд дистанційного управління персоналом

Через пандемію значна частина бізнес-організацій була змушена перейти працювати в дистанційний режим. Воєнні виклики тільки підсилили важливість та необхідність форм та методів дистанційного управління персоналом.

З початку війни поряд із численною міграцією за кордон спостерігалось масове переміщення населення всередині країни, що призвело до широкомасштабної втрати зайнятості та доходів. За результатами досліджень, проведених у межах проєкту Програми розвитку ООН, частка скороченого персоналу на поточний момент була найвищою в травні 2024 р. і становила 29,6% відносно 23.02.2022-го [5, с. 8]. Водночас, згідно з тими ж дослідженнями, майже половина (43,2%) опитаних представників бізнесу в ТОП-5 ключових проблем, які заважають компаніям відновлюватися та розвивати свою економічну діяльність, вказують на відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників [5, с. 95]. Отже, поряд зі значним скороченням персоналу відчувається суттєвий дефіцит у кваліфікованих кадрах.

Поняття «фріланс» трактується неоднозначно у наукових джерелах. Згідно з визначенням з Dictionary. com, фріланс –

це робота, яку виконує особа, котра продає свої послуги погдинно, поденно тощо, а не працює на постійній основі на одного роботодавця [182, с. 339]. О. Літорович зазначає, що фрілансери беруть на себе контрактну роботу від компаній і організацій, але вони працюють не в штаті. Фрілансери несуть відповідальність за всі види робіт, якими часто не займаються традиційні штатні співробітники, такі як визначення робочого часу, відстеження часу, витраченого на різні проекти, виставлення рахунків клієнтам і сплата власних податків на зайнятість і бізнес. Фрілансерів не вважають співробітниками компаній, в яких вони працюють, а радше підрядниками [182, с. 339].

Донедавна праця осіб, які виконують роботу на непостійній основі, не була регламентована Кодексом законів про працю України. З метою адаптувати трудове законодавство до сучасних економічних умов український парламент продовжує його активно оновлювати. Відтак 18 липня 2022 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання деяких нестандартних форм зайнятості» № 2421-IX, який набрав чинності 10 серпня 2022 року [291]. Цей Закон запроваджує поняття роботи із нефіксованим робочим часом, що може використовуватися роботодавцями у випадках, коли у них виникає потреба у залученні працівників на нерегулярній основі для виконання тих чи інших робіт, які носять непостійний, але повторюваний характер, що властиво для фрілансу [26, с. 798]. Проте самого трактування терміна «фріланс» законодавством немає.

Україна сьогодні є лідером на ринку фрілансу. У 2024 році найбільшу частку фрілансерів становили особи віком 24–29 років (23,5%), що практично не змінилося з попереднього року (23,7%). Співвідношення чоловіків та жінок – 53,4% проти 46,6%. Найбільше фрілансерів проживає в Київській області (19,9%). Крім цього, багато їх мешкає також у Дніпропетровській (10,3%), Харківській (9,3%), Одеській (8%) та Львівській (7,8%) областях [105].

Л. Лєскова [194] виокремила основні переваги фрілансу як для самого фрілансера, так і для організації. До переваг праці фрілансером можна віднести:

- незалежність;
- вільний графік роботи;

- відсутність транспортної проблеми, можливість працювати вдома;
- максимально комфортні умови праці;
- порівняно високий рівень доходу;
- створення оптимального балансу між роботою та сім'єю;
- можливість самостійно обирати партнерів, а не підлаштовуватись під уже існуючий колектив.

До переваг роботи фрілансу для організації можна віднести:

- можливість платити тільки за виконану роботу, а не за години, які проведені на робочому місці;
- можливість залучати фахівців більш високого класу із різних регіонів;
- можливість заощадити на дороговартісному робочому місці в офісі;
- відсутність необхідності надавати соціальні гарантії, оплачувати відпустки та лікарняні;
- можливість мінімізувати документообіг та звітність;
- можливість відмовитися від продовження співробітництва із фрілансером у будь-який момент, що є простішим, ніж звільнення штатного співробітника і потребує наявності певних підстав та дотримання більш складних юридичних процедур.

Ринок фрілансу є висококонкурентним і включає різних ключових гравців – фріланс-платформ зі значними частками ринку. Upwork, Toptal і Fiverr входять до трійки найбільших фріланс-платформ з частками ринку 9,8%, 7,9% і 5% відповідно станом на 2024 рік [424].

Upwork – лідер ринку та найбільша фріланс-платформа у світі. Серед клієнтів платформи присутні як приватні замовники, так і бізнеси всіх розмірів, включаючи великі підприємства зі списку Fortune 500. У 2022 році спільнота фрілансерів Upwork заробила понад 3,8 мільярда доларів США у понад 10 000 навичках у таких категоріях, як креатив і дизайн, розробка вебсайтів і додатків, фінанси та бухгалтерія, підтримка клієнтів, консалтинг та операційна діяльність. База користувачів Upwork налічує близько 4,8 мільйона осіб (фрілансерів і замовників) у 180 країнах світу. Як лідер ринку,

Upwork популяризує культуру віддаленої роботи серед найбагатших компаній світу (має окремий Enterprise план для великих компаній) та стимулює тривалі відносини клієнтів з фрілансерами [182, с. 340].

У 2023 році Upwork запустив новий набір додатків і позицій зі штучним інтелектом, а також новий освітній контент, щоб фрілансери на Upwork могли використовувати загальний потенціал ШІ для підвищення своєї продуктивності, а також поліпшення загальної якості своєї роботи. Це оновлення переважно включає партнерство з провідними постачальниками інструментів, що включають генеративний ШІ, Adobe, ClickUp і Miro, а також навчальні ресурси від Jasper, Coursera і Udemu [424].

Fiverr – другий за розміром гравець ринку фрілансу з близько 4 мільйонами активних замовників та 400 категоріями навичок. На відміну від Upwork, Fiverr стимулює короткострокові відносини між клієнтами і фрілансерами, роблячи головний акцент на низькій ціні та високій швидкості виконання послуг. Фрілансери заробляють виконуючи швидкі, повторювані, стандартизовані завдання з фіксованою ціною. Головна перевага для клієнтів полягає у тому, що сервіси можна вибрати з наявного каталога з фіксованими цінами і прикладами попередньо виконаних робіт. Це гарантує клієнтам очікуваний результат без перевищення бюджету [182, с. 340].

Toptal – найменший з трьох лідерів ринку та найбільш захищена екосистема. Головною конкурентною перевагою Toptal порівняно з іншими фріланс-платформами є дуже жорсткий відбір фрілансерів які допускаються на платформу. За твердженням самої платформи, вони відбирають 3% найкращих спеціалістів. Відбір відбувається за допомогою багаторівневих співбесід і технічних тестових завдань [182, с. 340].

На розвиток фрілансу в Україні та збільшення кількості спеціалістів впливають такі ключові фактори [182]:

- досить сприятливе середовище для фрілансерів, високий попит на глобальному ринку, прихильна політика та легкий доступ до платіжних рішень. Так, компанія Payoneer віднесла Україну до топ-5 найкращих країн для фрілансу [432];
- фріланс – це можливість для спеціалістів заробляти більше, ніж в офісі на постійній роботі;

– основний попит на послуги фрілансерів генерує малий бізнес за межами України. Так, у США 70% підприємців співпрацювали з віддаленими спеціалістами. 81% з них планують надалі наймати фрілансерів, а 83% погоджуються, що фрілансери дуже допомогли розвитку бізнесу [428];

– розробка програмного забезпечення та дизайн – найпопулярніші категорії, на які є попит серед світового бізнесу та існує велика кількість високоякісних спеціалістів в Україні;

– закордонний малий та середній бізнес намагається оптимізувати витрати та дедалі частіше надає перевагу фрілансерам, ніж постійним співробітникам, – усе це тільки прискорює зростання попиту;

– глобалізація економіки – завдяки розвитку технологій та зростанню зв'язків між країнами, закордонні компанії та підприємці стають щораз відкритішими для того, аби віддавати великі проекти фрілансерам.

Фріланс є трендом розвитку сучасного ринку праці. Дедалі більше організацій залучає фрілансерів до виконання певних проектів на тимчасових засадах. Це є вигідним рішенням для обох сторін в умовах мінливого зовнішнього середовища та зростання гнучкості ринку праці, що потребує зростання мобільності висококваліфікованих кадрів.

Питання для самоперевірки

1. Що таке методи управління персоналом?
2. Які Ви знаєте методи управління персоналом?
3. У чому полягає мета методів управління персоналом?
4. Назвіть види адміністративних методів управління персоналом.
5. Які є основні засоби адміністративного впливу методів управління персоналом?
6. Охарактеризуйте переваги адміністративних методів управління персоналом.
7. У чому суть економічних методів управління персоналом?
8. Назвіть основні переваги економічних методів управління персоналом.
9. Що таке онбординг?
10. Перелічіть переваги онбордингу для роботодавця.

11. Які основні завдання онбордингу?
12. Охарактеризуйте основні етапи онбордингу.
13. Роль Welcome-листа в онбордингу.
14. Охарактеризуйте принципи онбордингу.
15. Обґрунтуйте суть Welcome-листа.
16. Що таке Welcome-kit?
17. Назвіть особливості онбордингу персоналу в Україні.
18. Розкажіть про успішні кейси онбордингу в українських компаніях.
19. Визначте ключові фактори впровадження ефективного онбордингу на підприємстві.
20. У чому зміст коучингу?
21. Які Ви знаєте принципи здійснення коучингової діяльності?
22. Охарактеризуйте модель коучингу.
23. Які є типи коучів?
24. Обґрунтуйте особливості впровадження коучингу в умовах війни.
25. Розкрийте сутність фрілансу.
26. Виокреміть основні переваги фрілансу.
27. Охарактеризуйте ключові фактори, які впливають на розвиток фрілансу в Україні.

Тести для самоконтролю

1. Методи управління персоналом, що базуються на владі, дисципліні та стягнень, – це:

- а) адміністративні;
- б) економічні;
- в) соціально-психологічні;
- г) усі відповіді правильні.

2. Основними видами адміністративних методів управління персоналом є:

- а) організаційні;
- б) розпорядчі;
- в) дисциплінарні;
- г) усі відповіді правильні.

3. Непрямий спосіб реалізації управлінських дій на персонал з метою підвищення людської цінності, трудових якостей персоналу – це:

- а) адміністративні методи управління персоналом;
- б) економічні методи управління персоналом;
- в) соціально-психологічні методи управління персоналом;

г) усі відповіді правильні.

4. Адаптація нових співробітників, отримання ними необхідних знань, навичок та стилю поведінки, щоби стати ефективними членами нової організації та інсайдерами, – це:

- а) онбординг;
- б) фріланс;
- в) коучинг;
- г) правильної відповіді немає.

5. Основними завданнями онбордингу є:

- а) залучити співробітника до роботи і поставити йому цілі на найближчий період;
- б) закласти фундамент для довірчих робочих взаємин, зміцнити бренд роботодавця;
- в) створити умови для легкого проходження випробувального терміну;

г) усі відповіді правильні.

6. Процес, побудований на принципах партнерства, який стимулює мислення і творчість клієнтів та надихає їх на максимальне розкриття свого особистісного та професійного потенціалу, – це:

- а) онбординг;
- б) фріланс;
- в) коучинг;
- г) правильної відповіді немає.

7. Основними принципами здійснення коучингової діяльності є:

- а) економічність;
- б) розподіл відповідальності;
- в) відсутність готових відповідей;
- г) усі відповіді правильні.

8. Робота, яку виконує особа, що продає свої послуги погодинно, поденно тощо, а не працює на постійній основі на одного роботодавця, – це:

- а) онбординг;
- б) фріланс;
- в) коучинг;
- г) правильної відповіді немає.

9. Внутрішнє відчуття людини, що виявляється в поєднанні любові до того, чим вона займається щодня, хороших стосунків з оточуючими, стійкого матеріального становища, міцного

здоров'я і гордості своїм внеском у життя суспільства, а також стійкого взаємозв'язку цих п'яти елементів, – це:

- а) Welcome-лист;
- б) Well-being;
- в) Welcome-kit;
- г) усі відповіді правильні.

10. Основними принципами онбордингу є:

- а) гнучкість та адаптивність;
- б) безпека та кризова готовність;
- в) психологічна підтримка та емоційний інтелект;
- г) усі відповіді правильні.

Література: 5, 15, 19, 26, 28, 32, 43, 58, 59, 74, 105, 135, 136, 148, 178, 179, 182, 188, 194, 203, 209, 232, 240, 247, 253, 260, 291, 309, 329, 338, 355, 387, 402, 403, 418, 421, 423, 424, 427, 428, 431.

Тема 7

ПЛАНУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

7.1. Підбір і відбір персоналу

7.2. Сучасний рекрутинг: поняття, види, технології

7.3. Прелімінаринг і хедхантинг як ефективні методи підбору персоналу

7.4. Роль соціальних мереж у процесі підбору та формування персоналу

7.1. Підбір і відбір персоналу

Планування персоналу є частиною стратегічного управління персоналом підприємства, що визначає роль та важливість кожного працівника у досягненні бізнес-цілей і завдань.

На думку колективу авторів під керівництвом Л. Квасній, стратегічне планування персоналу – це процес, за допомогою якого організації визначають участь співробітників у своїй бізнес-стратегії. Недостатньо просто з'ясувати потребу в певному персоналі в той момент, коли його не вистачає, а необхідно враховувати ширший горизонт дій і визначити конкретні кроки організації, щоб уникнути ситуацій, коли певний персонал буде відсутнім або надлишковим. Тільки тоді стратегічне планування людських ресурсів може стати ефективним. Тому доречно розширити визначення стратегічного планування людських ресурсів як процес, що включає виявлення та визначення залучення співробітників до робочого процесу при зміні стратегії організації. Таким чином, стратегічне планування людських ресурсів є безперервним процесом, який постійно адаптується до стратегічних планів організації, а не лише раз на рік. Отже, визначається стратегія організації на основі поставлених цілей [141].

Основною метою стратегічного планування персоналу в сучасних умовах є формування довгострокової стратегії, в рамках якої на основі короткострокових планів можуть прийматися оптимальні кадрові рішення. Стратегічне планування

персоналу безпосередньо впливає на ставлення співробітників організації до самої роботи, а також до спільних цінностей, узвичаєних в організації. Якщо організація хоче набрати потрібну кількість персоналу – важливо мати чітко визначені способи його пошуку та відбору [141].

Можна сказати, що планування персоналу є одним з найважливіших завдань стратегічного управління персоналом, і є комплексним процесом, що передбачає прогнозування потреб у персоналі, аналіз наявних ресурсів і розробку стратегій для задоволення цих потреб. Основна мета планування персоналу – забезпечити організацію працівниками з високим рівнем кваліфікації та компетентності в потрібний час і на потрібні позиції.

За твердженням Х. Грехема та Р. Беннетта, підбір персоналу – це перший етап процесу заповнення вакансій, який включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур [204]. М. Петраков, А. Білшакова відзначають, що складність підбору персоналу полягає насамперед у необхідності систематизації дій кадрового складу та керівництва при організації цього процесу. На думку авторів, створення певного алгоритму дій під час підбору та найму персоналу дає можливість ефективно здійснювати цей процес [185].

На думку Н. Носань та А. Пустової, підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою визначення його придатності до виконання службових обов'язків на керівній посаді та вибору найбільш підходящого претендента з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здібностей до характеру діяльності, інтересів організації [243].

О. Харитонова, К. Осадча, В. Осадчий стверджують, що процес підбору працівників є специфічним для кожного підприємства, проте можна виділити основні його етапи, яких працівники служби персоналу (департаменту управління людськими ресурсами, відділу кадрів тощо) [375].

О. Хитра стверджує, що професійний добір – це забезпечення підприємства працівниками, які наділені бажаними професійними й особистісними рисами, відповідають встановленим вимогам, здатні якісно та своєчасно виконувати завдання й досягати поставлених цілей [374, с. 169].

Згідно з тлумачним словником, підбір і розстановка кадрів – це одні з найважливіших функцій управлінського циклу, які виконує керуючий орган організації. Щодо відбору персоналу, то його за змістом розглядають як частину процесу наймання персоналу, пов'язану з виділенням одного або кількох кандидатів на вакантну посаду серед всіх претендентів на цю посаду. Відбір кандидата потрібно розглядати як процес відділення (відбору) будь-кого за встановленими критеріями із загального числа працівників, що відповідають цим параметрам. Наприклад, за дослідженнями Х. Бакірової, відбір персоналу – це процес відбору кандидатів з потрібними кваліфікаціями для заповнення конкретних позицій в організаціях [16].

Н. Носань, А. Пустова наголошують, що відбір персоналу слід відрізняти від підбору персоналу. У процесі відбору відбувається пошук людей на певні посади з урахуванням встановлених вимог соціального інституту, видів діяльності. Натомість під час підбору здійснюється пошук, виявлення вимог різних посад, діяльності за можливостями людини, її накопиченим професійним досвідом, стажем та здібностями. Підбір полягає у створенні необхідного запасу кандидатів на всі посади та спеціальності, з яких згодом організація зробить відбір найбільш підходящих для неї працівників [243]. У таблиці 7.1 наведено ключові відмінності підбору та відбору персоналу.

Таблиця 7.1

**Порівняльний аналіз основних дій
з підбору та відбору персоналу [243]**

Підбір персоналу	Відбір персоналу
Система доцільних дій з залучення кандидатів	Заходи та дії з виявлення відповідності кандидата
Процес відбору відповідних кандидатур	Процес раціонального вибору кандидата
Етап процесу заповнення вакансій	Процес вивчення якостей кандидата
Метод вибору кандидата	Процес оцінювання претендента
Створення резерву кандидатів	Виділення претендентів
Процедура створення резерву	Оцінювання якостей претендента
Визначення якостей претендента	Оцінювання кандидатів

Як бачимо, підбір та відбір персоналу є доволі відмінними поняттями.

О. Хитра виокремлює певні принципи щодо реалізації процесів підбору та відбору персоналу [374]:

- науково-методичне забезпечення, що дозволяє створювати оригінальні або використовувати вже наявні наукові розробки у сфері добору персоналу;

- фінансове забезпечення, тобто обґрунтування, планування й виділення коштів, необхідних для проведення підбору та відбору персоналу;

- матеріально-технічне забезпечення, що передбачає наявність організаційної техніки для збору й опрацювання інформації про претендентів;

- організаційне забезпечення, що передбачає реалізацію сучасних принципів поділу праці, спеціалізацію та кооперацію у службі персоналу;

- інформаційне забезпечення, тобто отримання всієї можливої інформації про претендента, збір інформації про особливості робочого місця й колектив, формалізація інформації для зіставлення та перевірки;

- правове забезпечення, що передбачає чітке дотримання нормативних положень у роботі з персоналом;

- кадрове забезпечення, яке передбачає наявність кваліфікованих працівників у службі персоналу, котрі спроможні виконати вищезазначений спектр робіт.

Система підбору персоналу у будь-якій організації залежить від кількох факторів, а саме:

- розміру компанії;
- галузі, у якій вона працює;
- темпів зростання компанії;
- типу зайнятості та наявності вакансій;
- зарплати та пільг;
- умов роботи (в офісі, віддалено чи гібридно).

7.2. Сучасний рекрутинг: поняття, види, технології

Стрімкі зміни у довколишньому середовищі вимагають від організацій швидкої адаптації системи управління персоналом до них, а особливо в сфері підбору та відбору персоналу.

Згідно з результатами опитування працедавців, що було проведено у 2023 р. Державним центром зайнятості України [304] і охоплювало 33,05 тис. підприємств країни, 37,5% із них мали проблеми з наймом. Серед основних проблем, за даними цього опитування, більшість працедавців визначила ті, що прямо чи опосередковано пов'язані з воєнним станом у країні (25,5% – мобілізація і небажання чоловіків офіційно оформлюватись на роботу; 26,7% – наявність / посилення дефіциту кадрів; 5% – труднощі, пов'язані з місцем розташування підприємств, що загрожує особистій безпеці працівників; 6,1% – відсутність у кандидатів необхідних документів, втрата їх). Як бачимо, в умовах кризи питання якісного найму персоналу є доволі проблематичним.

Отож С. Шафоренко зазначає, що рекрутинг – процес пошуку та підбору фахівців на посаду в організації, який також є одним із обов'язків HR-менеджерів [392].

О. Осадчук під рекрутингом розуміє сукупність процесів, що спрямовані на пошук, підбір та відбір персоналу необхідного професійно-кваліфікаційного рівня з метою формування трудового колективу, що забезпечує підприємству сталий розвиток та досягнення стратегічних цілей [251].

Основними завданнями рекрутингу є ті:

- які стосуються клієнта (замовник, компанія чи організація, на яку проводиться пошук і підбір персоналу): пошук персоналу відповідно до вимог компанії; проведення якісного підбору спеціаліста; підбір за певний термін (фіксований часовий проміжок);

- які пов'язані з відділом рекрутингу: ефективність та рентабельність діяльності відділу; пошук та підготовка самих рекрутерів; створення HR-бренду та просування компанії на ринку праці [371; 392].

Успішність проведення рекрутингу персоналу, зокрема вчасне покриття потреби підприємства в персоналі й оптимізація витрат, залежать від професійної майстерності рекрутерів та їх здатності вправно використовувати інноваційні методи і технології рекрутингу. Саме тому надважливим є високий рівень професіоналізму рекрутера та вміння чітко орієнтуватися в концептуальних засадах підбору та відбору персоналу,

особливостях використання інноваційних методів та технологій рекрутингу [14, с. 22].

Аналіз наукових праць вказує, що є такі види рекрутингу [392]:

- Mass recruitment – найм великої кількості співробітників на однотипні вакансії;
- Executive search – підбір переважно на високі посади унікальних фахівців у своїй сфері, менеджерів вищої ланки;
- Outsourcing – делегування функцій з пошуку та підбору кадрів спеціалізованій компанії (кадровій агенції);
- Cross-country search – пошук фахівців на територіях інших країн;
- Management Selection (відбір управлінців) – пошук та підбір менеджерів середньої управлінської ланки;
- Graduate recruitment – одна з технологій, в основі якої лежить пошук та підбір молодих фахівців.

У сфері рекрутингу персоналу сформувалися певні технології щодо пошуку та підбору працівників, які умовно можна розділити на *масовий підбір персоналу* та *executive search*. Кожна із технологій рекрутингу використовується за певних умов та передбачає використання сукупності спеціальних методів підбору персоналу [251].

Технології масового підбору персоналу використовуються у разі, якщо організації необхідно терміново набрати велику кількість працівників. При цьому вакансії переважно однотипні, а до персоналу не висуваються значні вимоги щодо рівня знань чи кваліфікації. Технології масового підбору персоналу застосовують для пошуку основного виробничого та допоміжного персоналу, здебільшого на позиції оператора кол-центру, продавця, касира, офіціанта, водія, кур'єра, обслуговуючого персоналу, вантажника, будівельника, експедитора, а також для виконання сезонних робіт. Потреба в масовому підборі персоналу виникає у разі: відкриття нового підприємства чи філії, розширення підприємства та відкриття нового структурного підрозділу, для виконання нових проєктів, заходів, проведення акцій, виконання сезонних робіт, а також в умовах високої плинності кадрів [251].

Технологію *executive search* використовують для пошуку працівників високої кваліфікації зі спеціальними знаннями та навичками, на управлінські вакансії, зокрема на позиції начальника відділу, топ-менеджера, головного бухгалтера, заступника начальника, директора департаменту чи генерального директора. Рекрутинг персоналу можна здійснювати власними силами, покладаючи ці обов'язки на працівників кадрового відділу, або скористатись послугами рекрутингових агенцій [251].

Сьогодні в Україні функціонує чимало кадрових і рекрутингових агенцій, для яких надзвичайно корисними й ефективними можуть бути відповідні застосунки ШІ, ДР і ВР для рекрутингу. На сайті <https://www.work.ua/> представлено інформацію про діяльність 265 агенцій зі систематизацією їх за регіонами, спеціалізацією (надання послуг пошукачам роботи чи роботодавцям), сферою діяльності. Із цих 265 агенцій 80 спеціалізуються на рекрутингу ІТ-спеціалістів, 93 займаються рекрутингом топменеджерів, маркетологів і спеціалістів PR-сфери, 74 – рекрутингом працівників агробізнесу [224].

Крім того, безпосередньо HR-спеціалісти різних компаній виконують функції з пошуку і підбору персоналу. Ефективність HR-менеджменту на цих підприємствах значною мірою визначається застосуванням раціональних цифрових технологій та інструментів щодо кадрової політики, розвитку трудового потенціалу, формування дієвої системи стимулів, соціально-виробничої адаптації працівників тощо [421].

Д. Касьмін, Ю. Котельникова пропонують класифікувати HR-технології за такими критеріями: функціональне призначення, технологічна основа, рівень впливу на управлінські процеси [392]:

1) HR-технології за функціональним призначенням: рекрутинг та відбір персоналу (автоматизація процесів підбору, відбору та найму персоналу, включаючи системи для скринінгу резюме, відеоінтерв'ю, асесмент-центри); навчання та розвиток (платформи для онлайн-навчання, управління знаннями, організації тренінгів і розвитку навичок); управління продуктивністю (інструменти для моніторингу та оцінки продуктивності працівників, управління цілями та досягнен-

нями); утримання персоналу (технології для управління мотивацією, залученістю та задоволеністю працівників, включаючи опитування та аналіз рівня задоволеності працею);

2) HR-технології за технологічною основою: програмні рішення (інтегровані HR-платформи, додатки для управління людськими ресурсами, системи на базі ШІ); хмарні технології (хмарні сервіси для управління даними про персонал, забезпечення доступу до HR-інструментів з будь-якого місця); аналітичні інструменти (платформи для збору, обробки та аналізу великих даних, що стосуються персоналу); мобільні рішення (мобільні додатки для доступу до HR-сервісів, управління кар'єрними цілями та комунікаціями між працівниками);

3) HR-технології за рівнем впливу на управлінські процеси: операційний рівень (технології, що автоматизують рутинні та адміністративні завдання, наприклад, управління розкладом роботи, розрахунок заробітної плати); тактичний рівень (інструменти для підтримки середньострокових HR-цілей, включаючи управління талантом та розвиток кар'єри); стратегічний рівень (системи, що підтримують довгострокове планування, управління змінами та трансформацією організаційної культури).

Онлайн-рекрутинг (*E-Recruitment*) – один із найпопулярніших трендів у підборі персоналу на сьогодні. При цьому Інтернет є основою електронного підбору персоналу. Компанії розміщують оголошення про вакансії на різних сайтах. Ексклюзивні вебсайти з працевлаштування, такі як: «CareerBuilder», «Monster», «Dice», «LinkedIn», «Bullhorn» тощо, допомагають як шукачам роботи, так і компаніям зв'язуватися між собою. В Україні це такі сайти: «jobs.ua», «rabota.ua», «work.ua», «jooble.org.ua», «DOU», «Праця UA», «Workado», «Teamnetу», «Bazalt», «Olx.ua». Цілодобовий доступ до вакансій дає змогу працедавцям формувати власну базу резюме, а відповідно швидше наймати людей. Кожен вебсайт компанії зазвичай містить гіперпосилання «кар'єра». Це посилання дає змогу шукачам роботи завантажити резюме на вебсайт. Використовуючи завантажені резюме, компанії можуть створити власну базу резюме для існуючих і майбутніх вимог. Онлайн-рекрутинг допомагає

організаціям автоматизувати процес підбору персоналу, що допомагає заощадити час і кошти [128].

Одним зі сучасних напрямків пошуку кандидатів для великих компаній також є власні мобільні сайти кар'єри (чи спеціальні додатки), створені для задоволення потреб користувачів мобільних пристроїв. Їхня мета – використовувати мобільний рекрутинг для розміщення вакансій і створення повідомлень, якими можна поділитися в соціальних мережах і на які можна швидко відреагувати [128].

Керівники, що хочуть контролювати ефективність рекрутингу, мають першочергово досліджувати його вартість – знати, яку суму витрачають на рекрутинг загалом та яку суму – на найм кожного конкретного нового працівника. Загальні витрати на заповнення вакантної посади охоплюють такі складники:

- витрати на рекламні оголошення у ЗМІ;
- придбання тестів;
- оплату рекрутингових послуг, гонорар залучених до добору психологів, консультантів;
- перевірку службою безпеки;
- компенсаційні пакети (зокрема заробітну плату разом з єдиним соціальним внеском) працівників підприємства, залучених до процесу рекрутингу: фахівців з управління персоналом, психологів, керівників тощо;
- оренду приміщень для проведення інтерв'ю та тестування;
- організацію й оснащення робочих місць фахівців з управління персоналом: комп'ютер, організаційну техніку, засоби зв'язку та ін. [312, с. 65].

Ефективність рекрутингу на підприємстві визначають через чотири групи показників: швидкість рекрутингу, рівень заповнення вакансій, вартість та якість рекрутингу (рис. 7.1).

Однією з тенденцій, що стрімко розвивається у сфері рекрутингу, є швидке впровадження програмного забезпечення, основні види якого висвітлено в таблиці 7.1.



Рис. 7.1. Показники ефективності рекрутингу на підприємстві [312; 379]

Таблиця 7.1

Сучасні системи для автоматизації рекрутингу [224; 333; 426; 440; 441]

Назва	Характеристика
HRM-системи	автоматизовані комплексні системи управління персоналом (SAP HCM, Oracle HCM, PeopleForce)
ATS-системи	спеціальний програмний комплекс, який автоматизує процес підбору персоналу, відстежує його ефективність і обробляє інформацію, беручи за основу завдання найму (CleverStaff, Excel, Breezy, Hurma, Greenhouse, Zoho)
ERP-системи	програмне забезпечення, що допомагає компаніям автоматизувати основні бізнес-процеси та керувати ними для досягнення оптимальної продуктивності
HR-аналітика	надання керівництву та співробітникам організації інформації про власні операції, яка може допомогти в ефективному управлінні компанією (IMB Websphere Data Stage і Cognos Data Manager або Microsoft SQL Server Integration Services)

Продовження табл. 7.1

Хмарні технології в HR	використання інноваційних методик для розподіленої обробки інформації в цифровому вигляді з подальшим їх наданням користувачеві як онлайн-сервісу
Big Data	структуровані або неструктуровані масиви даних великого обсягу
GoCo	сучасна платформа управління персоналом, пільг та заробітної плати, яка автоматизує робочий процес, не змушуючи змінювати процеси
Цифровий рекрутинг	відеоконференції, тести через Codility, TestDome, TestForGeeks
ISpro	публікація вакансій на порталах Work.ua, Rabota.ua, HeadHunter напряду з системи; редагування та оновлення вакансій на job-сайтах в кілька кліків; ведення єдиної бази кандидатів; розумний пошук претендентів; отримання відгуків на вакансії
Boolean search в пошуку Google	інструмент пошуку кандидатів за допомогою конкретних команд, так званих логічних операторів. Такий принцип роботи дає змогу вести рекрутеру доволі точний пошук. Водночас опрацьовується велика кількість інформації, яка розміщена в Інтернеті. Використання цього інструменту дає можливість отримати релевантні результати прямо з результатів пошукової системи
TalentScan	пропозиції найкращого персоналу від штучного інтелекту для вакансій; візуальна статистика по кожній вакансії з аналізом пошукових каналів; пошук кандидатів по 8 різних джерелах та X-Ray search в одному місці; відкриті контактні дані кандидатів
Pchel.net	сервіс пошуку IT-фахівців як для постійної роботи в офісі, так і для віддаленої роботи. Основна перевага платформи – відсутність будь-яких обмежень функціоналу та необхідність купівлі додаткових послуг для роботи з сайтом. Рекрутер може публікувати необмежену кількість вакансій і фріланс-проектів, а також має доступ до 40 000 резюме програмістів, дизайнерів, аніматорів та інших IT-фахівців.
CleverStaff	інтеграції з популярними сервісами типу LinkedIn, Outlook, Gmail, Rabota.ua, Work.ua та іншими; статуси вакансій та зберігання інформації про них; реалізація роботи зі зовнішніми замовниками, тому вона підійде рекрутерам, які співпрацюють із фрилансерами та рекрутинговими агентствами
Microsoft Dynamics 365 for Human Resources	можливість пошуку кандидатів, інтерпретуючись з існуючими системами підбору персоналу (LinkedIn, Talent Solutions); можливість оновлення та управління інформацією про кожного працівника; наявність спеціальних модулів для самообслуговування; наявність системи кадрової аналітики

Breezy	можливість налаштувати під себе воронку кандидатів, автоматизувати безліч процесів, зокрема автовідповіді, переглядати аналітику прямо на картці вакансії та багато іншого
Greenhouse	універсальне рішення для рекрутингу, яке пропонує одну з найкращих систем відстеження кандидатів (ATS) на ринку. Заточена під інтеграцію з поштовими клієнтами (GMail, Outlook), міжнародними job-сайтами (Indeed, Monster), LinkedIn та багатьма іншими платформами. Загалом Greenhouse інтегрується з 400+ сервісами
E-Staff	система повного циклу, яка автоматизує більшість рутинних операцій в рекрутингу. База резюме дозволяє реалізувати розпізнавання вмісту резюме, аналіз двійників, пошук по вмісту резюме, фільтрування. Мобільний додаток для рекрутера надає можливість визначення номера, проведення відеоінтерв'ю, використання голосових роботів та чат-ботів, автоматичного підбору кандидатів. У системі реалізована можливість пошуку кандидатів відразу на 14 сайтах одним запитом, формування більше 30 стандартних звітів і використання конструктора для створення нових звітів під будь-яке завдання
Hurma System	адаптація нових співробітників за рахунок автоматичного призначення Welcome, Adaptation, Probation meetings; створення індивідуальних планів розвитку для співробітників; ведення бази кандидатів і співробітників; облік відпусток, лікарняних та інших видів відсутності; облік переробок; призначення зустрічей 1:1 та Performance review; оцінка ефективності співробітників; розміщення вакансій на різних job-порталах; аналітика та статистика. В Hurma по кожній вакансії є воронка рекрутингу та зручна Kanban-дошка, де кандидати розсортовані по статусах. У системі застосовується OKR – метод планування та постановки завдань, який дозволяє синхронізувати загальні та особисті задачі співробітників і має деревоподібну структуру, де кожен співробітник по ланцюжку бачить, як його ціль впливає на досягнення інших цілей
BambooHR	повноцінне програмне забезпечення для керування персоналом, яке допомагає автоматизувати HR-процеси: від прийому на роботу до звільнення, від обліку робочого часу до розрахунку заробітної плати, від відслідковування продуктивності до розвитку корпоративної культури
Zoho Recruit	хмарна система відслідковування кандидатів, що створена для надання комплексних рішень із найму для кадрових агенцій, корпоративних кадрових і тимчасових співробітників. Ця система дає змогу розміщувати вакансії, управляти кандидатами та контактами, планувати співбесіди, шукати резюме, оцінювати кандидатів. Для оцінки кандидатів використовуються анкети, які рекрутер повинен самостійно створити

Talantix	хмарна CRM-система управління підбором персоналу. Вона включає в себе функції, необхідні для автоматизації процесу рекрутменту для внутрішньої HR-служби компанії і для компаній з надання послуг підбору персоналу. У системі є окремий модуль оцінки для виявлення рівня здібностей кандидата, стресостійкості та лідерських навичок. Після закінчення тестування система видає докладний звіт
----------	--

К. Скібська, О. Панасюк наголошують, що перед тим як обирати автоматизовану систему, необхідно звернути увагу на такі важливі моменти [333]:

- насамперед варто зважити на ціну і функціонал. Потрібно обирати HRM-систему з функціями, які залежать від розміру підприємства, кількості рекрутерів, потреб у процесі найму тощо. В такому разі оплата буде здійснюватися саме за той функціонал, який дійсно потрібен;
- безпека даних. Перед тим як купувати програмне забезпечення, слід уточнити у розробника де будуть зберігатись дані і як вони будуть захищені. Адже існує ризик потрапляння даних про персонал у мережу;
- адаптивність на різних пристроях та інтеграція з job-сайтами;
- зручний інтерфейс, адже з програмою доведеться працювати щодня;
- наявність аналітики.

Отже, врахування цих моментів допоможе компаніям вибрати безпечне, функціональне та актуальне програмне забезпечення.

До речі, завдяки стрімкому розвитку технологій у процесі рекрутингу задля забезпечення ефективності набору персоналу активно використовуються інструменти штучного інтелекту. Для прийняття рішень про найм співробітників рекрутерам доводиться аналізувати безліч різних даних. Новітні технології можуть бути використані для автоматизації процесів отримання таких даних, а також для їх систематизації та ефективного аналізу. Одним із таких нових інструментів є штучний інтелект, який використовується в системах прийняття рішень.

Сесія бенчмаркінгу Gartner, проведена в червні 2023 року, виявила показову статистику: 52% керівників HR-служб заявили, що вивчають потенційні сценарії використання і можливості генеративного AI у своїй діяльності. Ба більше, 76% таких управлінців вважають, що якщо вони не впровадять рішення AI, як-от генеративний AI, в найближчі 12–24 місяці – це може значно зашкодити їхньому організаційному успіху порівняно з конкурентами, які це зроблять [243].

Перевагами використання штучного інтелекту в рекрутингу є:

- пришвидшення найму і зниження витрат на підбір персоналу;
- можливість знайти кандидатів, які ідеально відповідають вимогам вакансії;
- зменшення упередженості;
- покращення досвіду кандидатів;
- прогнозування успішності кандидатів;
- достатня кількість інформації для прийняття обґрунтованих рішень про наймання. Штучний інтелект і аналіз даних – ідеальна пара.

Н. Самолюк з'ясувала, в яких напрямках використовується штучний інтелект під час рекрутингу (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

**Напрями використання штучного інтелекту
в процесах рекрутингу [166]**

Напрямок	Характеристика
Відбір резюме	– автоматизація процесу початкової перевірки (автоматичний аналіз резюме і виявлення ключових слів, навичок, досвіду та механічний відбір резюме за заданими параметрами для подальшої роботи); – об'єктивний відбір резюме кандидатів без втручання людського фактора; – перенесення резюме з job-сайтів, соціальних мереж або з e-mail в базу даних компанії
Пошук кандидатів	– пошук на онлайн-платформах, у професійних та соціальних мережах; – визначення потенційних кандидатів, що відповідають вимогам до роботи; – розширення кола потенційних кандидатів

Використання чат-ботів у початковому відборі кандидатів	– спілкування з кандидатами та відповіді на їх запитання; – збирання інформації про навички та кваліфікацію кандидатів; – отримання інформації про доступність кандидатів; – проведення початкового відбору
Інтерв'ю та оцінювання кандидатів	– опрацювання природної мови для аналізу відповідей кандидатів; – розпізнавання обличчя для аналізу міміки та аналіз мови тіла кандидата; – оцінювання комунікативних навичок; – оцінювання культурної відповідності; – оцінювання загальної придатності кандидата
Прогностична аналітика у відборі кандидатів	– аналіз даних в історії успішних наймів; – ідентифікація шаблонів та рис, пов'язаних з високоефективними працівниками; – використання даних для ухвалення обґрунтованих рішень; – прогнозування ймовірності успіху кандидата на посаді; – прогнозування терміну роботи кандидата в компанії

Розглянемо практичні кейси застосування штучного інтелекту у Robota.ua, з якими поділилась Оксана Глушко, product manager у Robota.ua [438]:

– в robota.ua сьогодні є понад 20 фіч або проєктів, де використовується AI. Переважно це задачі NLP, оскільки в нас багато тексту у вакансіях і резюме. Одним із перших наших творінь у цьому напрямку стала «Єва» – модель, яка займається *категоризацією вакансії*, відносить її до певної професії, витягає з неї всі важливі ключові слова. Завдяки впровадженню цієї моделі скорочено час обробки вакансії з 2 годин до 2 секунд, а також суттєво скорочено «людиногодини», адже до цього цей процес був повністю ручний. Зараз «Єва» обробляє до 90% щоденних вакансій. При створенні вакансії роботодавцем є можливість згенерувати текст оголошення за нього на основі назви вакансії та компанії. Сьогодні вже приблизно 16% щоденних вакансій згенеровані за допомогою цієї фічі;

– у кабінеті роботодавця є можливість *згенерувати питання до вакансії на основі її тексту*. За допомогою цих питань ми даємо можливість швидше відсіяти нерелевантних кандидатів – щомісяця цю фічу використовують понад 1 500 опублікованих вакансій;

– *рекомендації контенту*. Понад 27% відгуків на вакансії пошукачі подають саме з блоків рекомендацій. І цей відсоток постійно зростає;

– *генератор тексту резюме* від robota.ua. AI проаналізував мільйони вакансій та резюме і на їхній основі навчився генерувати підказки для заповнення блоків з обов'язками та ключовими навичками. Вже понад 17% резюме використовують цю фічу.

Штучний інтелект відкриває нові горизонти для HR-фахівців та рекрутерів. Вивчення можливостей нейромереж – це інвестиція у майбутнє вашої кар'єри та успіх вашої компанії. Статистика та реальні приклади демонструють, що ШІ не лише підвищує ефективність HR-процесів, а й трансформує підхід до управління талантами.

7.3. Прелімінаринг і хедхантинг як ефективні методи підбору персоналу

Прелімінаринг

Українські підприємства здійснюють підприємницьку діяльність в умовах жорстокої конкуренції, і щоб бути лідерами на ринку – потрібно йти на кілька кроків уперед. Дієвим інструментом розвитку підприємства вважається кадровий потенціал. Підбір та найм висококваліфікованого персоналу є одним із ключових аспектів успіху підприємства. І саме прелімінаринг являє собою сучасний та активний метод пошуку персоналу, який використовують бізнес-організації.

Прелімінаринг (*Preliminaring*) – це залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (здобувачів вищої освіти та випускників вузів), які стануть запорукою успіху компанії у майбутньому [385].

У більш широкому розумінні *preliminaring* – це сучасний метод омолодження штату компанії-замовника через залучення молодих, талановитих і перспективних випускників закладів вищої освіти, а також здобувачів вищої освіти старших курсів як на постійну роботу, так і на умовах тимчасового стажування. Юні фахівці у компанії є одним із тих чудових факторів, від яких залежить її успішність і процвітання у майбутньому. Щорічно заклади вищої освіти України наповнюють ринок фахівцями, багато з яких вже є бізнес-одинацями [385].

Л. Чернишова та О. Яковенко стверджують, що прелімінаринг – це оптимальний підхід, який має величезне значення для підприємств, котрі бажають розпочати випуск нового продукту або прагнуть завоювати нові ринки. Свіжі думки і сміливі рішення, пропоновані молодими співробітниками, можуть допомогти компанії подолати складний період адаптації, згладжувати негативний вплив різних зовнішніх і внутрішніх чинників. Така технологія передбачає як підбір кадрів, так і стажування й подальше навчання молодих фахівців, забезпечення їх працевлаштування та подальшого просування кар'єрними східцями в організації. Отже, оскільки прелімінаринг – це найбільш перспективний метод підбору персоналу в наш час, можна сказати, що він відкриває нові обрії для молодого спеціаліста, який тільки-но розпочинає у свою професійну діяльність [385, с. 17].

На думку І. Шелюжак та З. Кобеля, основними завданнями прелімінарингу є [394, с. 412]:

- задоволення потреб організації в короткі терміни;
- швидкий процес найму працівників;
- відбір найкращих студентів університетів, інститутів, коледжів;
- економія коштів компанії через невисокий рівень оплати праці молодих фахівців;
- стажування та навчання працівників саме так, як хочуть керівники організації;
- швидше засвоювання інформації молодих працівників на противагу старшим за віком людей;
- втілення неординарних і свіжих ідей у повсякденне життя працівників організації.

Вище зазначені науковці вважають, що основні етапи премінарингу включають:

- усвідомлення потреби у працівниках;
- опис вакансії й окреслення головних обов'язків;
- процес пошуку кандидатів (співпраця з університетами, коледжами, інститутами);
- скринінг резюме та первинний відбір персоналу;
- проведення інтерв'ю з відібраними кандидатами;
- вторинний відбір кандидатів;
- фінальну співбесіду;
- працевлаштування;
- первинну адаптацію та стажування працівників [394, с. 412].

Зважаючи на те, що підприємство орієнтується на сучасний ринок, воно потребує свіжих, нових, креативних ідей, які можна знайти саме в талановитій молоді. Для вирішення цієї проблеми підприємствам слід вести політику заохочення до роботи молодих фахівців. Таким чином організація може обновити свій склад працюючих, створити плацдарм міцного колективу, дати новий подих для подальшого розвитку. Адже здобувачі вищої освіти натхненні робити більше, не побоюються ризикувати та витратити свій час на досягнення мети, тому включення такої робочої сили буде позитивно відображатися на діяльності будь-якого підприємства. Так, можливо, досвіду і професіоналізму іноді їм може не вистачати, проте вони доволі швидко навчаються і прагнуть цього, вони динамічні, ефективно осягають виробничі процеси, краще сприймають новачі, заряджають ентузіазмом [385].

Залучати здобувачів вищої освіти можна такими способами:

- показ презентацій власних фірм;
- проведення екскурсій для здобувачів вишів на сучасних діючих підприємствах;
- скерування своїх співробітників на професійно-орієнтаційні розмови в профілюючі установи, які випускають потрібних фахівців;
- організація лекцій у закладах вищої освіти професійного спрямування;
- влаштування здобувачів вищої освіти на виробничі практики з перспективою подальшого працевлаштування;

- організація конкурсів стартапів для молоді за професійним спрямуванням;

- проведення спільних заходів (це ярмарки кар'єри, присутність на урочистих заходах, присвячених Дню знань, випуску молодих спеціалістів тощо).

Прелімінаринг дозволяє компанії-замовнику постійно тримати руку на пульсі та гарантовано сприятиме розширенню кола контактів підприємства, залученню найбільш перспективних випускників та студентів, які прагнуть освоювати нові горизонти професійної діяльності. Безумовно, це працездатний людський ресурс, який ще слід підлаштовувати під власні умови ведення бізнесу. Але молоді і недосвідчені співробітники зазвичай легко адаптуються під стандарти і норми, прийняті у компанії; натомість старші їхні товариші вже мають свою особисту, часто завищену і досить амбітну позицію. Через стрімкий розвиток науково-технічного прогресу підприємства переходять до автоматизації праці. Молоді люди, які намагаються йти в ногу з часом, швидше засвоюють нові світові технології, відповідно менше опираються впровадженню інноваційних ідей та навіть пришвидшують такий процес. Якщо співробітник не працював раніше на інших місцях роботи, він не буде мати бекграундів. Завдяки цьому можна буде швидше влитися в корпоративну культуру, слідувати їй та стати єдиним цілим з колективом. Усе наведене дає можливість компанії виростити працівника, котрий буде відстоювати інтереси своєї установи та працювати на її вдосконалення. Таким чином, до нового працівника швидше з'явиться довіра. Важливим фактором також є психологія людини. Що більше у ранньому віці працівник починає працювати на певну організацію, віддається на повну та стає частиною дружнього колективу, то меншим виявиться потім бажання змінити місце роботи [385].

У таблиці 7.3 наведено найважливіші переваги та недоліки прелімінарингу.

Кожному підприємству, яке вважає себе сучасним та перспективним, слід взяти до уваги технологію прелімінарингу. Адже це інструмент, який допоможе вивести компанію на передові позиції у бізнесі.

Основні переваги та недоліки прелімінарингу [394]

Переваги	Недоліки
Швидкий набір молодих фахівців за короткий термін часу	Ризик втрати коштів у разі швидкої зміни місця роботи молодим фахівцем
Креативні ідеї, які можуть втілювати молодці спеціалісти в житті	Недосвідчені фахівці, які потребують додаткового навчання
Навчання людей саме під той стиль керівництва, який існує всередині компанії	Складна первинна психологічна адаптація здобувачів вищої освіти, які намагаються звикнути до нового місця роботи
Зростання продуктивності праці працівників, оскільки вони хочуть себе проявити на першому місці роботи	Невпевненість у собі та страх зробити помилки у своїй трудовій діяльності
Молоді спеціалісти швидше засвоюють інформацію та стежать за новинками на ринку праці	Неготовність брати на себе відповідальність та впроваджувати нові ідеї всередині компанії
Економія коштів, оскільки молоді фахівці отримують у рази меншу заробітну плату, аніж спеціалісти з багаторічним досвідом роботи	Відсутня можливість виконувати складні завдання через брак досвіду

Хедхантинг

Персонал у сучасних умовах ведення підприємницької діяльності становить основу стратегічного розвитку підприємства та забезпечення його високої конкурентоспроможності. Саме завдяки залученню талановитих працівників забезпечується успішна діяльність підприємства, а хедхантинг є ефективним методом, що цьому сприятиме.

Хедхантинг – це процес цілеспрямованого пошуку фахівців з високою кваліфікацією. Назва має англійське походження і походить від слів *head* – голова і *hunting* – полювання. Хедхантер – це компанія або фізична особа, яка надає послуги з підбору персоналу. Зазвичай вони шукають керівників та висококваліфікованих фахівців. Мисливець за головами нагадує розвідника, який шукає певний талант.

О. Кравченко та М. Руденко зазначають, що хедхантинг базується на аналізі ринку праці. Це включає в себе вивчення тенденцій, запитів і пропозицій на ринку, а також реєстрацію ключових гравців та конкурентів. Хедхантери повинні розуміти, яка кваліфікація та навички є необхідними для вакансій у певній галузі. Вони використовують різні джерела для пошуку кандидатів, зокрема бази даних, професійні та соціальні мережі, рекомендації. Важливо встановити контакт із потенційними кандидатами та переконатися в їх зацікавленості у вакансії. Оцінка кандидатів охоплює аналіз їхнього досвіду, навичок, освіти, особистих якостей та потенціалу. Хедхантери також проводять співбесіди та тестування, щоб забезпечити відповідність кандидатів вимогам вакансії [177, с. 85].

Фірми укладають угоду з хедхантерами для пошуку людей, які відповідають певним вимогам. Мисливці за головами можуть мати пул кандидатів на певні посади або можуть діяти агресивно, щоб знайти таланти, переглядаючи персонал конкурентів. У роботі хедхантера багато нюансів. Він повинен добре розуміти бізнес своїх клієнтів, їхні корпоративні цінності, добре розумітися на людях. Основними функціями хедхантерів є: пошук кандидатів, які відповідають профілю вакансії; оцінка кваліфікації та досвіду кандидатів; проведення співбесід і тестування кандидатів; підготовка звітів для клієнтів; підтримка процесу укладення контракту між кандидатом і клієнтом [177; 422].

Основними етапами роботи хедхантера є [422]:

1) створення брифу. Зазвичай хедхантер починає процес з отримання від клієнта докладного опису людини, яку він шукає. Хедхантери працюватимуть з потрібними навичками, досвідом та особистими якостями, а також з будь-якими іншими критеріями, які необхідно враховувати. Що докладнішим буде портрет кандидата – то швидше буде знайдено відповідних кандидатів;

2) пошук. Хедхантер проведе детальний пошук, щоб знайти потенційних кандидатів, які відповідають усім вимогам. Мисливці за головами працюють по-різному. Вони можуть звертати увагу на претендентів, які активно шукають роботу, або зосередитися на співробітниках з чинним контрактом в іншій компанії. Все залежить від навичок та компетенцій;

3) формування списку кандидатів. У процесі пошуку хедхантер створює перелік відповідних кандидатів. Він може встановлювати з ними контакт, щоб зрозуміти, чи зацікавлена людина у співпраці. Перед тим як організувати співбесіду зі замовником, хедхантер оцінює навички та якості людини. Під час пошуку топменеджера мало оцінити професійні навички. Важливими є риси характеру, звички та навіть подробиці особистого життя;

4) хедхантер допомагає своєму замовнику зробити вибір, якщо є кілька відповідних кандидатів. Він надає порівняльний аналіз усіх претендентів;

5) коли відповідного кандидата знайдено, хедхантер допомагає йому підготуватися до співбесіди, консультує з питань, пов'язаних з новою посадою. Це вигідно обом сторонам – кандидат підвищує свої шанси на укладення угоди, а хедхантер на виконання замовлення.

Існує й інший спосіб хедхантингу. Іноді клієнт називає конкретну людину, яку хотів би бачити у своїй команді. Це може бути менеджер конкуруючої фірми. Хедхантер ретельно вивчає інформацію про людину, шукає мотивацію, яка здатна підштовхнути її до зміни роботодавця. У цьому випадку права на помилку немає, тому хедхантер мусить проявити всю свою майстерність.

Багато мисливців за головами покладаються на особисті зв'язки щоб отримати клієнтів, а також знайти відповідних кандидатів на вакансії. Вони контактують з людьми, які розмістили резюме на дошках оголошень або сайтах пошуку роботи. Потенційними «жертвами» можуть стати люди, чия кваліфікація відповідає критеріям на посаду. Після встановлення контакту хедхантери часто підтримують зв'язок із потенційними співробітниками, навіть якщо вони не підходять для тієї ролі, яку вони шукали на той час. Такі кандидати формують кадровий резерв.

Основними перевагами хедхантингу є такі [372; 422]:

– ви можете переманити фахівців з інших компаній. Традиційний рекрутинг орієнтований лише на професіоналів, які активно шукають роботу. «Мисливці за головами» також зв'язуються із працевлаштованими людьми, які не обов'язково думали про зміну роботи;

– процес хедхантингу дає змогу отримати найкращих співробітників, які залишаться у вашій компанії на тривалий період. Хедхантери мають великий досвід у залученні та наймі відповідного кандидата для зростання;

– хедхантинг економить час. Коли ви публікуєте вакансію, ви отримуєте багато відгуків, проте більшість кандидатів відсівається на етапах перегляду резюме та співбесід. Аналіз резюме та проведення інтерв'ю потребує часу. Мисливці за головами дають вам менше кандидатів, але ті точніше відповідають вимогам. Достатньо провести співбесіду;

– ви отримуєте максимально відповідних кандидатів. У хедхантингу мета полягає в тому, щоб знайти кандидата, який ідеально відповідає займаній посаді та культурі вашої компанії;

– ви можете знайти кандидатів із рідкісними навичками. Полювання за головами – ідеальний метод найму, коли вам потрібно найняти професіонала з дуже специфічним набором навичок. Хедхантери мають всі необхідні інструменти для ефективного проведення такого пошуку;

– ви зберігаєте конфіденційність. Оскільки хедхантинг обходиться без реклами, ви можете вдатися до нього, коли з'явиться вакансія на ключову посаду, наприклад виконавчого директора. У цьому випадку важлива конфіденційність.

З аналізу наукових джерел можна виокремити *8 золотих правил хедхантингу* [373]:

Правило № 1. Знайте вакансію досконало

Коли ви зателефонуєте кандидату, у вас буде 2–3 хвилини, щоб зацікавити його. Вивчіть вакансію досконало, її плюси та мінуси, конкурентні переваги роботодавця на ринку, на якому ви хантите кандидата. «Пасивні» кандидати не шукають роботу, тому потрібно зацікавити їх миттєво. Досвідчені хедхантери керують очікуваннями кандидатів, створюючи різкий контраст між тим «що є» і тим «що буде».

Правило № 2. Не продавайте, а інформуйте

Не потрібно одразу «продавати» вакансію. Поінформуйте кандидата, коротко розкажіть про нову можливість. Станьте для нього партнером чи радником, а не «продавцем вакансії». У партнерів більший вплив, а «холодний продаж вакансії» зрідка спрацьовує на працевлаштованих кандидатів.

Правило № 3. Спочатку зацікавте кандидата та створіть вигоду для нього

Кандидату потрібно відчувати у вашій пропозиції вигоду особисто для себе. Заінтригуйте запитанням на кшталт: «Якби я зараз запропонував вам значно перспективнішу роботу, ми могли б поспілкуватися 10 хвилин?». Більшість людей відповість «так», якщо ви викликаєте довіру та говорите впевнено. (Якщо ви почули «ні» – дивіться пункт № 5). У вас буде 10–15 хвилин, щоб зацікавити та запросити кандидата на зустріч.

Важливо: не розкривайте одразу всі карти кандидату, не видавайте подробиці нової роботи. Зберігайте інтригу. Спочатку змотивуйте його коротко розповісти про свій професійний досвід.

Правило № 4. Дозвольте кандидату презентувати» себе

Копайте глибше. Майте підготовлені відповіді на можливі запитання кандидата. Не озвучуйте вакансію, а розповідайте та розпитуйте. Слухайте. Дозвольте кандидату презентувати та «продати» себе. Більшість людей продовжать розмову, якщо ви будете наполегливими, будете зацікавлювати і надасте логічне обґрунтування, чому для них корисний цей діалог.

Декілька прийомів:

- Якщо кандидат говорить «ні», скажіть: »Саме тому нам і потрібно поговорити«.

- Запитайте: «Ви розумієте, що ухвалюєте своє рішення на основі такої невеликої кількості інформації?».

- Запропонуйте кандидату оцінити вашу пропозицію за набором заздалегідь підготовлених критеріїв чи за 10-бальною шкалою.

Правило № 5. Перше «ні» не завжди означає «ні»

Якщо на першу пропозицію кандидат відповідає: «Ні, мене не цікавлять жодні пропозиції», – це нічого не означає. Можливо, людина не може чи не хоче розмовляти, не готова приймати серйозні рішення тут і зараз. І найімовірніше у кандидата недостатньо інформації, щоб сказати «так». «Ні» означає «ні» лише тоді, коли кандидат отримав достатньо інформації для зваженого рішення. До цього головне завдання рекрутера – *наполягати на продовженні контакту і створити умови для отримання кандидатом повної інформації.*

Правило № 6. Будьте професійними та зрозумілими

Не звеличуйте своє «мистецтво» рекрутингу, просто будьте професіоналом. Не мудруйте перед кандидатами HR-термінами, не мучте їх непотрібними тестами і анкетами тільки заради власного задоволення або для «практики». Одна з причин, чому HR-менеджери не довіряють рекрутерам: *«Вони не знають специфіки нашого бізнесу і компанії»*. Одна з причин, чому кандидати не люблять рекрутерів: *«Вони недостатньо знають специфіку нашої професії, хочуть тільки «втюхати» вакансію, а не бути порадником»*. Тому не підлещуйтесь, не мудруйте, будьте професійними і зрозумілими.

Правило № 7. Не витрачайте час на слабких кандидатів

Починайте дзвінки одразу із найкваліфікованіших кандидатів.

Ретельно готуйте список цільових фахівців. Адже кожен «холодний» дзвінок займає щонайменше 15 хвилин – привітання, залучення, оцінка, мотивація, отримання рекомендацій... *Тому шукайте найкращих та звертайтеся до найкращих.* Це гарантує успіх.

Правило № 8. Принцип «3/30»

Звертаючись до потенційних кандидатів, розбийте свою пропозицію на 3 частини:

1. Компенсаційний пакет і фінансові перспективи.
2. Перспектива кар'єрного зростання.
3. Нові можливості, виклики, ріст, амбітні цілі.

Порівнюйте вашу пропозицію з тим, що вже є у кандидата. Шукайте та демонструйте зростання за всіма пунктами.

Сучасні підприємства активно застосовують метод хедхантингу, здійснюючи пошук персоналу. Наприклад, Google постійно приваблює талановитих інженерів та інші технічні кадри з усього світу. Компанія використовує хедхантинг, щоб знайти фахівців, які б допомогли розвинути нові технології, такі як штучний інтелект, обробка мовлення та інші інновації. Amazon залучає хедхантерів для пошуку інноваційних та амбітних фахівців у багатьох країнах, включаючи електронну комерцію, хмарні технології, логістику, штучний інтелект та інше [177].

Хедхантинг є важливим інструментом залучення найбільш талановитих працівників у колектив підприємства.

Щоб забезпечити стійкість власного підприємства, бізнес-лідери повинні розуміти стратегії та методи хедхантингу як комплексного процесу.

7.4. Роль соціальних мереж у процесі підбору та формування персоналу

Глобальна цифрофізація торкнулась усіх сфер суспільства та вплинула на управління бізнес-процесами підприємства. І ефективне управління персоналом, зокрема підбір та відбір персоналу, значно автоматизувався, що пришвидшило ці процеси в рази. Соціальні мережі активно використовуються кадровими службами, рекрутерами для пошуку персоналу.

Т. Климентова зазначає, що соціальні мережі дуже корисні та ефективні в процесі підбору персоналу. Основна їх перевага полягає в тому, що менеджер з персоналу може встановити контакт як з тими кандидатами, які активно шукають роботу, так і з тими, хто вже її має. Використання соціальних мереж дає змогу залучати висококваліфікованих спеціалістів та створювати базу кандидатів на майбутнє. З інформації у соціальних джерелах можна визначити, який психологічний профіль кандидата, яка саме людина стоїть за добре оформленим резюме і частково перевірити достовірність інформації з резюме [98].

Назагал у 2024 році соціальними мережами у світі користувалися 4,14 мільярда людей, тобто приблизно шість із десяти людей послуговувались соціальними медіа-платформами. До речі, зазвичай користувачі проводять у соціальних мережах близько 2,5 години на день [307].

Більшість рекрутерів використовують соціальні мережі для підбору персоналу. За даними Social Media Strategies Summit, 78% рекрутерів наймали співробітників через такі соціальні мережі:

- 92% хоча б раз наймали співробітників через LinkedIn;
- 24% хоча б раз наймали співробітників через Facebook;
- 14% хоча б раз наймали співробітників через Twitter;
- LinkedIn є кращою мережею для рекрутерів. Однак, згідно з опитуваннями, більша кількість претендентів активно використовують Facebook. Дані Social Media Strategies Summit

показують, що рекрутери надають перевагу LinkedIn, а пошукачі – Facebook.

Рекрутери активніші на LinkedIn (94%), ніж пошукачі (36%), натомість на Facebook спостерігається зворотна картина: 65% активних рекрутерів і 83% активних пошукачів [409].

Соціальні мережі дають доступ до великого басейну потенційних кандидатів. Публікація вакансій на основних сайтах робить вакансії підприємства доступними для мільйонів користувачів. Ви також можете приєднатися до груп, специфічних для Вашої галузі, щоб спрямовувати на нішеві таланти резервуари. Повинні бути розділеними вакансії таким чином, що сприяє їх поширенню та позначенню для підвищення видимості.

Мережі, інструменти та найкращі практики швидко змінюються. Будьте в курсі трендів і експериментуйте з новими платформами, коли вони з'являються. І пам'ятайте, що соціальні медіа – це двосторонній процес. Слухайте кандидатів і будьте відкриті до їхнього фідбеку.

Основними перевагами використання соціальних мереж для підбору персоналу є такі [409]:

- це підвищує впізнаваність вакансій. Якщо ви розміщуєте оголошення про вакансії тільки на дошках оголошень і на своїй сторінці кар'єри, ви обмежуєте своє охоплення людей, які активно шукають роботу за цими каналами. Оголошення про вакансії в соціальних мережах мають більше охоплення, оскільки їх видно ширшій аудиторії, серед якої можуть бути й пасивні кандидати;

- це дає змогу рекламувати вакансії для своєї аудиторії. Замість того щоб закидати в широку мережу, ви можете звузити коло пошуку і, можливо, скоротити витрати, звернувшись до цільових оголошень про роботу туди, де знаходиться потрібна вам аудиторія. Наприклад, платні оголошення Facebook допоможуть вам знайти кандидатів за їхнім місцезнаходженням, а спонсоровані оголошення LinkedIn допоможуть вам знайти кандидатів з потрібними вам навичками;

- це покращує брендинг роботодавця. Соціальні мережі дають вам інструменти для просування культури вашої компанії та демонстрації ваших нинішніх співробітників. Дайте кандидатам уявлення про те, як це – працювати у вашій команді;

– це забезпечує краще розуміння профілів кандидатів. Соціальні профілі відображають загальну картину. Вони розкривають більше інформації про навички кандидатів (наприклад, комунікативні здібності) і професійні інтереси (наприклад, конференції, які вони відвідують);

– це допомагає встановити зв'язок із пасивними кандидатами. Люди, які не перебувають в активному пошуку нової роботи, можуть дізнатися про ваші вакансії, якщо ви звернетеся до них у соціальних мережах.

Які соціальні мережі найбільш ефективні для підбору персоналу?

LinkedIn

LinkedIn – найбільша у світі соціальна мережа для ділового спілкування, яка налічує понад 433 млн користувачів з 200 країн і місією якої є об'єднання фахівців для забезпечення ефективних комунікацій та успішної професійної діяльності. LinkedIn – це відкрита акціонерна компанія з багатосторонньою бізнес-моделлю. В LinkedIn є аудиторія користувачів і технічні можливості для підбору персоналу; можна використовувати профіль як резюме, вказуючи не тільки сферу своєї діяльності, освіту та місце роботи, а й нагороди, публікації, сертифікати, результати тестування і також навички, якими володіє людина [327].

Місія LinkedIn проста – з'єднати професіоналів з різних країн світу, щоб зробити їх більш продуктивними та успішними.

Як правильно заповнити профіль LinkedIn?

Є чотири ключові поля в профілі, за допомогою яких алгоритми зможуть знайти вас серед сотень мільйонів людей: **Headline**, **About**, **Experience**, **Skills**.

Headline

Заголовок розміщується під іменем, і це перше, що бачать про вас на сторінці пошуку або в профілі. Найчастіше тут вказують актуальну посаду та назву компанії. Також можна зазначити сферу роботи, ключові компетенції. Джуніори часто залишають тут примітку «відкриті до пропозицій». Важливо писати лише ключові фрази, які допоможуть вас знайти. Поширена помилка – абстрактний заголовок, коли замість посади пишуть кредо життя або дотепний жарт.

About

Напишіть коротке самарі про свій досвід, вміння та мету. Можна коротко описати проєкт, у якому зараз працюєте, з якими викликами стикаєтеся. Також у цей розділ доречно додати посилання на портфоліо чи сайт.

Experience

Тут створюється таймлайн вашого робочого досвіду. Щоби він був релевантним, важливо обирати назви посад та компаній з автоматичного списку, який пропонує система. Якщо писати їх довільно, ваш профіль може не відображатися в пошуку. У цьому розділі можна прописати ключові обов'язки, при цьому варто уникати перенавантаження інформацією. Якщо у вас багаторічний досвід у різних компаніях, краще детально розписати лише останнє місце роботи. Також зверніть увагу не тільки на дату початку роботи, але і звільнення, інакше система сприйматиме це так, наче ви працюєте на різних позиціях одночасно.

Skills

У цьому розділі можна додати до 50 навичок. Кар'єрні консультанти радять не соромитися та писати максимальну кількість релевантних хард- та софт-скілів. Важливо розмістити їх у правильному порядку, починаючи із найголовніших для вашої професії. Краще писати англійською мовою та обирати зі списку, який пропонує система LinkedIn [410].

LinkedIn – це соціальна мережа з чималими можливостями. Щоби ними скористатися, недостатньо просто зареєструватися. Алгоритми системи просувають у пошуку активних користувачів, тому, щоби налагодити якомога більше корисних зв'язків, оптимізувати профіль у пошуковій видачі та налаштувати стрічку новин, регулярно приділяйте увагу своїй сторінці, спілкуйтеся та будьте відкритими.

Facebook

Сьогодні у Facebook зареєстровано понад 16 млн українських користувачів. Розробка Facebook відбувалась з акцентом на інтереси молодих людей, однак у теперішній час і зрілі, досвідчені люди приєднуються до них досить активно. Причина – бажання іти в ногу із часом та можливість реалізуватись завдяки медіа, позаяк за минулі роки підприємцям

вдавалося просувати свій бізнес, створювати нові бренди та знаходити необхідних працівників.

Як використовувати Facebook для пошуку кандидатів?

Функції Facebook можуть допомогти вам у пошуку кандидатів. Ось найкорисніші інструменти, які допоможуть вам знайти потенційних співробітників у Facebook:

- групи Facebook. Люди охочіше діляться своєю особистою інформацією в мережі, коли опиняються в більш приватній обстановці, скажімо у групах Facebook. Наприклад, якщо ви шукаєте вебдизайнера, замість того щоб набирати «вебдизайнери, які живуть / працюють в Х», пошукайте групи, де збираються дизайнери, як-от «графічні дизайнери» або «дизайнери UI/UX»;

- платні оголошення про роботу. Замість того щоб розмішувати оголошення про роботу на своїй сторінці у Facebook, зверніться до потрібної вам аудиторії безпосередньо за допомогою платних оголошень про роботу. Щоб залучити потрібних вам кандидатів, вибирайте з безлічі варіантів фільтрації, приміром, місце розташування, ступінь освіти або професійні інтереси (наприклад, PHP або Google Analytics);

- пошук у Facebook. Використовуйте рядок пошуку Facebook для пошуку кандидатів за певними критеріями (наприклад, місце розташування або назва посади). Під час перегляду результатів обов'язково виберіть вкладку «Люди»;

- Facebook Live. Ця функція дає змогу спілкуватися з аудиторією в режимі реального часу без використання допоміжних додатків або програм для редагування відео. Попросіть співробітників узяти участь у сеансах Facebook Live, щоб представити себе, провести екскурсію офісом або просто поділитися випадковими моментами на роботі для створення бренду роботодавця [409].

Які переваги використання Facebook для залучення кандидатів?

Майже 75% усіх дорослих користувачів Інтернету активні у Facebook, причому серед них є чоловіки, жінки, дорослі від 18 до 29 років і особи старші за 65 років. Ці люди використовують Facebook, щоб ділитися своїми професійними досягненнями та шукати нові можливості працевлаштування.

Тут можна розміщувати оголошення про роботу. Facebook допоможе вам розмістити оголошення про свої вакансії.

Це дасть вам змогу підвищити впізнаваність вашого бренду. Дослідження показують, що люди більше довіряють компаніям, які активні у Facebook та інших соціальних мережах. Наявність сильної вебприсутності в найпопулярнішій соціальній мережі дає вам конкурентну перевагу і покращує ваш бренд роботодавця – все це важливо для залучення талановитих кандидатів.

Це може допомогти вам залучити більш різноманітних кандидатів. Завдяки величезній кількості користувачів Facebook дає можливість залучати кандидатів з усього світу. Створіть різноманітний кадровий резерв, набираючи кандидатів через Facebook [409].

Twitter

Як використовувати Twitter для пошуку кандидатів?

З 500 мільйонами активних користувачів на місяць Twitter (з 2023 року – «X») є надійним джерелом потенційних кандидатів. Ось функції Twitter, які допоможуть вам знайти кандидатів:

- хештеги – вони підвищують видимість ваших повідомлень;
- розширений пошук – ця функція дає змогу шукати профілі кандидатів, використовуючи такі критерії, як місце розташування, професія та хештеги. Використовуйте ключові слова, що стосуються вашої галузі;
- списки Twitter. Ці списки являють собою групи акаунтів, об'єднаних за темами або інтересами (наприклад, учасники галузевої конференції). Булевий пошук також допоможе вам знайти списки Twitter для певних сфер і галузей;
- чати – це групові обговорення, які відбуваються в заздалегідь визначений час. Використовуйте чати в Twitter, щоб виявити пасивних кандидатів, які обмінюються цікавими ідеями. Подумайте про те, щоб організувати свій власний чат у Twitter, щоб залучити більше підписників і краще зрозуміти, що хвилює потенційних кандидатів [409].

LinkedIn, Facebook і Twitter можуть бути найпопулярнішими сайтами для пошуку кандидатів серед рекрутерів, але для того, щоб підвищити свій рівень соціального рекрутингу,

доцільно розглянути й нетрадиційні платформи. Ось кілька маловикористовуваних соціальних платформ, які можна оптимізувати для залучення кандидатів:

- Instagram: використовуйте хештеги, пов'язані з наймом, щоб просувати свої оголошення про роботу і залучати потенційних кандидатів. І коментуйте профілі людей, коли вони завантажують зразки роботи;

- Snapchat: залучайте потенційних кандидатів нетрадиційними оголошеннями про роботу, використовуючи спецефекти і стікери. У рамках процесу найму попросіть кандидатів надіслати короткі відеоролики Snapchat на додаток до заявки;

- Reddit: розміщуйте свої оголошення на субреддитах і беріть участь в обговореннях з учасниками Reddit, яким цікава ваша компанія;

- Slack: беріть участь у галузевих спільнотах Slack, щоб ділитися актуальними новинами та налагоджувати стосунки з потенційними кандидатами;

- Meetup: переглядайте списки заходів, які проводяться учасниками, щоб знайти відповідних кандидатів на ваші посади;

- YouTube: створіть канал із відгуками співробітників і відеороликами, що демонструють ваш робочий простір [409].

Щоб успішно займатись пошуками співробітників у соцмережах, потрібна особлива стратегія. Вона може бути спрямована як на пасивних кандидатів, які не шукають роботу в заданий момент, так і на активних претендентів, які першочергово перевірять ваші корпоративні акаунти, а потім вже відправлять резюме. Тому ви повинні попіклуватись про це заздалегідь. Ось *декілька порад, як можна запровадити пошук персоналу через соцмережі* [307]:

- *активно формуйте репутацію вашої компанії в соцмережах.*

Розвивайте свій бренд, про який всі будуть знати, а отже – бажати у вас працювати. Важливо стати авторитетом у своїй галузі. Річ у тім, що міленіали хочуть встановити емоційний зв'язок з компанією, в якій їм треба буде працювати. Дайте їм це, залучайте їх, передавайте робочу атмосферу, розповідайте про бонуси, діліться глобальними цілями, показуйте внутрішню кухню, давайте пряму мову співробітникам. Саме живий

контент допоможе за допомогою рекрутингу в соціальних мережах органічно залучати кандидатів;

- *знімайте відео для взаємодії з кандидатами.*

Після того як ви почали активності на вибраних ділянках, необхідно виводити взаємовідносини з підписниками на новий рівень. Крім фото, цікавих і корисних постів, не ігноруйте формат відео. За статистикою, відео – це джерело, з яким користувачі соціальних мереж можуть взаємодіяти в 10 разів частіше, ніж з будь-якою іншою формою контенту. Це вид контенту, який, на думку 52% спеціалістів з маркетингу у всьому світі, забезпечує найбільший відгук і залучення. Це пов'язують з тим, що людський мозок здатний обробляти візуальну інформацію в 60 000 разів швидше, ніж текст. Формат, який можна розвивати в рамках пошуку співробітників у соціальних мережах:

- live-відео, щоб можна було поспостерігати за справжнім життям колективу і відчути культуру компанії,
- відповіді на запитання підписників,
- навчальні відео, в яких ваші співробітники діляться професійними секретами,
- успішні кейси компанії, надані у відеоформаті,
- бекстейдж із заходів, в яких беруть участь співробітники. Зробіть співробітників своїми амбасадорами.

Одна із цілей соціальних медіа криється в тому, щоб постійно збільшувати охоплення контенту. Попросіть своїх співробітників взяти участь в кампанії з рекрутингу в соцмережах і поділитись відповідними постами. Доведено, що особиста рекомендація має велику силу;

- *беріть участь у групах LinkedIn.*

Не просто оптимізуйте профіль в LinkedIn, але й беріть участь у тематичних групах, активно спілкуйтесь там. При цьому це можуть бути не тільки рекрутингові спільноти, а й ті групи, де між собою спілкуються фахівці, яких ви хочете знайти;

- *використовуйте рекламу в соцмережах.*

Рекламні кабінети в соцмережах дають змогу більш прицільно налаштувати своє повідомлення на конкретну аудиторію (читай: кандидатів вашої мрії). Використовуйте всі інстру-

менти аналізу, досліджуйте інтереси і відслідковуйте кліки. Це все дасть вам інформацію, яка допоможе зрозуміти, на що більш активно реагують кандидати в соціальних мережах і допоможе отримати більше відгуків;

– *персоналізуйте своє спілкування з підписниками / кандидатами.*

Намагайтесь винаходити свої хештеги, вигадувати свої формати, персоналізувати їх під свою корпоративну культуру і відповідати особисто кожному на коментар чи повідомлення в месенджері якнайшвидше. Так ви виявите свою повагу і увагу до своєї аудиторії, що в майбутньому буде тільки сприяти успішному рекрутингу в соцмережах.

Процес підбору персоналу є важливою складовою у системі управління персоналом. Сучасні умови вимагають від фахівців з управління персоналом сучасних рішень, які сьогодні можливо віднайти завдяки активному використанню соціальних мереж та інформації, яку вони містять.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте суть стратегічного планування персоналом.
2. Що є основною метою стратегічного планування персоналу?
3. Розкрийте поняття «підбір» персоналу.
4. Що таке що відбір персоналу?
5. У чому полягає відмінність між підбором та відбором персоналу?
6. Виокреміть принципи щодо реалізації процесів підбору та відбору персоналу.
7. Назвіть фактори, які впливають на підбір персоналу.
8. Розкрийте сутність рекрутингу.
9. Охарактеризуйте основні завданнями рекрутингу.
10. Перелічіть основні види рекрутингу.
11. Назвіть певні технології щодо пошуку та підбору працівників у сфері рекрутингу.
12. Дайте характеристику HR-технології за функціональним призначенням.
13. Визначте особливості онлайн-рекрутингу.
14. Проаналізуйте показники ефективності рекрутингу на підприємстві.

15. Назвіть сучасні системи для автоматизації рекрутингу.
16. Вкажіть основні переваги використання штучного інтелекту в рекрутингу.
17. Виділіть напрями використання штучного інтелекту в процесах рекрутингу.
18. Що таке прелімінаринг?
19. Назвіть основні завдання прелімінарингу.
20. Охарактеризуйте основні етапи прелімінарингу.
21. Висвітліть основні переваги прелімінарингу.
22. Розкрийте поняття «хедхантинг» та його особливості.
23. Визначте основні етапи роботи хедхантера.
24. В чому полягає перевага хедхантингу?
25. Проаналізуйте роль соціальних мереж у процесі підбору та формування персоналу.
26. Які Ви знаєте соціальні мережі для підбору персоналу?
27. Які переваги і недоліки використання соціальних мереж для підбору персоналу?

Тести для самоконтролю

1. Процес, за допомогою якого організації визначають участь співробітників у своїй бізнес-стратегії, – це:

- а) стратегічне планування персоналу;
- б) стратегічне управління персоналом;
- в) відбір персоналу;
- г) усі відповіді правильні.

2. Підбір персоналу – це:

а) перший етап процесу заповнення вакансій, який містить вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур;

б) процес, за допомогою якого організації визначають участь співробітників у своїй бізнес-стратегії;

- в) процес оцінювання претендента;
- г) усі відповіді правильні.

3. Основними принципами щодо реалізації процесів підбору та відбору персоналу є:

- а) науково-методичне забезпечення;
- б) фінансове забезпечення;
- в) організаційне забезпечення;
- г) усі відповіді правильні.

4. Рекрутинг – це:

а) сукупність процесів, що спрямовані на пошук, підбір та відбір персоналу необхідного професійно-кваліфікаційного рівня з метою формування трудового колективу, що забезпечує підприємству сталий розвиток та досягнення стратегічних цілей;

б) процес, за допомогою якого організації визначають участь співробітників у своїй бізнес-стратегії;

в) процес оцінювання претендента;

г) правильної відповіді немає.

5. Основними завданнями рекрутингу є:

а) завдання, які стосуються клієнта;

б) завдання, які пов'язані з відділом рекрутингу;

в) підбір персоналу за певний термін;

г) усі відповіді правильні.

6. Основними видами рекрутингу є:

а) Executive search;

б) Management Selection;

в) Graduate recruitment;

г) усі відповіді правильні.

7. Показниками ефективності рекрутингу на підприємстві є:

а) питома вага працівників, які успішно пройшли випробувальний термін;

б) загальний рівень витрат на заповнення вакансій;

в) відсоток своєчасно заповнених вакансій до загальної кількості заповнених вакансій;

г) усі відповіді правильні.

8. Програмне забезпечення, що допомагає компаніям автоматизувати основні бізнес-процеси та керувати ними для досягнення оптимальної продуктивності, – це:

а) ATS-системи;

б) HR-аналітика;

в) ERP-системи;

г) Big Data.

9. Напрямиами використання штучного інтелекту в процесах рекрутингу є:

а) відбір резюме;

б) пошук кандидатів;

в) інтерв'ю та оцінювання кандидатів;

г) усі відповіді правильні.

10. Ключовий метод оновлення штату компанії-замовника через залучення молодих, талановитих і перспективних

випускників закладів вищої освіти, а також здобувачів вищої освіти старших курсів як на постійну роботу, так і на умовах тимчасової стажування – це:

- а) рекрутинг;
- б) хедхантинг;
- в) Welcome Gift;
- г) прелімінаринг.

Література: 14, 16, 98, 128, 141, 166, 177, 185, 204, 224, 243, 251, 304, 307, 312, 327, 333, 371, 372, 373, 374, 375, 379, 385, 392, 394, 409, 410, 421, 422, 426, 438, 440, 441.

Тема 8

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

8.1. Сучасні тренди розвитку персоналу

8.2. Концептуальні аспекти навчання персоналу

8.3. Гейміфікація як інструмент розвитку персоналу

8.1. Сучасні тренди розвитку персоналу

Підприємство може досягти високого рівня фінансового успіху завдяки працівникам, які володіють високим рівнем загальних та спеціальних компетенцій, що спрямовані на досягнення професійних цілей. Розвиток персоналу в умовах невизначеності, що виникли через війну в Україні, не отримує необхідної уваги з боку роботодавців. Тому бізнес-організації повинні максимально докладати зусиль, які повинні бути спрямовані на професійний розвиток власного персоналу.

На думку Л. Лазоренко та Н. Гринчак [189, с. 381], розвиток персоналу є системою, яка має на меті підвищення рівня кваліфікації співробітників. Це інвестиції в розвиток людського капіталу кожного працівника та загального людського капіталу організації, що сприяє підвищенню ефективності її діяльності. Головною метою розвитку персоналу є зміцнення різноманітних навичок співробітників, таких як гнучкість, організованість, креативність, комунікабельність та лідерство.

Дослідження, проведені Gallup на замовлення Amazon, показують, що понад 57% співробітників американських компаній хочуть брати участь у програмах навчання та розвитку, щоб підвищити наявні навички, отримати нові з метою просування по кар'єрі. І це число зростає до 71%, коли роботодавці присвячують робочий час ініціативам, навчанню та розвитку персоналу, замість того щоб вимагати від працівників виконувати їх у вільний час [439].

Науковці пропонують різні трактування терміна «розвиток персоналу» (табл. 8.1).

На думку О. Бабчинської, система розвитку персоналу – це системно організований процес безперервного професійного

Таблиця 8.1

Поширені визначення терміна «розвиток персоналу»
[366; 369]

Автор	Зміст
О. Бабчинська	Безперервний процес, який має за мету забезпечення всебічного розвитку працівників і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства відповідно до обраної ним стратегії.
І. Беспалов	Комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної та управлінської компетентності персоналу підприємства для більш ефективного досягнення цілей та завдань організації.
В. Веснін	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і росту їх здатності вносити вклад у діяльність організації. Водночас окремо виділяється «професійний розвиток» як процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, займання посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини.
В. Маслов	Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі.
О. Морозов, В. Гончар	Безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі.
В. Співак	Оцінка потенціалу людини, здійснювана за такими аспектами, як морально-мотиваційний, творчий, комунікаційний, адміністративний, лідерський потенціал, працездатність, стресостійкість, компетентність, асертивність, гнучкість.
А. Ткаченко, К. Марченко	Цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їхньої трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових, більш складних завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей.

Л. Федоришина, О. Гарват	Цілеспрямований системний процес удосконалення якісних характеристик персоналу організації на систематичній основі з використанням різних методів задля покращення індивідуальних та колективних показників роботи, зростання загальної продуктивності і завдяки цьому – забезпечення постійного підвищення ефективності діяльності товариства.
Ф. Хміль	Ітеративний (повторюваний) процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації.

навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [11, с. 170]. На рис. 8.1 відображено послідовність процесу розвитку персоналу.

О. Таран та В. Сербін стверджують, що основними цілями сучасної системи розвитку персоналу підприємства стають: не лише традиційні категорії максимальної ефективності праці, а й задоволення працівників від участі в трудовому процесі; забезпечення як підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів, так і його привабливості на ринку працівників; зростання не лише кількісної, а й якісної

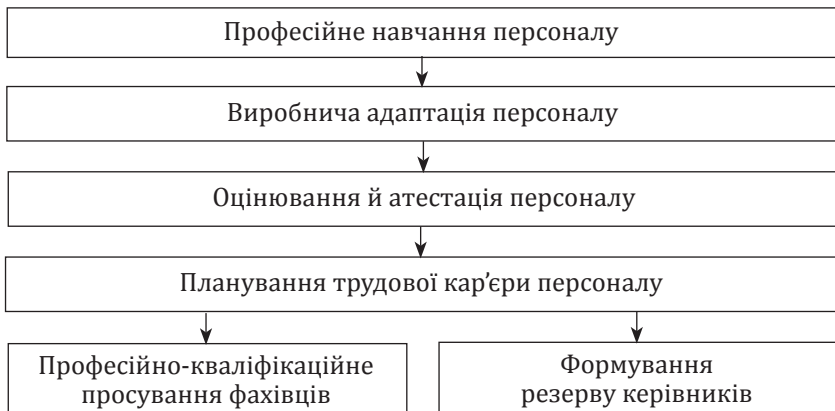


Рис. 8.1. Складові процесу розвитку персоналу [11]

продуктивності праці, забезпечення якості результатів виробництва; формування не лише умов для збільшення прибутку, а й зростання соціальної значимості виробництва, участі робітників у ньому [353, с. 717].

Процеси реалізації сучасних технологій розвитку персоналу для підприємств здійснюють, орієнтуючись на стратегії загального його розвитку, враховують специфіку та сферу діяльності, особливості комунікаційного спрямування в колективі, специфіку зовнішнього середовища. Сучасна стратегія розвитку персоналу виступає як узагальнююча модель дій, котрі направлені на створення такої сукупності вимог стосовно персоналу й ступеня ефективності в його роботі, котрий забезпечує підприємству досягнення встановлених ним цілей у бізнесі. Стратегічний аспект формування системи розвитку трудового колективу визначає роль, місце та позиції системи управління персоналом кожного підприємства. Ця стратегічна складова включає в себе певні групи технологічних інструментів: пряме управління діяльністю персоналом; забезпечення постійного підвищення адаптаційних можливостей підприємства відповідно до умов зміни зовнішнього середовища; виконання процесуальних функцій, котрі охоплюють оцінку щодо кадрових потреб, здійснення підбору, найму, розвитку, нарощування продуктивного потенціалу та забезпечення ефективного використання персоналу; виконання профільних управлінських функцій (контролінгу, маркетингу, інформаційного забезпечення й комунікацій, управління постійним кваліфікаційним розвитком персоналу) [429].

Сучасні технології в управлінні кадрами на підприємстві, що динамічно розвивається, засновані, в першу чергу, на безсумнівному визнанні важливості та забезпеченню поваги до кожного окремого співробітника. Відповідно, головним стає формування в управлінні персоналом вміння правильно використовувати специфічні індивідуальні характеристики, а також наявні та приховані цілі, професійні й особисті навички та вміння працівника в процесі спрямування його діяльності на виконання завдань підприємства. Трактуювання поняття розвитку персоналу в наш час передбачає широкий спектр інструментів і технологій, котрі сприяють максимальному та повноцінному розкриттю всього кадрового потенціалу кожного

окремого підприємства, з урахуванням можливостей особистісного зростання й розвитку співробітників, що забезпечує оптимальний вклад ними в діяльність фірми [353, с. 719].

Основними засадами у формуванні ефективного розвитку персоналу нині множна назвати такі:

1) врахування індивідуальності. Воно спирається на розвиток особистісних підходів при плануванні стратегії розвитку кар'єри працівників усіх рівнів, зміну векторів розвитку робітників, керівників та спеціалістів відповідно до змінюваних умов розвитку суспільного економічного середовища з урахуванням індивідуальної специфіки кожного працівника, його особистого прагнення та відповідності поставленим посадовим вимогам;

2) взаємне розуміння і зацікавленість компанії та працівника в можливостях з розвитку кар'єри. Забезпечується через визначення перспектив розвитку виробництва, а також постійну мотивацію працівників у розвитку їхніх можливостей в руслі професійного та особистого удосконалення;

3) багаторівневість і різноплановість матеріального та морального стимулювання, в тому числі здійснення фінансування розвитку кар'єри працівників як форми інтелектуальних інвестицій в виробництво;

4) обов'язковість забезпечення професійного зростання працівників фірми. Створення умов для підвищення кваліфікації, постійне сприяння росту професіоналізму, здійснення відповідного планування розвитку кадрів;

5) забезпечення соціально-психологічного комфорту в колективі. Взаємоповага, соціальне визнання з одночасним зростанням матеріального достатку за умови дотримання корпоративних цінностей;

6) забезпечення об'єктивності в управлінні. Обов'язкова мінімізація впливу суб'єктивного ставлення в менеджменті до процесів забезпечення розвитку кар'єри та контролю за нею [353].

Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства. Варто зазначити, що переваги від розвитку персоналу відчутні як для окремого працівника, так і для підприємства загалом (рис. 8.2).

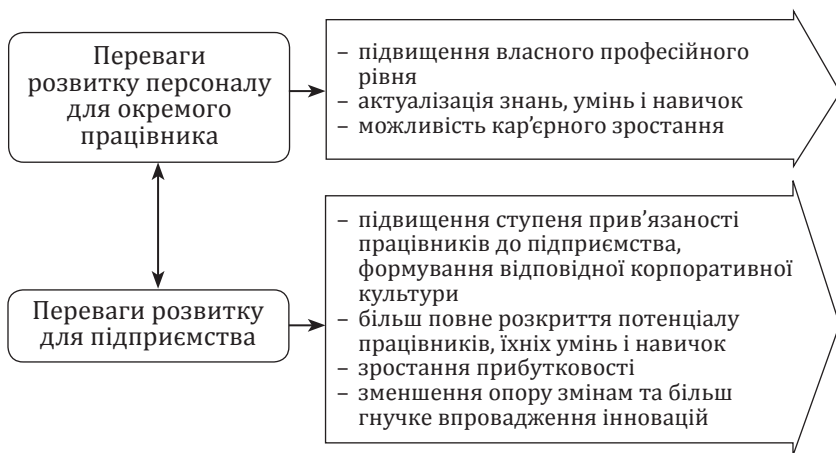


Рис. 8.2. Переваги розвитку персоналу підприємства [369]

Тенденції розвитку сучасного бізнесу спираються на розвиток персоналу відповідно до завдань бізнесу, згідно з якими застосовується різний тип стратегій управління розвитком персоналу. Тож стратегії розвитку персоналу можуть бути зорієнтовані на концентрований розвиток, розвиток потенційних працівників, диверсифікований розвиток персоналу, інтегрований розвиток персоналу, кваліфікаційний та мотиваційний розвиток кадрів.

Технологія застосування *стратегії концентрованого розвитку* зорієнтована на забезпечення спеціалізованого навчання та здійснення просування персоналу, формування пріоритетності в розвитку стратегічно важливих груп персоналу підприємства Використання технології *стратегії розвитку потенційних працівників* спрямоване на формування в суспільстві інтенсивних програм фахового навчання згідно з потребами бізнесу, а також на постійне навчання та розвиток працюючих кадрів відповідно до суспільних і технологічних інновацій, здійснення професійної орієнтації та адаптації співробітників [353].

Інструменти технології *стратегії диверсифікованого розвитку трудових ресурсів* передбачають створення багатофункціонального робітника, котрий в процесі навчання отримує декілька кваліфікацій чи додаткову професію.

Такий підхід створює умови для ротації персоналу, формує програму розвитку, котра спрямована на постійне покращення системи комунікацій та формування універсальної трудової команди. Технологія стратегії інтегрованого розвитку персоналу для підприємства зорієнтована на створення цілісного підходу в формуванні кадрів підприємства. В ній часто застосовуються спеціалізовані навчальні програми, створюються передумови до забезпечення норм корпоративної культури та належної трудової поведінки [25].

Застосування прийомів має на меті постійну діагностику персоналу, оцінку їх кваліфікаційної відповідності з подальшим використанням інноваційних навчальних програм, котрі спрямовані на удосконалення чи формування професійної відповідності в рамках змін умов роботи підприємства, зростання кваліфікаційних характеристик персоналу.

Технологія впровадження *мотиваційної стратегії* поєднує в собі: оцінку потреб підприємства та визначення продуктивного потенціалу працівників, створення відповідної професійної орієнтації кадрів, здійснення просування персоналу в кар'єрному рості, виконання найму потрібних працівників; виконання аналізу кількісного та якісного складу персоналу підприємства; дослідження руху трудових ресурсів, оцінку причин та зв'язків у змінах персоналу; здійснення аналізу та оцінки ефективності управління персоналом, визначення сильних та слабких сторін кадрового менеджменту; проведення оцінки кваліфікаційних та особистих характеристик персоналу відповідно до політики підприємства та займаної посади; визначення потреб у здійсненні професійного навчання та розвитку співробітників [353].

О. Таран та В. Сербін методи розвитку персоналу підприємства виокремлюють у кілька груп [353, с. 722]:

- *групові*, що передбачають: формування колективних управлінських та професійних навичок; проведення майстер-класів, професійних семінарів, підвищення кваліфікації, перепідготовку спеціалістів, проведення тренінгів з взаємодії;
- *індивідуальні*, що зорієнтовані на: делегування повноважень, здійснення планування та розвиток кар'єри персоналу; розробку особистих проєктів та завдань; стажування; наставництво; коучинг;

– *дистанційні*, що спираються на використання сучасних технологій зв'язку та дистанційне навчання в онлайн-форматі; передбачають електронну розсилку занять, лекцій, завдань, тестів; практикують проведення онлайн-курсів та програм.

Першим кроком у розвитку співробітників є створення ІПР – індивідуального плану розвитку для кожного співробітника. Індивідуальним планом розвитку називають програму навчання, розроблену для конкретного співробітника. Вона допомагає працівникові набувати нових компетентностей та розвивати наявні. По суті, індивідуальний план розвитку – нематеріальний мотиватор, який приносить користь як співробітнику, і компанії. Працівник стає більш залученим і лояльним до компанії, а організація, у свою чергу, розвиває цінного фахівця, який ефективніше досягає цілей бізнесу.

Індивідуальний план розвитку є своєрідною кар'єрограмою, складеною з урахуванням характерних професійних та особистих якостей працівника. Тому всі, хто хоче розвиватися та професійно зростати, можуть підвищити рівень наявних знань та отримати необхідні навички.

План індивідуального розвитку співробітника включає:

1) цілі. Важливо, щоб і компанія, і співробітник були зацікавлені у досягненні цих конкретних цілей;

2) терміни. У плані обов'язково мають бути зазначені часові рамки реалізації кожного пункту плану розвитку;

3) стратегія розвитку. У цьому пункті треба вказати конкретні завдання, які необхідно реалізувати працівникові;

4) підтримка. У плані обов'язково мають бути зазначені керівники чи помічники, які допомагають та контролюють процес;

5) відмітки про виконання. Кожне виконане завдання слід зазначити, щоб правильно оцінити результат [129].

Важливо пам'ятати, що індивідуальний план має охоплювати необхідні зони розвитку співробітника, мотивувати його та покращувати професійні навички. Він може бути виконаний у будь-якому вигляді: схеми чи діаграми Ганта. У жодному разі план розвитку не повинен бути примусовим заходом з боку компанії. У такому разі його реалізація не дасть жодного позитивного результату і, навпаки, демотивує працівника.

Варто зазначити, що цифрові технології надзвичайно активно впливають на розвиток персоналу (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Вплив цифрових технологій на розвиток персоналу [20]

Переваги	Необхідні дії підприємства
<i>Автоматизація і цифровізація.</i> Автоматизація оцінки, підготовки, адаптації, підвищення кваліфікації, навчання, тимбілдингу, ознайомлення із технологіями і трендами бізнес-процесів, набуття цифрової компетентності допомагають гнучко поєднувати традиційні та сучасні підходи.	– Розробка й оцінка альтернатив упровадження цифрових технологій, аналіз ефективності на різних етапах розробки стратегії розвитку персоналу та в процесі практичної реалізації.
<i>Поєднання інтересів підприємства і працівників.</i> Цифрові технології дають можливість використовувати як стандартні процеси оцінки і розвитку персоналу, так і пристосовувати навчальні програми та матеріали до індивідуальних особливостей працівників і команд.	– Розробка показників оцінки персоналу, вимірювання ефективності розвитку персоналу, відстежування їх динаміки та своєчасні корективи.
<i>Вдосконалення комунікацій.</i> Широке коло спеціальних технічних засобів, комп'ютерної техніки, засобів комунікації, спеціальних платформ і програм, спілкування в реальній і віртуальній реальності сприяють удосконаленню взаємодії.	– Комплектування підрозділів розвитку персоналу кваліфікованими фахівцями, що володіють сучасними методами навчання, а також усім необхідним обладнанням і ПЗ.
<i>Розширення різновидів і підвищення гнучкості.</i> Використання віддалених форм навчання персоналу дає змогу отримувати знання в аудиторіях і на робочих місцях, також дистанційно, в зручний час і в комфортному обсязі.	– Навчання керівників, менеджерів і працівників підприємства з метою формування і вдосконалення їх цифрової компетентності відповідно до вимог стратегії розвитку персоналу і підприємства в цілому.
<i>Використання хмарних технологій.</i> Це надає доступ до програм і платформ для опрацювання великих обсягів даних, коли у підприємства немає власних інформаційних ресурсів.	
<i>Покращення аналітики.</i> Цифрові технології дають можливість відстежувати перебіг процесів розвитку персоналу, відповідність стратегічним планам, формувати базу даних та виконувати аналіз показників розвитку й оцінки персоналу, оцінювати ефективність системи розвитку персоналу.	

Завдяки аналізу літератури можна виділити певні тенденції в розвитку персоналу за допомогою цифрових технологій:

- трансформація очних навчальних курсів у цифровий формат. Реалізація концепції змішаного навчання, коли традиційні навчальні заходи (лекції, семінари, тренінги) поєднуються з освітніми програмами в цифровому середовищі. Забезпечує безпосередню взаємодію з викладачами та колегами і при цьому надає можливість для віддаленого отримання знань у зручному для працівника режимі;

- використання цифрових платформ, адаптованих під мобільні пристрої. Навчальні заходи в цифровому середовищі мають масовий характер, здійснюються синхронно/асинхронно, індивідуально/в групі, самостійно/під керівництвом викладача, що зумовлює потребу у створенні потужної цифрової інфраструктури (мультиформатний режим). З боку працівників формується запит на доступність освітніх платформ у будь-якому місці й час, з можливістю підключення до них з будь-якого пристрою, що обумовлює необхідність використання різних систем управління навчанням (Learning Management System), адаптованих під мобільні пристрої. Застосовуються готові ринкові і власні технічні рішення, а в майбутньому прогнозується формування комплексних digital-систем, які інтегрують рішення в сфері оцінки, навчання та розвитку, кар'єри тощо;

- адаптація традиційних методів навчання до онлайн-формату, пошук і випробування нових методів цифрового навчання. Запровадження в процеси розвитку персоналу вебінарів, відеоконференцій, онлайн-курсів, e-mail-розсилок, корпоративних подкастів, sms-тренінгів, онлайн-марафонів, відео-матеріалів, лонгрідів;

- персоналізація процесів навчання персоналу. Кожному працівнику надається можливість отримати індивідуальний досвід навчання, розроблений відповідно до проблем, які він вирішує в своїй роботі, плану розвитку кар'єри, особистих побажань та схильностей, в тому числі із використанням можливостей гнучкої аналітики та генеративного інтелекту;

- апробація нових технічних і цифрових засобів навчання, розвиток інфраструктури. Розвиток матеріально-технічної бази навчання персоналу має дуже велике значення.

Використання конференц-залів для навчання, унікальної технології classroom – простору у вигляді навчальної аудиторії з відеостіною, на якій транслюються екрани слухачів для залучення в контакт зі спікером, – дає можливість вести лекції або проєктну роботу у віддаленому форматі з ефектом присутності в аудиторії завдяки візуальному контакту і невербальній взаємодії між спікером і слухачами. При цьому учасники навчання бачать не тільки лектора, а й своїх колег;

– трансформація змісту навчання в бік цифрових компетенцій та виконання вимог VUCA/BANI середовища. Трансформуються не тільки організація, методології і методи навчання, а й їх змістове наповнення. Результатом навчання працівників стає отримання професійних (hard skills), надпрофесійних, або гнучких навичок (soft skills), формування цифрових компетенцій (digital skills) [20].

Цифровізація розвитку персоналу має суттєві переваги, оскільки процеси навчання і розвитку стають доступними для всіх працівників підприємства, особливо для компаній із територіально розподіленою організаційною структурою; підвищується відповідність освітнім потребам сучасного персоналу (стислість, наочність, різноманітність навчальних матеріалів, активна практична взаємодія в процесі навчання); підприємства отримують широкі можливості адміністрування процесу навчання та освітньої аналітики; створюються комфортні умови для навчання (можливість самостійного вибору освітнього маршруту, тематики, темпу, місця і часу навчання; швидкий і необмежений доступ до навчальних матеріалів); збільшується кількість каналів для отримання нових знань; методи та інструменти навчання стають більш різноманітними та цікавими, а гнучкий підхід до формування та оновлення навчального контенту дає змогу підтримувати його в актуальному стані [20].

Сучасні умови розвитку бізнесу вимагають від системи управління розвитком персоналу адаптивності, гнучкості та практичної ефективності.

8.2. Концептуальні аспекти навчання персоналу

Війна в Україні підсилила високий рівень невизначеності, в якому бізнес-організаціям доводиться провадити підприємницьку діяльність. Для здійснення успішної такої діяльності важливе значення має менеджмент персоналу, і саме його навчання є ефективним інструментом у прийнятті вдалих управлінських рішень щодо побудови бізнес-процесів та забезпеченні високої конкурентоспроможності підприємства.

Т. Сорочан визначає процес навчання персоналу як діяльність, яка спрямована на розвиток персоналу для підтримки його професійних навичок, умінь та знань на належному рівні та підвищення його конкурентоспроможності [322, с. 36].

На думку В. Непочатенко, навчання персоналу можна тлумачити як процес доповнення знань співробітників та вдосконалення їхніх навичок і компетенцій, необхідних для належного виконання завдань та створення можливості для додаткового поповнення знань, умінь і компетентностей у плані кар'єрного підвищення [237].

Навчальний процес починається з виявлення потреб, завдяки чому можна визначити термін і обсяг навчання. Потреба в навчанні, тобто ситуація, при якій працівник має нижчий рівень знань і навичок для правильного виконання завдання, може бути результатом багатьох факторів:

- недостатнє виконання працівником покладених на нього завдань;
- зміни в організаційному положенні;
- організаційні зміни;
- впровадження нової техніки, законодавчі зміни тощо.

В. Непочатенко наголошує, що важливим елементом діагностики є розпізнавання фактичних потреб у навчанні, які є результатом невідповідності компетенцій. Сигналами, що вказують на їх виникнення, можуть бути результати періодичної оцінки результатів праці, повідомлення працівників про потреби в навчанні, зміни, що відбуваються на внутрішньому і міжнародному ринку, які можуть призвести до впровадження нових технологій та організаційних змін [237].

Згідно зі Законом України «Про професійний розвиток працівників», метою державної політики у сфері професійного розвитку працівників є «підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю ефективному використанню праці та забезпечення досягнення належного професійного рівня працівниками» [237].

Персонал будь-якого підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (стиль управління, мета діяльності, стратегічні цілі, здійснення виробництва продукції чи надання послуг, технологій, що використовуються, організації процесу діяльності, якості і кількості працівників, програм навчання для різних категорій працюючих, ефективної системи мотивації на підприємстві тощо) і зовнішніх (ситуація на ринку праці, політичні та економічні трансформації, демографічні процеси у країні, юридичні аспекти, цінності і потреби суспільства тощо) факторів впливу. Вплив зовнішніх факторів розкривається в макроекономічних показниках: кількості безробітних, економічно активного (працездатного населення обох статей) та економічно неактивного населення, рівня освіти, пропозицій на ринку праці з боку роботодавців, кількості резюме, рівня зайнятості тощо. Своєю чергою, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри персоналу [322, с. 37]. Варто зазначити, що роль навчання персоналу всіх категорій працюючих у загальній системі управління персоналом підприємства є надзвичайно важливою, оскільки результат діяльності підприємства залежить від кожного працівника (рис. 8.3).

Науковці під керівництвом І. Седікової виділяють основні етапи навчання персоналу [322, с. 36]:

- визначення головної мети навчання персоналу підприємства;
- оцінка персоналу з метою визначення потреб персоналу щодо нових знань та навичок;
- розробка програми навчання: визначення змісту програми;
- визначення форм, методів, технік, професійного навчання;



Рис. 8.3. Місце навчання персоналу у загальній системі управління персоналом підприємства [322]

- планування витрат на впровадження програми навчання;
- реалізація програми навчання персоналу підприємства;
- набуття працівниками знань, навичок та умінь, передбачених розробленою вище програмою навчання;
- визначення критеріїв оцінювання ефективності програми навчання;
- проведення оцінювання персоналу з метою визначення результатів навчання.

Організація професійного навчання покладається на роботодавця, це стосується всіх категорій працівників, зокрема й тих, які працюють на умовах неповного або скороченого

робочого часу, гнучкого режиму, віддаленої (дистанційної) роботи, а також тимчасових працівників. Так, процес навчання персоналу повинен здійснюватися підприємством з урахуванням проблем та потреб своєї діяльності відповідно до вимог чинного законодавства. В економічній літературі виділяють чотири основні види та три типи результативного навчання персоналу (рис. 8.4).

У компаніях поділяють навчання на *внутрішнє* та *зовнішнє*. *Внутрішнє навчання* проходить усередині компанії через залучення внутрішніх експертів з певної галузі як для розробки, так і для проведення навчання. *Зовнішнє навчання* – навчання за межами компанії за допомогою сторонніх експертів, спеціалістів чи організацій. Наприклад, співробітник знайшов в інтернеті цікавий онлайн-курс з продажів та вирішив на нього записатись, або пройшов offline-тренінг, організований відомим коучем, і т. ін. [124].

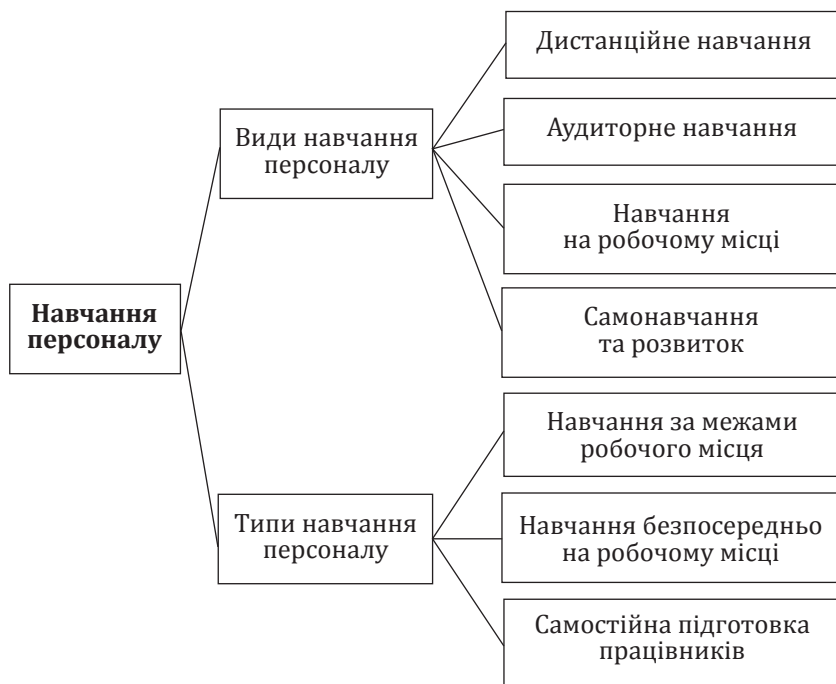


Рис. 8.4. Види і типи результативного навчання персоналу [322]

Основними перевагами зовнішнього навчання для бізнесу є такі [124]:

- зовнішні курси проводяться професіоналами з досвідом викладання. Вони володіють різними методиками, які допомагають зробити навчання максимально якісним та ефективним. Компанії, які надають перевагу такому навчанню, мають змогу виростити власних – внутрішніх професіоналів, які будуть поширювати свої знання серед інших працівників;

- зовнішні професіонали мають багатий досвід у різних сферах бізнесу та глибокі знання у конкретній предметній галузі, які необхідні для навчання вашого персоналу;

- завдяки великому вибору компаній-провайдерів можна обрати саме той варіант, який буде найкращим та найвигіднішим для вашого бізнесу;

- учасники навчання мають змогу обмінюватися інформацією, ділитися проблемами та досвідом їх вирішення з працівниками інших організацій. Це допомагає створювати професійні спільноти;

- якщо це навчання зі загальновідомої тематики без прив'язки до індивідуальних особливостей компанії – простіше і дешевше купити готові курси, створені професіоналами, ніж створювати власні навчальні продукти;

- зручніше скористатись послугами зовнішніх тренерів для проведення офлайн-тренінгів, ніж підбирати окремих спеціалістів з кожної тематики в компанії;

- зовнішнє навчання можна проводити навіть для одного співробітника – це не впливає на вартість розробки чи кількість витрачених ресурсів. Натомість аби покрити витрати на проведення внутрішнього навчання – потрібно зібрати повноцінну групу;

- у співробітників може бути різний початковий рівень знань з однієї тематики. В такому разі універсальний курс їм не підійде. Потрібно розробляти декілька курсів з різною складністю та глибиною знань, а це збільшує витрати на розробку, які були заплановані на початку. Набагато вигідніше буде підібрати для таких співробітників відповідні до їхнього рівня знань зовнішні курси.

Основними видами зовнішнього навчання є курси підвищення кваліфікації та тренінги, самонавчання, конференції та семінари.

Про зовнішнє навчання необхідно пам'ятати таке [124]:

- зовнішнє навчання вимагає ретельної підготовки: вибору та організації процесу всередині компанії, розподілу співробітників за групами та багато іншого;

- зовнішнє навчання буде чудовим рішенням для навчання працівників складних навичок, які потребують грамотного підходу та спеціальної підготовки спеціаліста;

- зовнішнє навчання підходить також вузьким спеціалістам у компанії, навчання яких передбачає отримання більше спеціалізованих, програмних, законодавчих знань;

- зовнішнє навчання підвищує мотивацію працівників. Сторонні спеціалісти мають більший авторитет серед співробітників компанії через те, що посиляються на досвід інших компаній та отримані результати;

- зовнішнє навчання дає можливість співробітникові познайомитися з спеціалістами його професії, обмінятися досвідом, порівняти методи роботи різних галузей та отримати грамотну консультацію інших фахівців.

Вибір тієї чи іншої форми навчання залежить від того, яку концепцію навчання співробітників хоче реалізувати керівництво та яких стратегічних цілей досягти. Найкращим рішенням буде поєднання двох типів: внутрішнього та зовнішнього. Правильне їх дозування допоможе збудувати по-справжньому ефективну систему навчання в компанії, яка буде сприяти розвитку корпоративної культури та залученню нових ідей та бізнес-процесів у розвиток компанії.

У практиці українські підприємства використовують традиційні та сучасні методи навчання персоналу (табл. 8.3).

У сучасній бізнесовій практиці доволі популярним є дистанційне навчання персоналу, яке дає змогу організувати одночасне освоєння матеріалу великим колективом без істотних витрат на організацію приміщень, оплату фахівців тощо. Заняття проходять у зручний час, з можливістю повторення складних місць, вибору відповідного темпу тощо. Така технологія передбачає великий обсяг самостійної роботи. У швидкості обробки інформації і полягає безперечна перевага дистанційного навчання. Створенням навчальних курсів не обов'язково займатись фахівцем роботодавця. Існує безліч готових продуктів, що вимагають лише адаптації під вирішення

Таблиця 8.3

Методи навчання персоналу [119; 267; 369; 394]

Методи		Характеристика
Традиційні	Тренінг	Метод навчання, спрямований на опрацювання та закріплення безпосередньо ефективних моделей поведінки, на активну участь сторін, їхній взаємообмін досвідом і використання групової взаємодії. Мета тренінгу – забезпечити максимальний розвиток знань і навичок працівників для вирішення конкретного завдання.
	Інструктаж	Роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять до кола професійних обов'язків.
	Лекція	Монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.
	Ротація	Переведення працівника на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців.
	Наставництво	Професійна підготовка, за якої наставник як досвідченіша особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набутти необхідну професійну компетенцію, а також ввести у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі.
	Поведінкове моделювання	Метод, що спрямований на вироблення у працівників певної моделі поведінки в звичайних і нестандартних ситуаціях.
	Мозковий штурм	Метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення. Найефективнішим цей метод є для роботи в команді (малих групах).
Сучасні	Дистанційне навчання	Навчання з використанням телекомунікаційних технологій для занять персоналу на відстані (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams або прослуховування вебінарів).
	Сторітеллінг	Метод навчання нових співробітників компанії для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

Сучасні	Кейс-стаді	Метод навчання, в основі якого лежить опис реальних ситуацій, що склалися в тій чи іншій сфері діяльності. Він спрямований на короткострокове навчання працівників, які на основі створеної практичної ситуації пропонують алгоритм дій, тобто варіанти вирішення або ж удосконалення її, та ухвалюють конкретні рішення.
	Консалтинг	Професійна допомога з боку фахівців-консультантів у відповідній професійній сфері.
	Нетворкінг	Вирішення завдань за допомогою сформованої мережі друзів, партнерів чи колег.
	Баскет-метод	Імітація ситуацій «керівної діяльності», за якої співробітник долучається до ролі керівника. Метод використовується для підбору та виявлення основних навичок, умінь, які потрібні потенційному працівнику для конкретної посади. Особливість цього методу зводиться до вирішення нагальних проблем, що виникли в організації.
	Шедоуінг	Надання можливості працівнику, який має пройти перекваліфікацію, ротацію чи підвищення кар'єрними сходинками, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає відповідну посаду. Завдяки цьому претендент «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити зміст і обсяг необхідних йому знань, навичок і компетенцій.
	Фасилітація	Створення командного середовища, в якому кожен член команди генерує ідеї для вирішення конкретного завдання, члени команди у різних форматах ці ідеї обговорюють і в результаті приймають компромісне рішення. Роль фасилітатора – методичний супровід проведення фасилітації, без посереднього втручання у вирішення поставленого завдання.
	E-Learning	Корпоративне навчання за допомогою мережі «Інтернет» і мультимедіа, яке забезпечує створення мережевого інформаційного середовища в організації (на підприємстві, у фірмі, компанії).
	Buddying	Інструмент, заснований на обміні інформацією між учасниками навчальної групи, що забезпечує ефективний зворотний зв'язок при досягненні цілей, пов'язаних із засвоєнням нових навичок.

конкретних завдань посади чи робочого місця [40]. У таблиці 8.4 відображено поширені платформи для дистанційного навчання працівників.

Популярні платформи для дистанційного навчання персоналу
[40; 266]

Назва	Характеристика
Prometheus	Найпопулярніший український громадський проєкт відкритих онлайн-курсів, метою якого є безкоштовне надання онлайн-доступу до курсів з різних тем; також це можливість для викладачів, тренерів, коучів публікувати та розповсюджувати курси.
Портал Дія. Цифрова освіта	Безкоштовні освітні серіали для тих, хто хоче володіти цифровими навичками, ефективно та безпечно застосовувати технології в роботі, для професійного та особистісного розвитку.
Освітній Хаб – EduHub.in.ua	Цікаві та надзвичайно корисні курси, спрямовані на розвиток soft skills: управління людьми і проєктами, емоційний інтелект, персональна ефективність, школа HR та інші.
LINGVA SKILLS	Тим, хто бажає підвищити рівень володіння англійською, радимо звернути увагу на український проєкт з безкоштовного вивчення англійської мови від Асоціації інноваційної та цифрової освіти та Академії навичок.
TED (TEDxTalks, TEDxKyiv, TEDxLviv)	Понад 2000 відеолекцій та виступів науковців, бізнесменів, політиків, активістів з усього світу, які діляться своїм досвідом, унікальними, цікавими ідеями, думками та результатами досліджень.
TacticMedAid	Українські безкоштовні онлайн-курси першої домедичної допомоги за відеолекціями та через бот у телеграмі TacticMedAid_bot.

Нинішні умови підвищили потребу у навчанні для працівників та розширили можливості сприймання інформації за допомогою більш варіативного спектру сучасних матеріалів. Роботодавці тепер повинні впроваджувати сучасні методи у свою практику навчання персоналу. Це допоможе усунути неефективність, вийти за межі традиційних методів навчання і сформувати міцні партнерські стосунки, щоб підтримувати постійний розвиток працівників.

8.3. Гейміфікація як інструмент розвитку персоналу

Сьогодні умови зовнішнього середовища вимагають від підприємств неабиякої стійкості. Збереження успішної діяльності та основного дороговартісного ресурсу – персоналу вважається ключовим завданням для кожного керівника будь-якої організації. Гейміфікація є тим інструментом, що допоможе роботодавцю зберегти та розвивати людський ресурс.

Термін «гейміфікація» був уведений у 2002 році розробником комп'ютерних ігор Ніком Пеллінгом. Англійською мовою «гейміфікація» означає «тренд», який відображає модель управління ресурсами, засновану на людському капіталі, в якій головну роль відіграють відданість, лояльність і співпраця. Це метод управління, який, залежно від потреб конкретної компанії, може враховувати індивідуальні схильності працівників: що важливо – водночас вони можуть бути зосереджені на співпраці або навіть уникати її, тому що кожна гра може бути побудована (залежно від потреби) для команд або окремих підрозділів. За своїм означенням, гейміфікація актуалізує потребу працівника в самореалізації, особливо якщо це сприяє успіху підприємства, незалежно від його ставлення до інших, зокрема колег [197].

Гейміфікація – це спосіб впливу на людську поведінку, який базується на використанні ігрових елементів. Перетворюючи досвід за допомогою ігор, він долає соціальні та психологічні обмеження, що уможливорює вивільнення людського потенціалу. Щоб процес називався гейміфікованим, він повинен містити характеристики, перелічені Джен Макгонігаль у її виступі на TedEX [197]:

- чітко визначені цілі, що забезпечують мотивацію участі у грі;
- логічні та послідовні правила, що задають обмеження та рамки досягнення поставлених цілей;
- стабільна система зворотного зв'язку, яка гарантує, що поставлені цілі досяжні, а гравці виконують правила;
- добровільна згода на участь у грі та слідування правилам досягнення мети.

Гейміфікація є динамічним трендом XXI століття. Безсумнівною причиною використання такого інструменту

є бажання підвищити ефективність роботи працівників. Гейміфікація – це використання окремих елементів ігор у неігрових практиках. Мета гейміфікації значною мірою полягає в тому, щоб залучити персонал до виконання щоденних обов'язків, які здаються нудними або рутинними.

Основними функціями гейміфікації є такі [79]:

1) це метод підвищення ефективності навчання або роботи. Коли ми при звичаємося до повторюваної діяльності, вона стає автоматичною: ми перестаємо думати про якість результату і свій внесок у нього. Рутинізація знижує мотивацію і розсіює увагу. Протилежністю до цього є стан потоку – висока зосередженість на справі. У цьому стані ми не помічаємо плину часу і досягаємо максимальної концентрації та ефективності. Психометричний аналіз свідчить про значну залежність між складовими гейміфікованого процесу та станом потоку. Для них обох характерні [2] однакові умови (чітке усвідомлення цілей, баланс умінь та викликів, контроль і зворотний зв'язок), а також можливі результати (злиття дії й усвідомлення, концентрація, втрата відчуття часу і втрата самоусвідомлення);

2) гейміфікація може спрямовувати людську поведінку. Цим вона схожа на технології переконування, розроблені для впливу на поведінку без надмірного примусу до змін. Схвалення через нарахування балів та просування у рейтингу може працювати як стимул діяти у схвалюваний спосіб. Для досягнення мети люди змінюють небажані моделі поведінки на користь більш ефективних;

3) гейміфікація долає бар'єри. Кожна професійна група виробляє професійний жаргон: формальну і неформальну термінологію. Це спрощує комунікацію всередині спільноти, але ускладнює порозуміння з іншими. Щоб не витратити час на розбір понять, гейміфікація створює вільне від специфічних слів поле і дозволяє учасникам зосередити увагу на спільній меті та кроках з її досягнення;

4) гейміфікація спрямовує ігрові патерни на розв'язання життєвих ситуацій. Вона реорганізовує і перетворює досвід, який часто буває рутинним чи складним для «не експертів». Головна мета використання ігрових елементів – створення простору для продуктивної конкуренції та співпраці.

Основними перевагами для підприємства від використання гейміфікації є [80]:

- стимулювання мотивації співробітників;
- підвищення залученості клієнтів;
- побудова лояльності;
- розширення аудиторії;
- підвищення продуктивності праці;
- заохочення соціальної взаємодії та командної роботи;
- збільшення монетизації.

Колектив авторів під керівництвом О. Тужилкіної виділяє головні концепції гейміфікації, впливу на покращення програми корпоративного навчання [359]:

- інтерактивні таблиці лідерів. Залучення працівників та продуктивність можуть бути значно покращені за рахунок дружньої конкуренції. Завдяки гейміфікації (і кількісній оцінці) змагань можна створити таблиці лідерів з урахуванням очок. Мотивування працівників за допомогою ігор є особливо ефективною концепцією для торгових представників;

- нагороди за найбільшу кількість набраних очок. Наприклад, працівники, які наберуть найвищі бали у загальнокорпоративній оцінці безпеки, будуть нагороджені сувенірами з логотипом компанії. Це буде стимулювати працівників під час тестування обдумувати свої відповіді, а не поспішати з тестом;

- індикатори прогресу та відстеження цілей. Щоразу, коли працівники відчують, що вони просуваються до своїх цілей, вони стають більш залученими та продуктивними. Крім того, працівники можуть відстежувати свій прогрес у досягненні своїх цілей за допомогою програмного забезпечення для відстеження цілей;

- заохочувальні поїздки та заходи. Стимулювання працівників за допомогою заохочувальних поїздок може бути дуже ефективним. Вони працюватимуть особливо старанно, якщо це гарантуватиме їм можливість претендувати на поїздку чи спеціальний захід. Такі ігрові принципи, як випробування, змагання, нагороди та персоналізація, дають змогу працівникам залучатися до робочого процесу та навчатися. Кінцевим результатом є досвід, знання та навички, необхідні для вирішення реальних завдань, що виникають у практичній діяльності.

І. Варіс, О. Кравчук, П. Зайцева зазначають, що використання гейміфікації в процесі наймання персоналу є відносно новою ідеєю, однак використання гри є ефективним способом вийти за рамки резюме кандидата, щоб оцінити його навички. Гра не тільки надає менеджерам з персоналу спосіб для оцінювання потенційних кандидатів, а й допомагає уявити, наскільки добре кандидати обробляють, розставляють пріоритети та реагують на нову інформацію та на певні соціальні сигнали. Гейміфікація в доборі персоналу – це процес, спрямований на виявлення потенційних кандидатів і заохочення їх подавати заявки на наявні або майбутні вакансії. Традиційні особисті зустрічі поступово відходять на другий план, оскільки дедалі частіше використовуються онлайн-платформи для комунікації. HR-команди також можуть використовувати гейміфікацію для нагородження рекрутерів і пропонувати стимули для залучення найкращих кандидатів. Привабливі номінації, наприклад «Рекрутер року», можуть забезпечити активнішу участь фахівців у залученні талантів. Крім того, кандидати отримують негайний зворотний зв'язок, який легко інтерпретувати, і мають можливість дізнатися про себе щось нове. Системи заохочення надають керівництву спосіб визнання та винагороди працівників за їхні досягнення, а також можуть сприяти більш конкурентному робочому середовищу. Впровадження дружньої конкуренції на робочому місці є ефективним способом стимулювати персонал досягати кращих, а іноді швидших результатів [39].

У процесах адаптації теж найчастіше використовується гейміфікація. Нові працівники можуть дізнатися про політику компанії онлайн, здійснити екскурсію по офісу та поспілкуватися із колегами на віртуальній платформі, щоб дізнатися більше про компанію та її культуру, перш ніж відвідати офіс особисто. Для успішного проходження адаптації працівникам необхідно засвоїти великий обсяг інформації, налагодити відносини та почати орієнтуватися в компанії. Ретельно продумана гейміфікація допомагає працівникам розвивати власні навички, даючи їм змогу ризикувати та робити помилки в безпечних ситуаціях [39].

Сучасний цифровий ринок пропонує численні варіанти використання гейміфікації в HRM-системах для підвищення

залученості та продуктивності працівників, окремі приклади яких наведено в табл. 8.5.

Таблиця 8.5

Використання гейміфікації в HRM-системах [39]

HRM-система	Способи використання гейміфікації
SAP Success-Factors	Хмарне програмне забезпечення пропонує ряд функцій гейміфікації для залучення персоналу та підвищення продуктивності праці, яке включає такі функції, як встановлення цілей, програми визнання заслуг і значки для досягнень.
Workday	Програмне забезпечення пропонує гейміфіковані інструменти для оцінювання та навчання, такі як віртуальні курси та тренінги, інтерактивні вправи та завдання, що надають можливість працівникам бути більш залученими та зацікавленими в розвитку своїх професійних навичок, включає інтерфейс, схожий на гру, який дозволяє працівникам відстежувати свою продуктивність, прогрес і цілі, а також пропонує функцію соціального визнання, яка дає змогу колегам схвалювати один одного та винагороджувати.
Cornerstone OnDemand	Програмне забезпечення пропонує гейміфіковані ігри та виклики, завдяки яким можна залучати працівників до різних HR-процесів, таких як оцінювання професійних здібностей і цілей, надає зручний інтерфейс для відстежування результатів, включає ряд функцій гейміфікації, таких як таблиці лідерів, значки та винагороди для мотивації та залучення персоналу, а також містить функцію оцінювання навичок.
BambooHR	Програмне забезпечення містить функцію під назвою BambooHR Hero, яка є ігровим інтерфейсом, що дозволяє персоналу відстежувати власний прогрес і досягнення, а також включає функцію однорангового розпізнавання, яка допомагає працівникам розпізнавати та винагороджувати один одного.
CleverStaf	Функції гейміфікації включають таблицю лідерів із найефективніших рекрутерів і систему балів, яка їх винагороджує за виконання певних завдань, таких як планування співбесід або розсилання пропозицій про роботу, а також містить функцію під назвою «Рекрутер місяця», що нагороджує щомісяця найефективнішого рекрутера віртуальним призом і публічним визнанням.

Hurma	Дає можливість застосувати гейміфікацію, щоб збільшити взаємодію користувача з продуктом і поліпшити його досвід роботи. Користувачі можуть отримувати значки за досягнення певних цілей або виконання конкретних завдань у програмі. Це може допомогти стимулювати персонал продовжувати використовувати програму та мотивувати працівників досягати більшого.
Odoo HRMS	Має функцію гейміфікації, яка надає змогу компаніям створювати програми винагород, конкурси та завдання для персоналу. Працівники можуть заробляти значки, бали або інші винагороди за досягнення певних цілей або етапів. Винагороди можна обміняти на матеріальні переваги, такі як бонуси чи відпустку, або нематеріальні переваги, такі як визнання та статус у компанії.
PeopleForce	Пропонує функції гейміфікації в різних процесах менеджменту персоналу, за допомогою яких можна створювати привабливіше робоче середовище, що мотивує працювати краще, сприяє підвищенню продуктивності та поліпшенню морального стану працівників.

Отож гра є ще однією альтернативою традиційним бізнес-процесам. Гейміфікація надає можливості вводити у світ компанії елементи, які роблять працівників щасливими, зацікавивши їх завданнями, й одночасно сприяють досягненню цілей організації.

Питання для самоперевірки

1. Розкрийте поняття «розвиток персоналу».
2. У чому полягає зміст системи розвитку персоналу?
3. Назвіть складові процесу розвитку персоналу.
4. Що є основними цілями сучасної системи розвитку персоналу?
5. Визначте головні засади у формуванні ефективного розвитку персоналу.
6. Яка мета розвитку персоналу?
7. Охарактеризуйте переваги розвитку персоналу підприємства.

8. В чому полягає суть стратегії концентрованого розвитку персоналу?

9. Які Ви знаєте інструменти стратегії диверсифікованого розвитку трудових ресурсів?

10. Висвітліть особливості кваліфікаційної стратегії розвитку персоналу.

11. Які є групи методів розвитку персоналу?

12. Що таке план індивідуального розвитку працівника?

13. Проаналізуйте елементи плану індивідуального розвитку працівника.

14. Визначте вплив цифрових технологій на розвиток персоналу.

15. Розкрийте поняття «навчання персоналу».

16. Який нормативно-правовий документ визначає основи професійного розвитку працівників?

17. Охарактеризуйте місце навчання персоналу у загальній системі управління персоналом підприємства.

18. Назвіть основні етапи навчання персоналу.

19. Які Ви знаєте види навчання персоналу?

20. У чому полягає особливість зовнішнього навчання персоналу?

21. Охарактеризуйте основні переваги зовнішнього навчання.

22. Назвіть традиційні методи навчання персоналу.

23. Проаналізуйте сучасні методи навчання персоналу.

24. Назвіть популярні платформи для дистанційного навчання персоналу.

25. Що таке гейміфікація?

26. Які Ви знаєте функції гейміфікації?

27. Визначте основні переваги для підприємства від використання гейміфікації.

28. Опишіть особливості використання гейміфікації в HRM-системах.

Тести для самоконтролю

1. Спосіб впливу на людську поведінку, який базується на використанні ігрових елементів, – це:

а) гейміфікація;

б) e-Learning;

в) Buddying;

г) шедоуінг.

2. Метод навчання, в основі якого лежить опис реальних ситуацій, що склалися в тій чи іншій сфері діяльності, – це:

- а) кейс-стаді;
- б) консалтинг;
- в) шедоунг;
- г) сторітеллінг.

3. Метод навчання нових співробітників компанії для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами – це:

- а) мозковий штурм;
- б) консалтинг;
- в) кейс-стаді;
- г) сторітеллінг.

4. Метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення, – це:

- а) мозковий штурм;
- б) консалтинг;
- в) кейс-стаді;
- г) сторітеллінг.

5. Професійна підготовка, за якої наставник як досвідченіша особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набутти необхідну професійну компетенцію, а також ввести у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі, – це:

- а) поведінкове моделювання;
- б) наставництво;
- в) сторітеллінг;
- г) кейс-стаді.

6. Метод навчання, спрямований на опрацювання та закріплення безпосередньо ефективних моделей поведінки, на активну участь учасників, їхній взаємообмін досвідом і використання групової взаємодії, – це:

- а) тренінг;
- б) консалтинг;
- в) кейс-стаді;
- г) сторітеллінг.

7. Комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної та управлінської компетентності персоналу підприємства

для більш ефективного досягнення цілей та завдань організації, – це:

- а) розвиток персоналу;
- б) адаптація персоналу;
- в) гейміфікація ;
- г) оцінювання персоналу.

8. Основними сучасними засадами в формуванні ефективного розвитку персоналу є:

- а) врахування індивідуальності;
- б) взаємне розуміння та зацікавленість компанії та працівника в можливостях розвитку кар'єри;
- в) забезпечення соціально-психологічного комфорту в колективі;
- г) усі відповіді правильні.

9. Процес доповнення знань співробітників та вдосконалення їхніх навичок і компетентностей, необхідних для належного виконання завдань та створення можливості для додаткового поповнення знань, умінь і компетентностей у плані кар'єрного підвищення, – це:

- а) розвиток персоналу;
- б) адаптація персоналу;
- в) навчання персоналу;
- г) оцінювання персоналу.

10. Безкоштовною онлайн-платформою для дистанційного навчання персоналу, що допомагає оволодіти цифровими навичками, ефективно та безпечно застосовувати технології в роботі, для професійного та особистісного розвитку є:

- а) LINGVA SKILLS;
- б) TED (TEDxTalks, TEDxKyiv, TEDxLviv);
- в) TacticMedAid;
- г) Портал Дія. Цифрова освіта.

Література: 11, 20, 39, 40, 79, 80, 119, 124, 129, 189, 197, 237, 266, 267, 322, 353, 359, 366, 369, 394.

Тема 9

ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

9.1. Оцінювання персоналу

9.2. Атестація як інструмент оцінки персоналу

9.3. Сучасні технології оцінювання персоналу

9.1. Оцінювання персоналу

Персонал виконує основну роль у системі управління підприємством. Для того щоб підприємство підвищувало ефективність та продуктивність праці, необхідна продумана система управління персоналом. Оцінювання персоналу є дієвим інструментом для проведення аналізу персоналу та забезпечення високого рівня управлінської системи.

Оцінка персоналу – регулярний аналіз компетенцій, ефективності, професійного зростання та результатів роботи співробітника в компанії з наданням зворотного зв'язку. Оцінка персоналу є частиною системи управління ефективністю, до якої входять усі робочі взаємодії між співробітником і керівником [400].

Термін «оцінка персоналу» іноді плутають з «атестацією» – законодавчо передбаченою перевіркою, яка визначає, наскільки рівень підготовки та кваліфікації працівника підходить для його посади. «Оцінка персоналу» має більш широке значення. Завдяки їй аналізується не тільки доречність співробітника на певному робочому місці, а й його ефективність у досягненні цілей і те, як вони впливають на благополуччя і розвиток компанії або, навпаки, наносять шкоду, наприклад: фінансові втрати через невиконання завдань, невідповідність цінностям компанії, негативний вплив на атмосферу в команді тощо. Шляхом атестації визначається, чи відповідає діяльність працівника стандартам займаної посади. Результат атестації нерідко використовують для звільнення працівника в судовому порядку.

Мета проведення оцінки персоналу організації повинна полягати у визначенні ступеня готовності працівника чи керівника підприємства виконувати обов'язки саме з того виду діяльності, яким він займається, а також у з'ясуванні рівня його потенційних можливостей для визначення перспектив професійного розвитку та кар'єрного зростання [6]. Оцінка персоналу є центральним елементом системи управління персоналу (рис. 9.1).

Оцінка персоналу, на думку А. Колота, є цілеспрямованим процесом встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (мотивації, здібностей, особистісних рис та якостей тощо) вимогам посади або робочого місця, тому проблема оцінювання персоналу розглядається в юридичній, економічній, соціально-психологічній площині [77, с. 66].

На переконання англійського економіста Томаса Х. Патена, питання постає не стільки в самому процесі оцінювання персоналу (оскільки оцінка завжди відбувається в реальному житті), а в тому, в який спосіб це буде зроблено: застосована методична система чи навпаки – неформальне оцінювання. Визначення цінності працівників на основі оцінювання їхніх особистісних характеристик можна легко спростувати, обґрунтовуючи «суб'єктивним оцінюванням», тому краще використовувати методи, які допомагають оцінити результати їхньої праці й поведінки в колективі [77, с. 67].



Рис. 9.1. Оцінка персоналу в системі управління персоналом сучасної організації [6]

Л. Балабанова також підтверджує, що оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця [206, с. 486].

В. Савченко трактує оцінювання персоналу як процедуру, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам [206, с. 486].

Головні цілі оцінки персоналу відображено на рис. 9.2.

Цикли оцінювання персоналу [255]:

- Підбір кандидата на вакантну посаду. На цьому етапі відбувається порівняння умінь кандидата та вимог вакансії.

- Випробувальний термін. На цьому етапі ми спостерігаємо за співробітником і розуміємо, відповідає він нашим очікуванням чи ні, а також стежимо, як він адаптується.

- Виконання поточної діяльності. Тут оцінюється професійний та кар'єрний розвиток співробітника. На цьому етапі відбувається можливий перегляд заробітної плати або ж преміювання співробітника.

- Навчання співробітників. Під час навчання HR-спеціалісти визначають рівень професійного розвитку співробітника, розуміють чого саме він повинен навчитися.

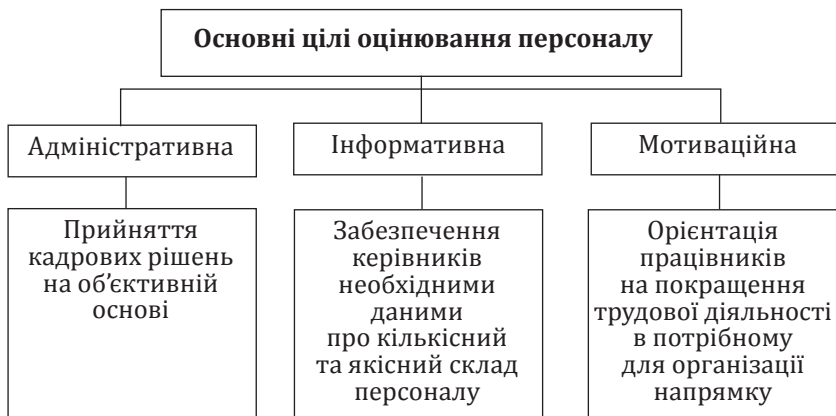


Рис. 9.2. Мета оцінки персоналу [206]

– Переведення в інший структурний підрозділ. Оцінка допомагає визначити, які нові функціональні обов’язки будуть покладатися на співробітника.

– Формування кадрового резерву. За допомогою оцінювання можна виявити особисті якості спеціалістів.

– Звільнення. Під час звільнення HR-менеджер проводить оцінку співробітника щодо рівня компетентності, використовуючи головно метод оцінки «Атестація».

Основні критерії оцінки персоналу, які підтвердять, що ви робите все правильно [254]:

1. Чіткі цілі: цілі оцінки повинні бути озвучені всім учасникам, щоби співробітники розуміли, навіщо все це робиться.

2. Підтримка з боку керівництва і співробітників: оцінка повинна позитивно сприйматися всіма членами компанії, а можливі витрати – такі як оціночні форми, час працівників, навчання і т.ін. – було схвалено керівництвом.

3. Передбачуваність: співробітник заздалегідь повинен знати, коли і як буде проводитися оцінка персоналу.

4. Отримання зворотного зв’язку: обговорення результатів оцінки – один із найважливіших етапів, який не має бути втрачений.

5. Адаптація методів оцінки: способи оцінки потрібно регулярно переглядати, щоби розуміти, чи вони підходять саме вашому бізнесу.

Процес оцінювання персоналу загалом складається з 5 етапів [255]:

1 етап. Підготовка програми оцінки.

HR-менеджеру потрібно визначити терміни, цілі, можливі результати. Як правило, цей етап триває 1 тиждень.

2 етап. Аналіз діяльності та формування критеріїв оцінки.

Під час оцінки HR глибше розуміє особливості діяльності співробітників, яких він оцінює, та специфіку організаційної структури. Підсумок етапу – список критеріїв оцінки. Тривалість – 1–2 тижні.

3 етап. Конструювання процедур оцінки.

HR-менеджер планує проведення оцінки, формує обмеження та вимоги. Триває цей етап також 1–2 тижні.

4 етап. Проведення оцінки.

HR-фахівець проводить оцінку, збирає зворотний зв’язок та документацію про її проведення. Триває цей етап від 3 до 5 днів залежно від кількості співробітників та розмірів компанії.

5 етап. Аналіз.

На цьому етапі проводиться аналіз результатів і ми розуміємо, які заходи потрібно вжити для зміни ситуації. Триває цей етап від 1 до 2 тижнів.

Основними перевагами оцінки персоналу є [254]:

1) *підвищення продуктивності*. 92% працівників стверджують, що навіть негативний зворотний зв'язок, який подається правильно та коректно, здатний мотивувати співробітника і в підсумку підвищити продуктивність і ефективність;

2) *правильне планування розвитку бізнесу*. Знаючи кваліфікацію та перспективи своїх співробітників, керівники та менеджери можуть правильно вибудовувати стратегію розвитку і розуміти, чи достатньо є людського ресурсу і чи необхідно наймати додаткову команду або фахівців;

3) *зниження плинності кадрів*. Компанії, які надають регулярний зворотний зв'язок своїм працівникам, мають плинність кадрів на 14,9% нижчу, ніж в організацій, де співробітники не отримують фідбек;

4) *створення позитивної робочої атмосфери*. 68% співробітників, які отримують зворотний зв'язок від колег і керівників, заявляють про своє задоволення роботою. До того ж, оцінювання дає змогу дізнатися, як кожен співробітник працює в команді;

5) *визначення слабких сторін*. Інтерв'ю, тести, ігри, опитувальники, немов лакмусовий папірець, показують, які знання та досвід необхідно отримати фахівцеві для успішної роботи на займаній посаді. Виходячи з цього, керівництво розуміє, чи варто додатково навчати працівника, чи діяти по-іншому, в інтересах розвитку компанії;

6) *ефективне підвищення кваліфікації*. Часто тренінги або майстер-класи проводяться для всіх членів команди. Але зазвичай для багатьох працівників це вже відомий матеріал, і на такому навчанні просто витрачається час. Щоб уникнути такої поширеної помилки, попередньо з'ясуйте, яких знань не вистачає члену команди, і тільки після цього підбирайте відповідний тренінг. Так ви збережете час співробітника, а для компанії – гроші;

7) *наймання або звільнення фахівців без жалю*. Оцінка співробітників обґрунтовано показує, який працівник знаходиться

на своєму місці та наскільки цінності організації та персоналу збігаються, а якому співробітникові буде комфортніше в іншій компанії.

Основними недоліками оцінювання персоналу є такі [254]:

- підготовка до оцінювання може займати багато часу, але, на щастя, частина рутинних процесів й аналітику можна автоматизувати за допомогою HRM-систем;
- через симпатію або антипатію співробітники можуть несправедливо оцінювати колегу;
- недовіра до оцінювання може призвести до розбіжностей у команді;
- кожній компанії необхідно підбирати свій метод, адже способи оцінки не завжди однаково підходять для різних компаній;
- певні методи оцінки можуть проводитися та аналізуватися тільки сертифікованими фахівцями.

У таблиці 9.1 визначено основні помилки та їхні наслідки при оцінюванні персоналу.

Таблиця 9.1

Помилки та їх наслідки при оцінюванні персоналу [206]

Помилка	Наслідок
Недостатня мотивація учасників перед початком оцінювання	Негативне сприйняття всього заходу. Неадекватна поведінка
Ігнорування статусу учасників	Висока ймовірність виникнення конфлікту між учасниками і спостерігачами
Спостереження того самого консультанта за тим самим учасником	Різке зниження об'єктивності оцінки
Розголошення висновків про учасників в ході оцінки, порівняння учасників між собою	Будь-які висновки про рівень володіння тими чи іншими навичками повинні робитися в процесі командного інформування результатів. В інакшому разі резюме може носити необ'єктивний характер і викликати негативну реакцію в учасника

Доцільно погодитися з думкою В. Соколовської, О. Бабчинської, що об'єктивно проведена оцінка персоналу дає змогу не тільки отримати інформацію про результативність діяльності персоналу, а й визначити потенційні можливості та перспективи зростання, потреби в підвищенні кваліфікації або навпаки – причини неефективної роботи окремих працівників чи структурних підрозділів.

9.2. Атестація як інструмент оцінки персоналу

Важливою умовою успішної діяльності підприємства є професійний розвиток персоналу, від рівня кваліфікації, здібностей та вмінь якого залежить розвиток й ефективність діяльності установи. Дієвим методом виявлення компетентності та ефективності виконуваної роботи працівників є атестація персоналу як один із інструментів його оцінювання.

Атестація персоналу є кадровими заходами, діяльністю персоналу, призначена для оцінки того, чи відповідає рівень, якість та потенціал особи вимогам діяльності. Основна мета атестації персоналу – не контролювати ефективність роботи (хоча це також важливо), а виявляти резерви для підвищення рівня віддачі співробітників. Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у своїй роботі та організаційних результатах, оптимального використання економічних стимулів і соціального забезпечення, створення умов для динамічного та всебічного розвитку особистості. Особливість атестації полягає в тому, що в процесі оцінювання персоналу використовуються різні методи оцінки характеристик працівників, оскільки в підготовці матеріалів і безпосередньому проведенні атестації беруть участь представники команди [95, с. 51].

У таблиці 9.2 висвітлено різні погляди вчених на трактування терміна «атестація персоналу».

Таблиця 9.2

**Основні погляди вчених щодо трактування терміна
«атестація персоналу» [139; 285; 400]**

Автор / джерело	Суть
Закон України «Про професійний розвиток працівників»	Атестація працівників – це процедура оцінювання відповідності професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов’язкам, проведення оцінки їх професійного рівня.
Б. А. Карпінський, І-Р. Думич	Атестація персоналу – це процедура, необхідна для визначення рівня кваліфікації, ділових якостей, практичних навичок працівників та встановлення їх відповідності чи невідповідності робочим місцям та посадам, які вони займають, виявлення їхніх потенційних можливостей.
М. Л. Виноградський	Атестація являє собою кадрові заходи, потрібні для оцінки відповідності рівнів потенціалу та якості праці індивіда вимогам до діяльності.
В. А. Савченко	Під атестацією розуміють формалізовану оцінку персоналу, що проводиться періодично у визначеній формі розробленої процедури, відповідно до результатів якої приймаються рішення стосовно просування працівників по посадах, зарахування до резерву на певні посади, професійного навчання чи звільнення.
А. М. Колот	Атестація є процедурою систематичного формалізованого оцінювання діяльності кожного працівника відповідно до норм виконання роботи на посаді.
В. Я. Малиновський	Атестація є діяльністю, під час якої атестаційна комісія з’ясовує ступінь відповідності працівника займаній посаді.
Команда HURMA	Атестація персоналу – це систематичний і періодичний процес вимірювання результатів роботи окремого працівника відповідно до встановлених вимог роботи. Це суб’єктивна оцінка сильних і слабких сторін співробітника, його відповідності цінностям організації та потенціалу.

Відповідно до ч. 1 ст. 11 Закону України «Про професійний розвиток працівників» [285], роботодавці можуть проводити атестацію працівників. Категорії працівників, які підлягають атестації, та періодичність її проведення визначаються колективним договором. На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладаються колективні договори, категорії працівників, які підлягають атестації, строки та графік її проведення визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації. Атестація проводиться за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників не пізніше ніж за два місяці до її проведення.

Не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою. Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії. Засідання атестаційної комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу.

Атестації не підлягають: працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року; вагітні жінки; особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною з інвалідністю, особою з інвалідністю з дитинства; одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років; неповнолітні; особи, які працюють за сумісництвом. Законом чи колективним договором можуть установлюватися інші категорії працівників, які не підлягають атестації [285].

Основними видами атестації є [400]:

- *фахова атестація*: оцінка знань, навичок та компетентності працівників у своїй професійній галузі;
- *атестація знань*: перевірка рівня знань працівників з конкретної тематики або предметної області;
- *оцінка компетенцій*: визначення рівня компетентності працівників у виконанні конкретних завдань та ролей;
- *атестація професійних навичок*: оцінка практичних навичок та вмінь працівників у виконанні конкретних завдань;

– *сертифікація*: офіційне визнання навичок, знань або компетентності працівника через видачу сертифіката чи диплома;

– *атестація безпеки та охорони праці*: оцінка дотримання працівниками правил безпеки та охорони праці на робочому місці;

– *менеджерська атестація*: оцінка навичок та компетентності керівників у керуванні персоналом, плануванні та прийнятті рішень;

– *атестація комунікаційних навичок*: оцінка навичок спілкування та комунікації працівників у різних ситуаціях;

– *атестація лідерських якостей*: визначення лідерських здібностей та навичок працівників у проведенні та керуванні командою;

– *атестація технічних навичок*: оцінка технічних навичок та вмінь працівників у використанні конкретного обладнання або технологій.

Проведення атестації персоналу ґрунтується на таких принципах [139, с. 509]:

– гласність;

– повнота системи показників діяльності та поведінки працівника;

– взаємозв'язок поточної та підсумкової в кінці міжатестаційного періоду оцінки працівника;

– індивідуальний підхід і врахування громадської думки;

– об'єктивність та обґрунтованість рекомендацій атестаційної комісії;

– обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідальності працівника.

На рис. 9.3 відображено поетапний шлях проведення атестування персоналу.

Розглянемо його детальніше.

Етап 1. Розробка принципів і методик проведення атестації

Важливо розуміти, що саме ви збираєтеся оцінювати. Визначте, які якості ваших службовців важливі для отримання потрібних результатів у роботі.

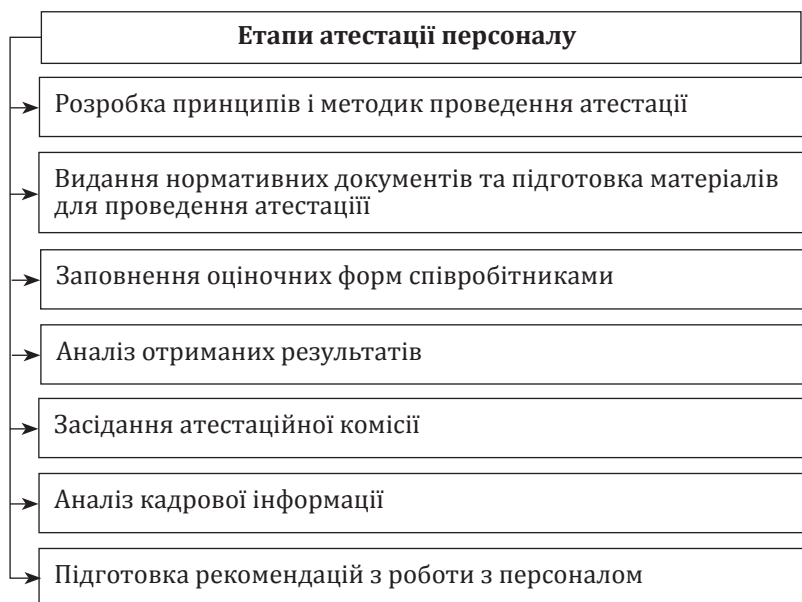


Рис. 9.3 Основні етапи проведення атестації працівників [401]

Далі вирішують, за допомогою яких методів їх перевірити. Після вибору методів їх перевіряють з допомогою експериментального проведення в одному з відділів компанії. Критерії оцінювання також складають заздалегідь, як і порядок обліку.

Етап 2. Видання нормативних документів та підготовка матеріалів для проведення атестації

Зважте, що на етапі підготовки знадобляться звіти про професійний розвиток працівників і виконану ними роботу. Ці матеріали потрібні секретареві комісії. Він складе таблицю оцінювання, в тому числі і з графою оцінки роботи співробітника керівником. Також слід подбати про наявність інших документів та бланків для проведення процедури.

Якщо раніше на вашому підприємстві атестацію та ділову оцінку персоналу не проводили, заздалегідь складіть постанову про порядок і терміни проведення атестацій. Можуть знадобитися й інші документи: тести, анкети і т. ін. Всі матеріали обов'язково готуються на попередній стадії процедури.

Етап 3. Заповнення оціночних форм співробітниками

Таблицю з оцінками співробітників заповнюють їхні керівники. Зазвичай у таблиці декілька різних критеріїв.

Етап 4. Аналіз отриманих результатів

Кожну виставлену оцінку обговорює комісія. Далі їх підсумовують і звіряють з вимогами до займаної посади. Що вищий підсумковий бал – то більш високої посади заслуговує оцінюваний.

Етап 5. Засідання атестаційної комісії

Засідання комісії – ключовий етап атестації.

Врахуйте, що якщо особа, котра перевіряється, відсутня, то комісія не має права визначати її профпридатність заочно. Якщо співробітника заздалегідь сповістили, в наявності є його підпис на повідомленнях і ознайомлювальних документах, а на атестацію він не з'явився, то за цим фактом складають акт про те, що працівник не пройшов атестацію.

За результатами своєї роботи комісія складає звіт, у ньому дається оцінка професійного рівня всього колективу. Документи, підготовлені комісією, завіряють підписами всіх членів.

Етап 6. Аналіз кадрової інформації

Комісія дає рекомендації щодо кадрової політики компанії, систематизує результати атестації. Члени комісії складають зведені таблиці, в яких відображають становище співробітників в заданий час і рекомендовані кадрові перестановки.

Результати слугують керівнику джерелом інформації для подальших кадрових рішень: когось із працівників відправляють на курси підвищення кваліфікації, когось підвищують, когось, навпаки, понижують або взагалі скорочують.

Ці результати є підставою для зміни показників заробітної плати.

Етап 7. Підготовка рекомендацій з роботи з персоналом

Результати обов'язково оголошують колективу. Якщо після атестації когось зі співробітників чекають зміни у посаді або інші наслідки, керівник повинен обговорити це з ним особисто.

Результати зберігаються у відділі кадрів для використання при вирішенні кадрових питань [401].

HR-фахівці дають декілька рекомендацій, як правильно проводити атестацію персоналу [401]:

1. *Визначте ціль.* Визначте мету атестації та які ключові компетенції потрібно оцінити. Чітко сформулюйте критерії успіху.

2. *Розробіть оцінювальні інструменти.* Створіть оцінювальні інструменти, такі як тестові завдання, спостереження за роботою або інтерв'ю, щоб оцінити компетенції персоналу.

3. *Забезпечте прозорість.* Поясніть співробітникам процес атестації, критерії оцінки та очікування. Забезпечте можливість отримати повну інформацію про процес та результати.

4. *Проведіть оцінку.* Виконайте процедуру оцінювання, дотримуючись встановлених інструкцій. Зберіть об'єктивні дані та зробіть записи.

5. *Забезпечте зворотний зв'язок.* Після проведення оцінки надайте співробітникам зворотний зв'язок щодо їхніх результатів. Визначте сильні та слабкі сторони і розробіть плани розвитку.

6. *Підтримуйте розвиток.* Використовуйте результати атестації для ідентифікації навчальних потреб співробітників та надайте їм можливості для професійного розвитку.

7. *Враховуйте індивідуальність.* Зважайте на потреби та амбіції кожного співробітника, стимулюйте особисте зростання та підтримуйте розвиток унікальних навичок.

8. *Залучайте сторонніх експертів.* У разі потреби використовуйте послуги зовнішніх консультантів або експертів для надання незалежної оцінки та професійних порад.

9. *Завжди поліпшуйте.* Оцінюйте ефективність процесу атестації персоналу та вносьте зміни для покращення результатів та розвитку команди.

Використовуючи правильно підібрані стратегії для атестації персоналу, компанія зможе якісно оцінити навички та знання своїх співробітників.

Грамотно проведена атестація має позитивний вплив на всі сторони діяльності керівників та фахівців. Робота, що пов'язана з організацією і проведенням атестації, дає можливість краще вивчити кадри, поліпшити їх підбір, розстановку та використання. Атестація є стимулом для розвитку творчої активності й ініціативи працівників, і це неабияк важливо в сучасних умовах.

9.3. Сучасні технології оцінювання персоналу

Assessment Center (AC)

Assessment Center (AC), або «центр оцінки», є одним із методів комплексної оцінки персоналу, побудований на застосуванні взаємодоповнюючих методик, націлений на оцінку якостей працівників, їхніх психологічних особливостей, відповідності вимогам конкретної посади або ролі в організації, а також розкриття потенційних професійних можливостей. На сьогодні Assessment Center вважається одним з найбільш точних і доступних методів оцінки компетенцій працівників. По суті, це метод оцінювання компетенцій та навичок працівників, який включає в себе широкий спектр завдань та ситуацій, що моделюють реальні умови роботи. В цьому методі подібний до бізнес-тренінгу: учасникам пропонуються ділові ігри та проблемні завдання, але їх мета – не розвинути навички та вміння, а надати рівні для всіх можливості показати компетенції в імітованих бізнес-ситуаціях [242].

Assessment center (AC) – це процес, який допомагає в спеціально організованих стандартних умовах зібрати інформацію про знання, вміння та установки його учасників. Це багатовимірний процес, у якому враховується велика кількість різних аспектів, але на її об'єктивність впливають такі фактори:

- різноманітність критеріїв (оцінюється набір компетенцій, які описуються за допомогою конкретних прикладів поведінки);
- різноманітність інструментів (під час сесій AC учасники беруть участь у великій кількості завдань, вправ та симуляцій);
- кілька варіантів оцінки (кожна компетенція спостерігається та оцінюється у різних видах завдань);
- а також велика кількість спостерігачів (за кожним учасником одночасно стежать кілька досвідчених та відповідно проінструктованих асесорів) [9].

Спочатку технологія асесмент-центру застосовувалася лише для підбору та оцінки військових фахівців, а в 1956 р. метод вперше використовували психологи для аналізу компетенцій 422 менеджерів-початківців. Після цього він був адаптований під потреби бізнесу і тепер широко застосовується різними компаніями для вирішення таких завдань:

1. *Знайти свого кандидата.* Центр оцінки – це багатогранний спосіб зрозуміти, який перед вами фахівець. Інструменти ассесмент-центру наочно показують, як людина діятиме і поводитиметься у тій чи іншій робочій ситуації. Відповідно, набираючи лише потрібних людей, ви скоротите кількість звільнень, а отже, зекономите гроші компанії.

2. *Надати якісний зворотний зв'язок.* Ассесмент-центр застосовується як на першому етапі життєвого циклу співробітника, так і на стадії кар'єрного зростання та розвитку. Якщо працівнику відмовляють у підвищенні, то в якому разі у нього буде більше розуміння та прийняття:

а) коли керівник сам аргументує відмову?

б) коли відмова підкріплена даними ассесмент-центру із вказівками, які якості варто посилити?

Варіант «б» дає змогу уникнути непорозуміння, прихованої агресії, а головне – показує, в якому напрямку співробітнику необхідно розвиватись.

3. *Створити кадровий резерв.* Центр оцінки допомагає розглядіти таланти та зрозуміти, хто зі співробітників у найближчому майбутньому може піти на підвищення.

4. *Планувати кар'єру співробітника/команди.* Ассесмент-центр покаже, які компетенції розвинені у співробітника, а які ні. На основі цих даних можна скласти план розвитку та навчання конкретного спеціаліста або цілої команди.

5. *Визначити ефективність навчання.* «Центр оцінки» проводиться також після навчання команди співробітників. За його результатами стає зрозумілим, наскільки ефективними були курси, тренінги.

6. *«Прокачати» HR-фахівців.* Участь в ассесмент-центрі допомагає штатним HR-менеджерам та рекрутерам краще зрозуміти, які компетенції співробітників необхідні саме вашій компанії та як їх правильно оцінювати [9].

Основні етапи та складові технології Assessment Center включають таке [242]:

– на етапі розробки сценаріїв та бізнес-завдань розробляються завдання та сценарії, які вимагають від учасників продемонструвати свої навички та рішення в різних контекстах, їм надається загальна інформація про технологію Assessment

Center, її мету, формат та правила. Працівники також знайомляться з оцінювальною командою та отримують вказівки щодо того, які завдання вони мають виконувати;

- учасникам оцінювання пропонуються до виконання індивідуальні завдання або тести, щоб оцінити їхні знання, вміння та навички. Ці завдання включають письмові тести, аналітичні завдання, вирішення ситуаційних проблем;

- фахівці оцінюють працівників за певними компетенціями, відзначаючи особливості їх поведінки та взаємодії з іншими учасниками в різних ситуаціях. Після цього проводиться детальний аналіз результатів, щоб отримати базу для ухвалення рішень. Співробітники можуть пройти інтерв'ю з командою оцінювачів або окремими співробітниками організації. Це дає змогу додатково оцінити їхні мотивацію, позитивне мислення, цінності, вміння виявляти дружелюбність, практичний досвід та підходи до роботи.

Метод управління за цілями

Управління за цілями (англ. *Management by Objectives, MBO*) – це метод оцінки, при якому менеджери та співробітники визначають і формують цілі для компанії, департаменту, відділу, конкретного спеціаліста та проекту; відстежують прогрес, результати та відповідну мотивацію. Цей метод використовують не лише при оцінці персоналу, а також для довгострокового планування, інтеграції індивідуальних та цілей організації. Метод має істотні переваги:

- вибудовування чіткої послідовності завдань: від цілей компанії до мети співробітника;

- виявлення недоліків у структурі компанії: відповідальність та повноваження будуються навколо сформованих цілей;

- кожен співробітник відчуває свою значущість, знаючи, що вирішення навіть невеликих завдань позитивно впливає на розвиток компанії;

- розуміння співробітником, чого від нього хоче компанія та керівник;

- правильний розподіл завдань, і, як наслідок, кожен фахівець займається лише своїми справами [214].

Одна з ідей МВО полягає в тому, що менеджери всіх рівнів на підприємстві, в установі чи організації повинні бути задіяні в процесі стратегічного планування, а також у впровадженні ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації. На основі концепції МВО було, зокрема, запропоновано метод управління підприємством SMART (рис. 9.4).

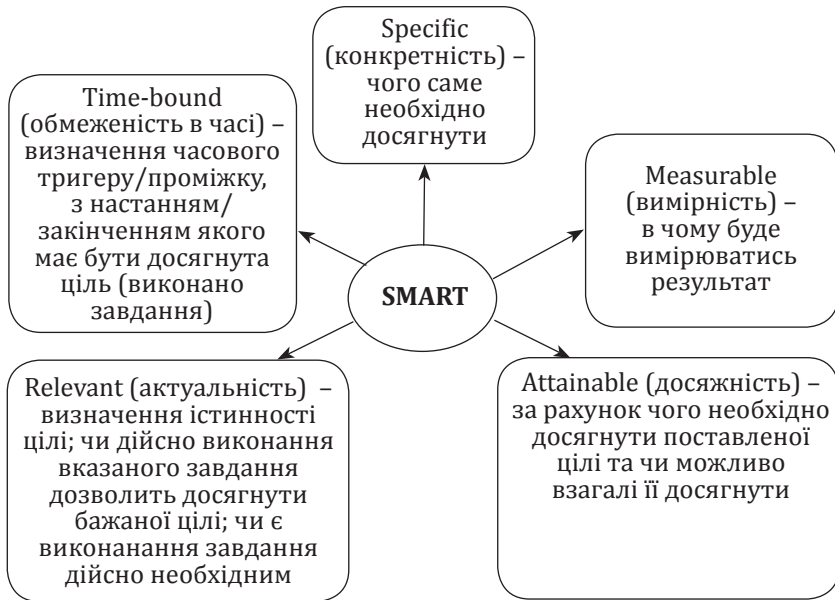


Рис. 9.4. Сутність концепції SMART [45]

С. Василюк визначає п'ять основних принципів, завдяки яким можна ефективно використовувати цілі в концепції системи управління за результатами [45]:

1. Цілі повинні бути поставлені не тільки для організації, а й для кожного зайнятого там співробітника. При цьому вони мають бути прямим наслідком загальної корпоративної мети.
2. Для того щоб забезпечити прив'язку цілей до стратегії організації, їх розробляють «зверху вниз», а для досягнення релевантності до співробітника – «від низу до верху».

3. Співробітника необхідно залучати до участі в прийнятті рішень. Інакше кажучи, процес формування набору цілей для персоналу повинен проходити в форматі діалогу кожного працівника з безпосереднім керівником. Для ефективної роботи системи управління результатом дійсно важливо, щоб розробка цільових показників ефективності проводилася спільно. Обговорення допомагає як керівнику, так і співробітникові глибше розуміти, які дії необхідно зробити для досягнення максимальних показників персональної ефективності за поставленими цілями.

4. Виконану роботу потрібно постійно контролювати і забезпечувати зворотний зв'язок.

5. Відповідність цілей правилам SMART є обов'язковою умовою. Це дозволяє використовувати їх не тільки для досягнення необхідних результатів, а й для розробки і побудови ефективної системи мотивації співробітників до праці.

Цілі та ключові результати (OKR)

OKR, або цілі та ключові результати, – інструмент для спільної постановки завдань та побудови планів із вимірюваними результатами, який можуть використовувати окремо співробітники та цілі команди.

Щоб правильно сформулювати співробітнику чи команді OKR (рис. 9.5), необхідно розібратися в головних поняттях методу:

- *ціль* – це показник, якого співробітник чи компанія мріють досягти;
- *ключові результати* – це оцінка та моніторинг того, як ми досягаємо ціль. Ефективні ключові результати є конкретними та обмеженими за часом, але реалістичними.

Колектив авторів під керівництвом Т. В. Вонберг виокремив базові принципи системи OKR, обов'язкове дотримання яких є запорукою успіху системи на практиці [257]:

- *публічність і доступність* – усі співробітники компанії можуть бачити цілі один одного;
- *амбітність* – більшість цілей практично недосяжні, проте досягнення запланованої цілі на 60–80 відсотків вважається успіхом. Цей підхід застосовується переважно задля додаткової мотивації співробітників компанії в напрямку пошуку нових варіантів нестандартного вирішення проблемних аспектів;

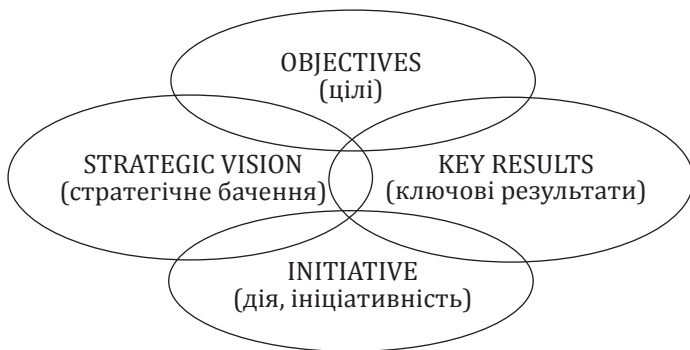


Рис. 9.5. Основні складові системи OKR [257]

- концентрація лише на найважливіших цілях і завданнях;
- відсутність прив'язки до системи мотивації в компанії – амбітні особисті цілі співробітники можуть формувати лише в тому випадку, якщо їх недовиконання не відображається на рівні доходу, інакше цілі будуть максимально спрощеними, досяжними, а вся ідея цієї системи втрачає сенс;
- квартальність – цілі та КР формуються на квартал;
- систематичний обернений зв'язок – регулярна синхронізація за цією системою має відбуватися кожні два тижні;
- ключові результати – система обов'язково повинна мати певні метрики, координати, за якими відстежується рух з метою досягнення цілі.

Основними етапами впровадження OKR на підприємстві є:

- 1) правильне встановлення цілі;
- 2) визначення КР для кожної цілі;
- 3) виконання встановленого плану по КР;
- 4) аналіз і зворотний зв'язок [257].

Успіх компаній у сучасних умовах в цілому та кожного співробітника зокрема залежить від вміння правильно ставити цілі, а потім їх виконувати. Власне ідеї, безсумнівно, важливі, проте вони нічого не варті порівняно з виконанням.

Оцінка 360 градусів

Оцінка персоналу за методом «360 градусів», чи кругова оцінка, – це багатовимірний метод оцінки ефективності, який оцінює співробітника за допомогою відгуків, зібраних

із кола впливу співробітника. В оцінюванні беруть участь щонайменше 4 особи, наприклад, директор, колеги, підлеглі та сам співробітник. Це дає змогу уникнути упередженості в оцінюванні, як це може бути при отриманні зворотного зв'язку від однієї людини [214].

Головною метою цього методу є отримання інформації про розвиток тих компетенцій співробітника, що вважаються найбільш важливими для ефективного виконання завдань та досягнення цілей певної організації. Унаслідок проведення оцінки за пропонованим методом керівник підприємства чи організації отримує рейтинг компетенцій працівника, розуміючи, таким чином, що цей працівник робить найкраще, що у нього виходить непогано, а з чим є проблеми. Важливо зазначити, що ці сторони оцінюваного працівника бачить не тільки сам керівник, а й усі, хто входить у оточення певного працівника [34].

Як правило, оцінювання персоналу повністю лягає на плечі служби персоналу (найчастіше HR-менеджера). Основними умовами застосування методу «360 градусів» є такі: правильний підбір групи оцінювачів (вони повинні бути об'єктивними, досвідченими у роботі з персоналом, заздалегідь підготовлені та докладно проінструктовані про правила проведення оцінки); оповіщення оцінювачів про систему оцінювання (оцінювання проводиться зазвичай за 5-бальною шкалою, тому для того, щоб у кожного з оцінювачів було чітке однакове уявлення про критерії оцінки, необхідно заздалегідь в інструкції вказати, який рівень знань відповідає кожному балу); анонімність проведення оцінювання (це допоможе максимально наблизитись до реальних показників діяльності людини та уникнути недостовірних результатів); оповіщення співробітника перед його оцінюванням; роз'яснення мети оцінювання (не для того, щоб, наприклад, звільнити когось, знизити зарплату тощо, а для того, щоб організація чи підприємство могли розвиватися та планувати свою роботу продуктивніше) [34].

Цей метод оцінки може складатися з таких компонентів [214]:

1. Самооцінка

Співробітник самостійно аналізує свою роботу за певний період часу, оцінює, наскільки успішно впорався з поставленими

завданнями, визначає свої сильні та слабкі сторони. Однак якщо самооцінка проводиться без формальних процедур, вона може бути упередженою.

2. Оцінка від менеджерів

Аналіз роботи співробітника менеджерами – традиційний спосіб оцінки. Ці огляди повинні включати індивідуальні оцінки працівників, присвоєні керівниками, а також оцінки команди або програми, яку здійснюють старші менеджери.

3. Оцінки від колег

Колеги найчастіше взаємодіють зі співробітником, тому можуть надати найбільш розгорнутий та детальний зворотний зв'язок не лише за компетенціями співробітника, а й за його особистими якостями, ініціативністю, вмінням працювати в команді. Натомість дружба чи ворожість між співробітниками можуть вплинути на остаточні результати оцінки.

4. Оцінка від підлеглого

І тут зворотний зв'язок надають підлегли менеджера чи фахівця, якого оцінюємо. Такий критерій допомагає менеджеру дізнатися про себе як про керівника. Проте небажання чи страх відплати можуть спотворити результати оцінювання.

5. Відгуки клієнтів (опціонально)

Клієнтський компонент цього етапу може включати або внутрішніх клієнтів, таких як користувачі продукту всередині організації, або зовнішніх клієнтів, які не є частиною компанії, але регулярно взаємодіють з цим конкретним співробітником.

Учасники заповнюють попередньо підготовлені паперові анкети або використовують автоматизовані опитувальники «360 градусів». Цифровий спосіб дозволяє контролювати всі етапи проходження опитувальника, підраховувати та зберігати результати, проводити аналітику, а також отримувати зворотний зв'язок. З огляду на те, що оцінка проводиться регулярно, автоматизація процесу допоможе значно заощадити час HR-фахівця, а також зменшити кількість використаного паперу [45].

Ділові ігри

Ділові ігри – метод навчання співробітників, під час якого штучно створюється середовище, яке імітує реальну ситуацію чи проблему в організації. Учасники можуть протягом кількох днів вирішувати практично різні завдання, наприклад, запуск

нового продукту, розробку стратегії тощо. Усі ділові ігри можна розділити на категорії:

- 1) навчальні – для отримання нових знань;
- 2) пошукові – допомагають визначити бізнес-проблеми та розробити способи їх вирішення;
- 3) констатуючі – для професійного зростання та підвищення кваліфікації;
- 4) змішані – поєднання в одній імітації кількох категорій ігор [45].
- 5) Ділові ігри дозволяють:
 - знайти та відпрацювати новий алгоритм дій у вирішенні бізнес-задач;
 - підвищити рівень комунікації та об'єднати команду;
 - визначити, якими сильними якостями володіють співробітники, а які відсутні;
 - підвищити залученість кожного співробітника в завдання компанії.

Ділові ігри спеціально розробляються під цілі, корпоративну культуру та завдання компанії. В імітації може брати участь необмежена кількість співробітників із різних департаментів або команд. Тривалість ігор, як правило, від кількох годин до неділі, після завершення яких аналізуються результати, поведінка, запропоновані рішення гравців [45].

Інтерв'ю

Інтерв'ю – це ефективне використання різноманітних технік задавання питань із метою здобуття необхідної інформації та досягнення цілей зустрічі [143].

Існує кілька видів інтерв'ю:

1. *Біографічне*: під час цього інтерв'ю співрозмовник розповідає про свій життєвий шлях та етапи професійного та кар'єрного розвитку.

2. *Поведінкове*: кандидат відповідає на питання, які можуть пролити світло на його поведінку у майбутньому робочому середовищі.

3. *За компетенціями*: питання, що стосуються досвіду кандидата.

4. *Структуроване*: список питань складається на розсуд HR-фахівця в такому порядку, щоб розкрити необхідні якості, досвід, уміння та знання кандидата.

5. *Неструктуроване*: інтерв'ю без заданого плану, що базується на досвіді та інтуїції керівника або HR-фахівця.

6. *Ситуативне*: під час інтерв'ю кандидату пропонується вирішити змодельоване завдання.

7. *Стресове*: інтерв'юер намагається ввести кандидата чи співробітника у стресовий стан, щоб подивитися на реакцію.

8. *Групове*: інтерв'ю одночасно із кількома кандидатами.

9. *Колегіальне*: використовується під час масової оцінки кандидатів, коли кілька фахівців одночасно опитують одного кандидата [143].

Вітчизняні науковці, такі як Т. Баскіна, С. Іванова, К. Гордієнко, визначають, що інтерв'ю – це добре підготовлений експромт, невимушена, доброзичлива розмова, але таке є можливим, якщо людина, яка проводить співбесіду (інтерв'юер), добре підготовлена. Це запитання та відповіді, які перехрещуються. Те саме запитання можна ставити різними способами, в той же час кожний з них може викликати різну реакцію. Тому важливими компонентами інтерв'ю є: запитання за допомогою різних методик, перевірка відповідей; запитання, які чергуються; запитання у швидкому темпі (темп встановлює інтерв'юер); нотатки, які кандидат не повинен бачити, тощо [143, с. 11].

Оцінка діяльності працівників за методом «Hay Group»

Метод «Hay Group» – це система оцінки робочих місць і встановлення заробітної плати. Оцінка роботи за цим методом базується на декількох принципах, які враховуються при визначенні рівня внеску працівника в організацію:

- оцінка роботи, а не особистості;
- компетентнісний підхід;
- відповідальність;
- зовнішня орієнтація;
- ієрархічна структура [257].

Метод «Hay Group» фокусується на оцінці роботи, яку працівник виконує, а не на особистості працівника. Він орієнтований на вимірювання рівня складності, відповідальності та вимог до роботи. Зазначений метод використовує компетентнісний підхід до оцінки роботи. Він визначає ключові компетенції, необхідні для успішного виконання роботи, і оцінює,

наскільки працівник володіє цими компетенціями. Він також враховує рівень відповідальності, пов'язаної з роботою. Що вищий рівень відповідальності, то, відповідно, вищий рівень оцінки роботи. Метод базується на зовнішній орієнтації, тобто на порівнянні роботи працівника з роботою в інших організаціях або на ринку праці. Оцінка роботи проводиться на основі стандартів, що склалися на ринку. Крім того, метод «Hay Group» використовує ієрархічну структуру оцінки роботи, де різним рівням роботи присвоюються відповідні оцінки [257].

Для успішного планування кар'єри та розвитку працівників проводиться оцінка потенціалу працівників, визначаються їхні сильні та слабкі сторони, а також формуються індивідуальні кар'єрні плани. З метою підвищення ефективності аудиту та оптимізації системи винагород у рамках методу «Hay Group» проводиться аудит поточної системи, порівняння її з успішними вітчизняними чи зарубіжними практиками та напрацьовуються рекомендації щодо оптимізації.

Перевагами грейдової оцінки персоналу за методом «Hay Group» є:

- забезпечення ефективності управління фондом оплати праці та оптимізація системи призначення і нарахування заробітної плати;
- справедливість визначення розміру базового окладу для нової посади;
- можливість здійснення аналізу структури посадових окладів, постійної частини заробітної плати, а також відстеження їх динаміки;
- уникнення дисбалансу заробітної плати, забезпечення прозорості нарахування заробітної плати, підвищення мотивації та продуктивності персоналу;
- можливість оптимізації розміщення і використання людських ресурсів.
- можливість порівняння середньої заробітної плати за будь-якою посадою в організації зі середньоринковими показниками і проведення, за потреби, їх коригування [257].

Оцінка персоналу є важливим інструментом для ефективного управління розвитком людського капіталу підприємства або організації.

Питання для самоперевірки

1. Що зазвичай розуміють під оцінкою персоналу різні вчені?
2. Які цілі, функції та принципи оцінювання персоналу?
3. Які переваги надає оцінка персоналу?
4. Що розуміють під системою оцінки персоналу?
5. Обґрунтуйте основні складові системи оцінки персоналу.
6. Виділіть найбільш поширені методи оцінювання персоналу.
7. Назвіть види оцінки персоналу за різними ознаками.
8. У чому полягає суть і переваги оцінки персоналу за методом «360 градусів»?
9. Особливості застосування методу альтернативних характеристик в оцінці персоналу.
10. Назвіть основні етапи оцінювання персоналу.
11. Які критерії оцінювання ділових якостей працівників можна виділити?
12. Дайте визначення технології Assessment Center.
13. Наведіть основні цілі використання технології Assessment Center.
14. Дайте характеристику зискам, які отримують організація і працівник від проведення Assessment Center.
15. Які недоліки має технологія Assessment Center?
16. Які особливості вимірювання потенціалу персоналу до розвитку компетенцій в технології Assessment Center?
17. Дайте характеристику матриці «потенціал людини – результат».
18. Що означає «зона розвитку» працівника у матриці «потенціал людини – результат»?
19. Наведіть приклади звітів, які готуються за результатами оцінювання з використанням технології Assessment Center.
20. Які управлінські (лідерські) компетенції за технологією Assessment Center можна оцінити?
21. Охарактеризуйте сутність та особливості оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group.
22. Назвіть та опишіть принципи застосування методу Hay Group.
23. Обґрунтуйте передумови запровадження технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group.
24. Опишіть переваги та недоліки запровадження технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group.
25. Як можна нівелювати недоліки запровадження технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group?

26. Яким чином метод Hay Group забезпечує уникнення дисбалансу заробітної плати, прозорість нарахування заробітної плати, підвищення мотивації та продуктивності персоналу?

27. У чому полягають особливості впровадження грейдування за методом Hay Group?

Тести для самоконтролю

1. Регулярний аналіз компетенцій, ефективності, професійного зростання та результатів роботи співробітника в компанії з наданням зворотного зв'язку – це:

- а) оцінка персоналу;
- б) розвиток персоналу;
- в) buddying;
- г) шедоуінг.

2. Основними цілями оцінювання персоналу є:

- а) прийняття кадрових рішень на об'єктивній основі;
- б) забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- в) орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку;
- г) забезпечення соціально-психологічного комфорту в колективі;
- г) усі відповіді правильні.

3. Основними етапами процесу оцінки персоналу є:

- а) підготовка програми оцінки;
- б) аналіз діяльності та формування критеріїв оцінки;
- в) конструювання процедур оцінки;
- г) усі відповіді правильні.

4. Процедура оцінювання відповідності професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня – це:

- а) оцінка персоналу;
- б) розвиток персоналу;
- в) атестація персоналу;
- г) шедоуінг.

5. Нормативно-правовим документом, що визначає процедуру атестації працівників, є :

- а) Кодекс законів про працю України;
- б) Закон України «Про професійний розвиток працівників»;
- в) Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом»;

г) Цивільний кодекс України.

6. Основними видами атестації є :

- а) фахова;
- б) сертифікація;
- в) оцінка компетенцій;
- г) усі відповіді правильні.

7. Етапами проведення атестації персоналу є:

- а) розробка принципів і методик проведення атестації;
- б) видання нормативних документів та підготовка матеріалів

для проведення атестації;

- в) заповнення оціночних форм співробітниками;
- г) усі відповіді правильні.

8. Процес, який дає можливість в спеціально організованих стандартних умовах зібрати інформацію про знання, вміння та установки його учасників, – це:

- а) метод «360 градусів»;
- б) Assessment Center;
- в) метод управління за цілями;
- г) ранговий метод.

9. Метод оцінки, при якому менеджери та співробітники визначають і формують цілі для компанії, департаменту, відділу, конкретного спеціаліста та проекту; відстежують прогрес, результати та відповідну мотивацію – це:

- а) метод «360 градусів»;
- б) Assessment Center;
- в) метод управління за цілями;
- г) ранговий метод.

10. Інструмент для спільної постановки завдань та побудови планів із вимірюваними результатами, який можуть використувати окремо співробітники та цілі команди, – це:

- а) цілі та ключові результати (OKR);
- б) Assessment Center;
- в) метод управління за цілями;
- г) ранговий метод.

Література: 6, 9, 34, 45, 77, 95, 139, 143, 206, 214, 242, 254, 255, 257, 285, 400, 401.

Тема 10

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОЦІНЮВАННЯ ТА ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

10.1. Зміст і види контролю праці персоналу

10.2. Особливості звільнення персоналу в умовах воєнного стану

10.3. Технології вивільнення персоналу

10.1. Зміст і види контролю праці персоналу

Управління підприємством неможливо здійснювати без використання функції контролю, завдяки якій можна проводити оцінку досягнення бажаних завдань, що були поставлені. За допомогою контролю управлінці встановлюють певні критерії для того, щоб здійснювати оцінку діяльності персоналу. За відсутності контролю працівників можливе значне зниження продуктивності праці та дохідності організації.

Контроль персоналу – це інструмент забезпечення стабільності і результативності управлінського процесу, запобігання кризовим явищам у внутрішньому середовищі компанії та подолання невизначеності й можливої реакції працівників на зміни у зовнішньому середовищі.

Контролю підлягають усі етапи роботи, що впливають на вирішення завдань підприємства. Погодьтеся, далеко не всі співробітники є ініціативними та сумлінними, деякі просто не можуть обійтися без «чуйного керівництва». Крім цього, контроль роботи працівників має здійснюватися на всіх етапах зростання організації. Якщо компанія має складну ієрархію, то не можна бути впевненим, що процеси, що виконуються на нижньому рівні ієрархічних сходів, здійснюються так, як їх замислили нагорі [163].

Налагодження якісної системи управлінського контролю є однією з невід'ємних умов підвищення ефективності та розвитку інноваційної діяльності компанії у конкурентному ринковому середовищі. Спеціально створена система контролю персоналу дасть змогу оптимізувати всі основні процеси діяльності компанії та вчасно нейтралізувати загрозу безпеці компанії [249].

Основними типами контролю праці персоналу є такі [242]:

1) *попередній контроль персоналу* – здійснюється до моменту прийняття працівника на роботу. Цей вид контролю дає змогу організації переконатися у відповідності кандидата на певну посаду вимогам компанії. Цей тип контролю передбачає проведення підбору кандидатів, які мають відповідати встановленим вимогам та критеріям, анкетування та опитування претендентів на посаду для збору додаткової інформації про їхні здібності, досвід та особисті якості, перевірку документів, що підтверджують кваліфікацію, досвід та освіту кандидата, аналіз рекомендацій з попереднього місця роботи та характеристик, проведення тестування та співбесіди, перевірку відсутності (наявності) судимостей або інших правопорушень, що можуть вплинути на роботу претендента;

2) *поточний контроль персоналу* – включає оцінку результатів роботи працівників протягом певного періоду часу з метою виявлення відхилень від поставлених цілей та планів, а також підтримки стабільного функціонування організації. Поточний контроль включає моніторинг діяльності працівників за допомогою спостереження, аудіо- та відеозапису, аналізу електронної пошти та інших електронних комунікацій; оцінку результатів роботи на базі встановлених метрик, таких як кількість продукту, якість роботи, час виконання завдань; зворотний зв'язок щодо роботи працівників та результатів; корегування дій працівників з метою усунення відхилень від поставлених цілей; розвиток та підвищення кваліфікації персоналу;

3) *підсумковий контроль праці персоналу* – передбачає оцінювання продуктивності та результативності роботи співробітників за певний відрізок часу. Підсумковий контроль включає оцінку таких аспектів роботи співробітників, як: виконання поставлених завдань та досягнення цілей; рівень знань та навичок, необхідних для виконання роботи; ступінь виконання професійних обов'язків та відповідність корпоративним стандартам і правилам; результативність у співпраці з колегами та клієнтами; ініціативність та креативність у виконанні виробничих процесів. Зазвичай підсумковий контроль проводять один раз на рік, на кінець фінансового року або після року роботи працівника на підприємстві. Для проведення

підсумкового контролю вдаються до оцінювання безпосередньо керівником, самооцінювання або за допомогою спеціального опитувальника, а також оцінювання з боку колег, які обізнані з особливостями роботи працівника.

Основними принципами контролю є такі [242; 249]:

- контроль має бути орієнтований на результат;
- контроль повинен бути справедливим і однаковим для всіх працівників, тобто необхідно уникати упередженості в процесі контролю, перевіряючи діяльність лише певного кола осіб;
- контроль має бути економічно обґрунтованим та максимально простим;
- тотальний контроль породжує халатність та робить людей несамостійними;
- прихований контроль викликає недовіру;
- контроль має бути націлений на врахування різноманітності працівників та їхніх індивідуальних потреб;
- це своєрідна форма мотивації (хто не контролює – той не цікавиться досягненнями своїх співробітників);
- інформування працівників про результати контролю.

Способи контролю праці персоналу можуть мати різні варіанти (рис. 10.1) і застосовуватися залежно від розмірів підприємства, його фінансових можливостей, комерційних цілей.

Усна комунікація передбачає відсутність письмової фіксації, економію часу, таку взаємодію керівника з працівниками, де можуть обговорюватись різні аспекти роботи, досягнення цілей, формулювання завдань; найбільш прийнятна для маленьких фірм; менш формальний та гнучкий метод. Головний ризик полягає в тому, що підлегли можуть не виконувати такі домовленості з відмовками на кшталт «не знав», «не чув» або «забув».

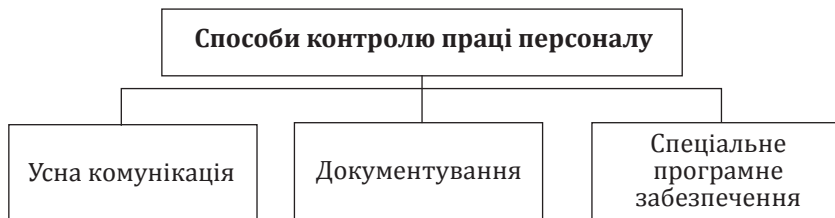


Рис. 10.1. Класифікація способів контролю праці персоналу [242]

Документування – більш надійний метод, але часто зумовлює ризик паперової тяганини та плутанини в документах. Є підґрунтям для детального відстеження прогресу роботи, оцінки трудових досягнень, оформлення звітів і документів, аналізу тенденцій та архівування, може бути використаний для юридичних чи аудиторських перевірок.

Спеціальне програмне забезпечення – підходить для будь-якої компанії, дає змогу контролювати терміни виконання замовлень і задач.

Контроль використання робочого дня за допомогою *CRM-системи* – одна з новинок сучасного бізнес-ринку, якою вже активно користуються сотні успішних бізнесменів. CRM-система здатна ефективно контролювати співробітників на робочому місці в такий спосіб:

- облік робочого часу онлайн – це і контроль приходу працівників на роботу, і контроль відвідуваності працівників протягом усього робочого періоду. Автоматизований облік робочого часу, зведений CRM-системою в наочні графіки, моментально покаже керівнику загальну картину компанії, розповість у цифрах про використання робочого часу кожним окремим співробітником, стане вирішенням питання, як контролювати роботу віддалених співробітників;

- контроль виконання поставлених завдань – тут система допоможе у постановці завдань підлеглим, проконтролює якість і терміни їх виконання. Тільки уявіть: CRM-система організує контроль виконання завдань співробітників без витрачання часу на планерки, скандали та з'ясування, суб'єктивні судження. Коли все ясно і чітко прописано, видно терміни, зрозумілий ступінь відповідальності, певний безпосередній керівник – працювати ефективно набагато легше [408].

Впровадження *Бітрікс24* допоможе не тільки організувати роботу персоналу, а й вирішити безліч рутинних і енерговитратних завдань, для всіх учасників робочого процесу, визначати швидкість продажів, якість спілкування з клієнтами, можливість інтеграції з іншими ресурсами, постановка та моніторинг виконання завдань усередині компанії. Бітрікс24 призначений для покращення стандартів роботи підприємства як з боку споживача, так і зісередини, допомагаючи контролювати

співробітників на робочому місці, забезпечує контроль відданих співробітників. У CRM-системі Бітрікс24 – це є:

- програма для встановлення завдань підлеглим;
- трекер виконання завдань;
- програма для контролю виконання робіт;
- програма обліку виконання завдань.

Навіть випробувавши безкоштовну версію, будь-який керівник оцінить її позитивний вплив на ефективність і якість контролю робочого часу співробітників – просто тому, що він знає все про кожну хвилину робочого часу своїх співробітників, пам'ятає та моментально надає їм необхідну для максимально якісної роботи інформацію, формулює завдання та стежить за їх своєчасним виконанням. Робить усе, щоби бізнес процвітав! А контроль співробітників щоби викликав не стрес, а бажання розвиватися та максимально ефективно використовувати свій робочий час [408].

Широкий набір необхідних інструментів для ефективного контролю праці персоналу пропонує сервіс *Intasker*. Це програмне забезпечення для управління ефективністю праці персоналу має кілька переваг:

- дає змогу керівникам моніторити робочий час персоналу та контролювати витрачання часу на кожне виробниче завдання, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності роботи, економії витрат на оплату праці;
- допомагає керівникам дистанційно керувати роботою персоналу та контролювати їхні завдання, що має особливий сенс, коли частина персоналу працює віддалено або перебуває за кордоном;
- формує звіти та аналітику про продуктивність роботи персоналу, що дозволяє керівникам скласти уявлення про те, які завдання виконуються якісно та вчасно, а які потребують додаткових зусиль, що своєю чергою дає можливість вчасно виявляти проблеми та швидко реагувати на них;
- уможливлює процес створення та розподілу виробничих доручень і завдань, контроль їх виконання та встановлення дедлайнів;
- сприяє ефективній комунікації між керівниками та підлеглими, а також між співробітниками, що покращує співпрацю в команді для оперативного вирішення виробничих завдань [242].

Основними інструментами проведення контролю праці персоналу є:

1. Збори і планерки – потрібні для мотивації, обговорення робочих питань та розуміння динаміки виконання задач і планів.

2. Проведення планування. Нерідко керівники дотримуються думки, що планування – це марне витрачання часу, бо кожне наступне аналогічне попередньому (теми для обговорення залишаються незмінними). Начебто логічно. Проте співробітникам необхідна мотивація, вони мають бачити динаміку реалізації завдань, і, звичайно, необхідно перевірити, проконтролювати, як ці завдання вирішуються. Причому йдеться не лише про вже вирішені завдання, а й про ті, що перебувають у процесі виконання або лише плануються.

3. KPI. Цей метод можна прирівняти до автоматичного контролю за якістю виконання своїх обов'язків будь-яким співробітником. Суть методу криється в тому, що для працівника встановлюються певні нормативи або KPI, які будуть визначальними (їх треба досягти, або, навпаки, їх перебільшення неприпустимо).

4. Відеоспостереження. Воно встановлює цілодобовий контроль над робочими зонами та складом. Це мінімізує ймовірність крадіжки товарів, матеріалів і запчастин.

5. Таємний покупець. Щоб контроль роботи співробітників за допомогою такого методу був ефективним, таємний покупець мусить мати правдоподібну легенду і записувати все на диктофон. Причому він повинен пройти всі етапи угоди, тобто завершити її.

6. Мотиваційна дошка – це дошка з KPI або планом, на якій підлегли щодня занотовують кількість своїх продажів або виконаних замовлень і завдань. Її бачать і вони, і керівник. Завдяки цьому можна стежити за динамікою роботи, щоб усе встигати.

7. Прослуховування дзвінків – допомагає підвищувати рівень відповідальності співробітників, контролювати якість комунікації з клієнтами та розробляти оптимальні скрипти продажів. Така опція відмінно реалізована в сервісах ІР-телефонії, з багатьма з яких інтегрується RemOnline.

8. Проміжна перевірка знань – допомагає виявляти некомпетентних працівників і планувати додаткове навчання. Можна запитувати про акції, які у вас проходять, особливості товарів і ремонтів, а також техніки продажів.

9. Звіти – наприклад, щодо продажів, замовлень, робіт та відгуків клієнтів. Так ви можете об'єктивно оцінювати успіхи кожного майстра або продавця. Якщо ви хочете контролювати співробітників за допомогою CRM-системи, зверніть увагу на те, які звіти в ній можна генерувати [163].

Отож контроль дає змогу виявити проблеми не постфактум, а на етапі, коли ще можна все виправити: провести навчання, переглянути плани або перерозподілити замовлення та завдання. При цьому варто врахувати, що підлеглі приймуть тільки ту систему контролю, яка не буде порушувати їхніх особистих кордонів. Надмірний тиск може стати причиною демотивації та зниження ефективності праці.

Якщо ж забезпечити належне контролювання співробітників, то в підсумку підприємства зможуть:

- оцінювати продуктивність і рівномірно розподіляти задачі;
- виявляти прокрастинаторів, шахраїв і невмотивованих працівників;
- нормалізувати та оптимізувати робочий графік;
- налагодити ефективну систему делегування та стежити за адаптацією новачків;
- своєчасно дізнаватися, хто зі співробітників має намір звільнитися;
- запобігати порушенням та фальсифікації звітів;
- назагал підвищувати рентабельність виконуваних робіт;
- розподіляти поточні завдання між виконавцями [163].

Окремо потрібно звернути увагу на помилки при застосуванні методів та інструментів контролю праці персоналу. Так, найбільш поширеними в практиці управління помилками є такі:

1. *Безсистемний контроль* – дії працівників потрібно відстежувати постійно, а не набігами. Інакше з'являється бажання схалтурити, тому що не зрозуміло, будете ви сьогодні щось перевіряти чи ні.

2. *Концентрація на помилках* – контроль не мусить мати повністю негативне забарвлення. Інакше буде видаватися, що ви просто шукаєте приводи для доган і штрафів. Це створює нездорову атмосферу в колективі, і не кожен витримає подібний тиск. Тому не сваріть підлеглих через дрібні помилки по сто разів на день.

3. *Відсутність покарань* – якщо ви вводите правила, то відразу поясніть, що чекає того, хто їх порушить. Інакше запізнєння, прокрастинація та крадіжки ніколи не припиняться.

4. *Формальний контроль* – порожні погрози в стилі «я все перевірю», які ви ніколи не виконуєте, навряд чи принесуть якийсь результат.

5. *Перевірка роботи, в якій ви не тямите*, – доволі складно контролювати реалізацію завдань, що є для вас «загадкою». Краще довірте це фахівцям або постарайтеся попередньо зрозуміти суть процесу самостійно.

Щоб заощадити час, розробіть для підлеглих алгоритми самоперевірки, стандарти обслуговування та докладну базу знань. Вищим пілотажем стане впровадження системи контролю, яка буде мотивувати і не викличе відчуття тотального нагляду. Тому частіше хваліть співробітників за успіхи та не перетворюйтеся на диктатора, який готовий карати за будь-яку помилку.

10.2. Особливості звільнення персоналу в умовах воєнного стану

Конституція України гарантує громадянам право на працю та захист від незаконного звільнення. Повномасштабне вторгнення та пов'язане з ним введення воєнного стану вплинули на регулювання трудових відносин в Україні. Неможливість продовжити ведення бізнесу через бойові дії чи окупацію, релокація бізнесу, зміна напряму діяльності, а також мобілізація чи виїзд працівників за кордон зачіпають питання про звільнення, яке під час дії воєнного стану має свої особливості.

14 березня 2022 року Верховною Радою України було прийнято Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який визначає особливості трудових відносин у період дії воєнного стану. Він має пріоритет

над Кодексом законів про працю (далі – КЗпП України), тому в період воєнного стану положення КЗпП, які не відповідають Закону, не застосовуються. Проте норми КЗпП, які не врегульовані Законом, мають таку саму силу, як і в мирний час. Отже, нововведенням є те, що для звільнення працівників наразі необхідно враховувати положення двох нормативно-правових актів – Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» та КЗпП.

За КЗпП України, трудовим договором є угода між працівником і роботодавцем, за якою працівник зобов'язується виконувати обов'язки, визначені цим договором, відповідно до трудового законодавства. Роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбаченої законодавством про працю, колективним договором і угодою учасника [153].

У сфері трудового права та в законодавстві про працю вживаються три категорії, що пов'язані з припиненням трудових правовідносин. Такими категоріями є: припинення трудового договору; розірвання трудового договору; звільнення. Припинення трудового договору – це закінчення дії трудових правовідносин працівника з роботодавцем у всіх випадках, передбачених законодавством про працю. Підставою для припинення трудового договору є визначений законом юридичний факт або сукупність юридичних фактів, необхідних для припинення трудового договору. Розірвання трудового договору означає припинення трудових відносин шляхом одностороннього волевиявлення (роботодавця, працівника або осіб, які не є сторонами договору). Тому термін «припинення трудового договору» є ширшим за термін «розірвання трудового договору». Термін «звільнення» вживається стосовно працівника і є синонімом терміна «розірвання трудового договору» [31, с. 167; 171].

Ініціатива про призупинення дії трудового договору може виходити як від роботодавця, так і від працівника. Найголовнішим наслідком призупинення дії трудового договору є те, що заробітна плата не нараховується і не виплачується. Що стосується власне процедури *звільнення*, то її можна застосовувати на тих самих підставах, які передбачає Кодекс законів про працю, хоча війна внесла низку коректив і у цей процес.

Основних процедур звільнення, як і раніше, є три:

- звільнення за угодою сторін (стаття 36 КЗпП);
- звільнення за ініціативою працівника (статті 38 та 39);
- розірвання трудового договору за ініціативою роботодавця (статті 40 та 41).

Звільнення працівника *за власним бажанням* регламентується ст. 38 КЗпП України. Згідно з вищевказаною статтею, працівник має право розірвати трудовий договір, що укладений на невизначений строк, попередивши про це роботодавця письмово за два тижні. Заяву про звільнення працівник може подати як під час робочого часу, так і у випадку відсутності на робочому місті у зв'язку із відпусткою, тимчасовою непрацездатністю, відрядженням або за інших причин. Звільнення за власним бажанням працівника можливо за таких причин:

- переїзд на нове місце проживання; переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість;
- вступ до закладу освіти;
- неможливість проживання у даній місцевості, підтверджена медичним висновком;
- вагітність;
- догляд за дитиною до досягнення нею чотирнадцятирічного віку або дитиною з інвалідністю;
- догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку або особою з інвалідністю І групи;
- вихід на пенсію;
- прийняття на роботу за конкурсом;
- інші поважні причини [153].

Стаття 4 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» визначає, що у зв'язку з веденням бойових дій у районах, в яких розташоване підприємство, установа, організація, та існуванням загрози для життя і здоров'я працівника він може розірвати трудовий договір за власною ініціативою у строк, вказаний у його заяві (крім випадків примусового залучення до суспільно корисних робіт в умовах воєнного стану, залучення до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури). Отже, незважаючи на воєнний стан в Україні та ведення бойових дій в окремих регіонах України, звільнення працівника повинно відбуватись виключно відповідно до вимог чинного законодавства [31, с. 167; 171].

Якщо ініціатива припинення трудового договору належить працівникові, то, за загальним правилом, він зобов'язаний подати заяву до роботодавця про своє бажання звільнитися з займаної посади за два тижні до бажаної дати звільнення. Винятками є обставини, що перешкоджають виконанню трудових обов'язків, а також переїзд на нове місце проживання, вагітність, інвалідність чи інші обставини, передбачені ч. 1 ст. 38 КЗпП України. У випадку припинення трудових відносин за угодою сторін – сторони можуть узгодити день звільнення без прив'язки до обов'язкового строку відпрацювання. *Варто звернути увагу*, що Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» працівнику надано право звільнитися за власною ініціативою без двотижневого строку попередження у зв'язку з одночасною наявністю двох умов:

а) ведення бойових дій у районах, в яких розташоване підприємство, та

б) загроза для життя і здоров'я працівника [264].

Загальними підставами звільнення *роботодавцем* є: зміни в організації виробництва і праці, в тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників; виявлення невідповідності працівника займаний посаді або виконуваний роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню даної роботи, а так само в разі відмови у наданні допуску до державної таємниці або скасування допуску до державної таємниці, якщо виконання покладених на нього обов'язків вимагає доступу до державної таємниці; систематичне невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного стягнення; прогули (в тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин; нез'явлення на роботу протягом більш як чотирьох місяців поспіль внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки по вагітності і родах, якщо законодавством не встановлений триваліший строк збереження місця роботи (посади) при певному захворюванні.

За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з трудовим каліцтвом або професійним захворюванням, місце роботи (посада) зберігається до відновлення працездатності або встановлення інвалідності; поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу; поява на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння; вчинення за місцем роботи викрадення (в тому числі дрібного) майна роботодавця, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення; призив або мобілізація роботодавця фізичної особи під час особливого періоду; встановлення невідповідності працівника займаній посаді, на яку його прийнято, або виконуваній роботі протягом строку випробування; вчинення працівником мобінгу (цькування), встановленого судовим рішенням, що набрало законної сили [246].

Варто зауважити, що, відповідно до ст. 5 Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», у період дії воєнного стану допускається звільнення працівника (що раніше було заборонено ч. 3 ст. 40 КЗпП) з ініціативи роботодавця в період його тимчасової непрацездатності, а також у період перебування працівника у відпустці [31, с. 167; 171]. Крім того, вказаним Законом допускається звільнення працівника за ініціативою роботодавця в період тимчасової непрацездатності працівника, а також у період перебування працівника у відпустці (виняток – відпустка у зв'язку вагітністю та пологами та відпустка для догляду за дитиною). Дата звільнення в цьому випадку – перший робочий день, наступний за днем закінчення тимчасової непрацездатності або після закінчення відпустки [264].

Звільняти працівників у період воєнного стану роботодавець може без ризику бути притягнутим до відповідальності, якщо таке звільнення є законним (на підставах, зазначених у ст. 40 КЗпП України): у випадках, наприклад, змін в організації праці, у тому числі ліквідації, реорганізації підприємства, скорочення чисельності або штату працівників, виявленої невідповідності працівника займаній посаді внаслідок недостатньої кваліфікації чи систематичного невиконання обов'язків без поважних причин та інших підстав. Є й додаткові

підстави для звільнення, передбачені у статті 41 КЗпП України. До них відносяться: грубе порушення трудових обов'язків певними категоріями працівників, винні дії керівника (внаслідок чого заробітна плата виплачувалася несвоєчасно або в розмірах, нижчих від установленого законом розміру мінімальної заробітної плати) чи працівника (якщо ці дії дають підстави для втрати довіри до нього з боку роботодавця), вчинення аморального проступку, порушення, пов'язані з нормами Закону України «Про запобігання корупції», або припинення повноважень посадових осіб [264].

Також з власної ініціативи роботодавець може звільнити всіх працівників у період дії воєнного стану в разі повної ліквідації підприємства (п. 1 ч. 1 ст. 40 КЗпП України) з виплатою вихідної допомоги у розмірі не менше середнього місячного заробітку (ст. 44 КЗпП України) [153].

Далі доречно буде розглянути інші підстави розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця. Наприклад, відповідно, щодо питання прогулів слід зазначити, що, згідно з роз'ясненням Мінекономіки, працівники, які не виходять на роботу внаслідок ведення воєнних дій та пов'язаних з ними обставин, не можуть бути звільнені за пунктом 4 частини першої статті 40 КЗпП України за підставою «прогул». Зазначене обумовлено необхідністю збереження життя та здоров'я таких працівників та їхніх сімей і вважається як відсутність на роботі з поважних причин. Якщо не було оголошено простою, у такому разі за працівниками зберігаються робоче місце та посада [31, с. 167; 171].

Одночасно у випадках звільнення з ініціативи роботодавця мають бути додатково задокументовані обставини звільнення. Наказ про звільнення повинен містити підстави звільнення з посиланням на пункт і статтю КЗпП України. Роботодавець зобов'язаний ознайомити працівника з таким наказом під його особистий підпис та надати копію наказу, а також у день звільнення видати працівникові оформлену трудову книжку і провести розрахунок з працівником. При отриманні трудової книжки працівник розписується в особистій картці та книзі обліку трудових книжок, а роботодавець зобов'язаний здійснити встановлені законом виплати, зокрема, за відпрацьований час та компенсацію за невикористані дні відпустки.

Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» встановлено також, що у період дії воєнного стану роботодавець має право перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди (крім переведення на роботу в іншу місцевість, на території якої тривають активні бойові дії), якщо така робота не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, що становлять або можуть становити загрозу життю чи нормальним життєвим умовам людей, з оплатою праці за виконану роботу не нижче середньої заробітної плати за попередньою роботою [264].

Війна ввела свої правила гри в життя всієї країни і кожного громадянина зокрема. Проте Україні гостро потрібні підприємства, робочі місця, а головне – люди для роботи. Тому взаєморозуміння та спілкування між роботодавцем і працівником допоможе пройти всі випробування на шляху відновлення країни. Воєнний стан не виключає підстав для звільнення, які діють у звичайний час.

10.3. Технології вивільнення персоналу

У науково-практичній літературі виділяють такі підходи до вивільнення персоналу організації: економічний, організаційно-управлінський, соціально-психологічний та інституційний.

Економічний підхід (Д. С. Хамермеш, Г. А. Пфанн, Д. О. Парсонс, С. Х. Аппельбаум, П. Каппеллі, Х. С. Фарбер, К. Ф. Хеллок та ін.) є традиційним і дозволяє розглядати питання, що стосуються визначення надмірної чисельності працівників, критеріїв відбору працівників, що вивільняються, і оцінки ефективності вивільнення персоналу з позицій неокласичної економічної теорії. Проте в рамках цього підходу неможливо дати пояснення «парадоксу продуктивності» – поширеному серед американських і європейських компаній явищу, коли вивільнення персоналу не дає змоги досягти поставлених економічних цілей (підвищення продуктивності, рентабельності, поліпшення якості продукції і т. ін.). Розгляд вивільнення персоналу з позицій інших теоретичних підходів сприяє вирішенню цієї проблеми [356].

У рамках *організаційно-управлінського підходу* можлива неефективність вивільнення пояснюється відсутністю адекватної системи управління його реалізацією, невідповідністю вивільнення загальної стратегії розвитку організації та орієнтацією на короткострокові цілі. Тому прихильники вказаної групи теорій (К. С. Кемерон, С. Дж. Фріман, М. С. Ментцер, Т. А. Хікок, Ф. Гандольфі, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Єремін, А. В. Скавітін та ін.), ґрунтуючись на результатах спеціальних досліджень, рекомендують реалізовувати вивільнення у взаємозв'язку з іншими елементами організаційних змін, а також відповідно до особливостей організаційної структури і культури компанії [356].

Представники *соціально-психологічного підходу* (К. Балаз, М. К. Де Бреші, А. О. Кілпатрік, Дж. Брокнер, Д. Зеон, С. М. Зоммер, Б. К. Лютенс, Л. Шапіро та ін.) вважають, що вивільнення персоналу може бути неефективним через недостатню увагу, що приділяється керівництвом організації «людському чиннику» в процесі вивільнення персоналу. Як показують результати численних досліджень, критично важливим для майбутнього розвитку організації є психологічний стан працівників, що залишаються працювати в організації. В деяких випадках може спостерігатися падіння продуктивності праці, зростання демотивації, погіршення морального клімату в колективі. Вірогідність появи таких негативних явищ можна зменшити шляхом дотримання вимог законодавства і норм соціальної справедливості стосовно працівників, що вивільняються, а також реалізації спеціальних заходів щодо підтримки працівників, які залишаються працювати в компанії [356].

У рамках *інституційного підходу* неефективність вивільнення персоналу пояснюється дією нераціональних мотивів при ухваленні рішення про його проведення (копіювання дій інших організацій, слідування «модним» тенденціям і стратегіям управління, прагнення задовольнити інтереси акціонерів, зацікавлених у скороченні витрат і зростанні вартості компанії, та ін.). Завдяки узагальненню результатів досліджень з позицій інституційного підходу можна зробити висновок про те, що ухвалення рішення про вивільнення працівників (вірогідність його проведення) залежить від управлінської ідеології і системи цінностей керівництва і менеджменту компанії, а також впливу на процес ухвалення

управлінських рішень різних груп інтересів. Отже, такі фактори, як існуюча система цінностей керівництва, соціальна відповідальність перед працівниками підприємства та суспільством, присутність сильної профспілкової організації, участь державних органів в ухваленні стратегічних рішень, – знижують вірогідність вивільнення [356].

Контент-аналіз підходів до вивільнення персоналу дав змогу виділити дві стратегії вивільнення: шляхом примусових звільнень і створення умов для добровільних звільнень працівників. Ці стратегії можуть бути реалізовані за допомогою різних методів (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Класифікація методів вивільнення персоналу [356]

Спосіб вивільнення	Метод вивільнення	Метод управлінської дії роботодавця на працівників, що вивільняються, і критерії їх відбору	Формальна підстава розірвання трудових відносин
Створення умов для добровільних звільнень	Скорочення чисельності за рахунок природної плінності кадрів	Організація на певний період повністю заморожує найм або обмежує його деякими відділами чи посадами. Організація залишається «закритою» до того моменту, коли фактична чисельність досягне планових показників. При цьому проведення спеціального відбору працівників для звільнень не проводиться.	Ініціатива працівника, угода сторін, припинення термінового трудового договору, ініціатива роботодавця
	Стимулювання звільнень за власним бажанням або угодою сторін	Організація пропонує компенсацію всім працівникам, які протягом певного періоду погодяться звільнитися із вказаних підстав. Фактично працівники проводять самовідбір (право ухвалення остаточного рішення про звільнення залишається за ними), хоча розмір компенсації може визначатися залежно від різних параметрів з метою стимулювання звільнення певних категорій працівників.	Власне бажання працівника або угода сторін

	Стимулювання дострокового виходу на пенсію	Організація пропонує компенсацію працівникам передпенсійного і пенсійного віку, що мають певний трудовий стаж, якщо вони протягом певного періоду погодяться звільнитися (вийти на пенсію). Право ухвалення остаточного рішення залишається за цими працівниками.	Власне бажання працівника (вихід на пенсію)
Примусові звільнення працівників	Звільнення тимчасових працівників	Організація відмовляється від продовження термінових трудових договорів і цивільно-правових договорів з працівниками або припиняє їх достроково	Розірвання термінового трудового договору
	Звільнення за ініціативою роботодавця зі збереженням ядра трудового колективу	Організація ухвалює рішення про посилення контролю за дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку з метою звільнення порушників з відповідних підстав; або рішення про проведення атестації з метою звільнення працівників, що не пройшли її. За наслідками першого або другого з цих варіантів за домовленістю між роботодавцем і працівником останній може бути звільнений за власним бажанням / угодою сторін.	Ініціатива роботодавця (порушення дисципліни, невідповідність посади), угода сторін, власне бажання працівника
	Скорочення чисельності або штату працівників	Організація на основі відповідних наказів вносить зміни до штатного розкладу з метою виключення з нього певних посад або робочих одиниць. При відборі працівників для звільнення з даних підстав роботодавць зобов'язаний слідувати вимогам законодавства про переважне право залишення на роботі і, у разі наявності таких, нормам локальних нормативно-правових актів (якщо в них містяться інші критерії відбору).	Ініціатива роботодавця (скорочення чисельності або штату)

	Цілеспрямоване примусове звільнення працівників	Роботодавець чинить цілеспрямований тиск (шляхом навмисного погіршення умов праці, шантажу, погроз і т. ін.) на певних працівників з метою примушення їх звільнитися. В цьому випадку працівники можуть взагалі не отримати ніякої компенсації за втрату робочого місця.	Власне бажання працівника або угода сторін
--	---	--	--

Аутплейсмент

Однією зі сучасних технологій вивільнення персоналу в організації під час кризи є *аутплейсмент*.

А. Руденко визначає аутплейсмент як програму реальної підтримки професійними консультантами людей, змушених залишати підприємство через скорочення або звільнення, або внаслідок переходу до наступного кар'єрного етапу [311].

Колектив авторів під керівництвом Ю. Лопатинського стверджує, що «сутність аутплейсменту полягає в тому, щоб допомогти співробітникам, що потрапили під скорочення, адаптуватися в нових для них обставинах, виробити власну стратегію пошуку відповідного робочого місця і, врешті-решт, знайти роботу» [202, с. 109].

Допомогу в працевлаштуванні персоналу, що вивільнюється, пропонують сьогодні рекрутингові та консалтингові агентства. До елементарного пакету послуг входять консультація психолога, оцінка професійних знань та навичок працівника, аналіз ситуації на ринку праці, розробка індивідуальних планів пошуку роботи, консультаційна підтримка в режимі online, складання професійного резюме та його розсилання безпосередньо роботодавцям і провідним рекрутинговим агентствам. Проте йдеться саме про допомогу в працевлаштуванні, а не гарантоване працевлаштування [10].

Програма застосовується в тих випадках, коли звільнення не є наслідком невиконання працівником своїх обов'язків, а пов'язане з процесом оптимізації чисельності персоналу, реорганізацією, скороченням штату, ліквідацією, тобто

при звільненні з ініціативи роботодавця. Найчастіше до аутплейсменту вдаються при скороченні кількох або багатьох посад, хоча бувають випадки застосування таких програм при звільненні окремого працівника. Програмою аутплейсменту послуговуються за умови схвалення остаточного рішення про звільнення та відсутності конфліктної ситуації між сторонами. Якщо конфлікту уникнути не вдалося, ті самі спеціалізовані організації можуть запропонувати окремо владнати його до початку аутплейсменту [10].

На сучасному етапі розвитку суспільства рекрутингові організації пропонують такі напрямки аутплейсменту:

- психологічна підтримка для звільнених працівників;
- індивідуальні тренінги;
- доступ до онлайн-платформ;
- допомога при формуванні резюме;
- допомога при проходженні співбесід;
- моніторинг вакансій на ринку праці;
- проходження курсів з підвищення кваліфікації або перекваліфікації працівника;
- індивідуальний або груповий коучинг;
- допомога оптимізації профілю в соціальних мережах чи на сайтах;
- проходження тестів щодо визначення професійного нахилу працівника;
- пошук нового місця роботи [202].

Планування аутплейсменту здійснюється кадровою службою підприємства, яка висуває в рамках програми певні цілі й завдання. Слід зазначити, що будь-яке скорочення, як правило, негативно позначається на взаєминах у колективі. Виникає також безліч побічних реакцій, про які найчастіше керівництво компанії не замислювалося, наприклад, зниження продуктивності праці, пошук роботи тими працівниками, які не потрапили під скорочення, падіння рейтингу компанії-роботодавця серед кандидатів на певні посади. Тому на цьому етапі потрібно проаналізувати всі можливі наслідки, як прямі, так і непрямі, та спробувати нейтралізувати їх через здійснення аутплейсменту. Всі дії в рамках цієї програми повинні супроводжуватися відповідною політикою всередині компанії [10].

Основними перевагами аутплейсменту є:

- збереження репутації компанії;
- підтримка співробітників;
- збереження талантів;
- зниження негативного впливу;
- забезпечення позитивного робочого середовища;
- законодавче виконання.

Отож аутплейсмент персоналу є доцільним елементом кадрової політики організації.

Даунсайзинг

У сучасній економічній літературі трапляється чимало визначень поняття «даунсайзинг». Так, В. Маховка розглядає даунсайзинг як «зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей» [245, с. 183].

Т. Обиденнова трактує даунсайзинг як сукупність заходів, спрямованих на зменшення розмірів підприємства в усіх його сферах відповідно до вимог зовнішнього середовища, наслідками чого буде зниження витрат та отримання «вільних» фінансових ресурсів, які можна застосувати на термінові заходи щодо запобігання кризам та утримання позицій на ринку [245, с. 184].

О. Коваленко та С. Галь стверджують, що даунсайзинг є «методом, що дає можливість швидко покращити показники діяльності підприємства, який характеризує можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей» [149, с. 112].

О. Хитра розглядає даунсайзинг як сукупність заходів зі зменшення чисельності різних категорій персоналу шляхом оптимізації робочих місць і виробничих операцій за результатами комплексного об'єктивного оцінювання персоналу, його кваліфікаційних характеристик [375, с. 116].

Під час планування даунсайзингу необхідно враховувати такі особливості діяльності підприємства, як: життєва стадія розвитку, стратегічні орієнтири, місія, попит на продукцію та бажані конкурентні переваги. З огляду на це, доцільно

розглядати даунсайзинг в управлінні персоналом не як скорочення персоналу, а як оптимізацію його якісного і кількісного складу шляхом удосконалення кадрової політики [149, с. 184].

У рамках проведення даунсайзингу в системі менеджменту персоналу можливі такі заходи:

- переведення персоналу на інші робочі місця;
- оптимізація операцій на одному робочому місці;
- оптимізація кількості робочих місць,
- проведення аудиту виконуваних функцій та їх оптимізація,
- переведення персоналу із філій до головного офісу;
- розподіл роботи між працівниками за умови пропорційного скорочення робочого часу;
- звільнення працівників з можливістю роботи на підприємствах-партнерах;
- звільнення персоналу пенсійного віку за умови залучення фахівців і професіоналів до роботи як тимчасових консультантів;
- звільнення працівників і занесення їх даних до кадрового резерву;
- звільнення працівників, кваліфікація яких не відповідає встановленим вимогам [149, с. 185].

Дослідники даунсайзингу підкреслюють, що цей метод скорочення витрат є дуже важким і для тих, хто втрачає роботу, і для членів їхніх сімей, і для менеджерів, які змушені приймати такі рішення. Саме тому керівництво західних компаній завжди розглядає альтернативи даунсайзингу, до яких можна віднести:

1) редіплоймет – переведення працівників після внутрішньокорпоративної перепідготовки на інше робоче місце всередині організації;

2) даунгрейдинг – переведення працівників з пониженням на інше робоче місце зі збереженням (якщо це можливо) заробітної плати;

3) воркшерінг – поділ роботи між працівниками за умови пропорційного скорочення робочого часу і оплати праці;

4) добровільний (достроковий) вихід працівників на пенсію з наданням їм пільг і привілеїв за розміром пенсійного забезпечення, медичної страховки тощо;

5) добровільне (за власним бажанням) звільнення працівників при виплаті їм значних премій за прийняте рішення;

6) система раннього попередження – завчасне оповіщення працівників про перспективи можливих (або неминучих) скорочень у зв'язку з закриттям підприємства або його підрозділів;

7) допомога тим, хто після скорочення зберіг своє робоче місце на підприємстві [338, с. 89; 375, с. 119].

Правильно організований процес даунсайзингу дає можливість керівництву підприємства більш обґрунтовано підходити до прийняття рішення про вибір певного інструментарію скорочення робочих місць стосовно різних трудових ситуацій та категорій працівників, що підлягають звільненню.

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте сутність контролю праці персоналу.
2. Сформулюйте мету застосування контролю праці персоналу.
3. Назвіть переваги застосування контролю праці персоналу.
4. Охарактеризуйте типи контролю праці персоналу: попередній, поточний і підсумковий.
5. Які принципи потрібно закладати в основу контролю праці персоналу?
6. Назвіть способи контролю праці персоналу.
7. Охарактеризуйте сильні і слабкі сторони різних способів контролю праці персоналу.
8. Опишіть сучасну роль технологій контролю праці персоналу.
9. Дайте детальну характеристику різним технологіям контролю праці персоналу.
10. У чому полягають переваги і недоліки використання відеоспостереження та GPS-спостереження під час контролю праці персоналу?
11. Назвіть переваги сервісу «Intasker» у процесі контролю праці персоналу.
12. Які найбільш поширені помилки контролю персоналу в практиці управління?
13. Назвіть основні нормативно-правові документи, що визначають особливості процедури звільнення персоналу в період дії воєнного стану.
14. Охарактеризуйте процедуру звільнення за угодою сторін.

15. Визначте особливості розірвання трудового договору за ініціативою роботодавця в період воєнного стану.

16. У чому полягає зміст звільнення за ініціативою працівника?

17. Які існують підходи до вивільнення персоналу організації?

18. Дайте характеристику основним методам вивільнення персоналу.

19. Що таке аутплейсмент?

20. Які є види аутплейсменту?

21. Визначте основні переваги аутплейсменту.

22. У чому полягає зміст даунсайзингу?

Тести для самоконтролю

1. Інструмент забезпечення стабільності і результативності управлінського процесу, запобігання кризовим явищам у внутрішньому середовищі компанії та подолання невизначеності й можливої реакції працівників на зміни у зовнішньому середовищі – це:

- а) оцінка персоналу;
- б) розвиток персоналу;
- в) контроль персоналу;
- г) атестація.

2. Основними типами контролю праці персоналу є:

- а) попередній контроль персоналу;
- б) поточний контроль персоналу;
- в) підсумковий контроль персоналу;
- г) усі відповіді правильні.

3. Основними етапами процесу оцінки персоналу є:

- а) підготовка програми оцінки;
- б) аналіз діяльності та формування критеріїв оцінки;
- в) конструювання процедур оцінки;
- г) усі відповіді правильні.

4. Основними принципами контролю є:

- а) справедливість;
- б) інклюзивність;
- в) інформативність;
- г) усі відповіді правильні.

5. Способами контролю праці персоналу є:

- а) усна комунікація;
- б) документування;
- в) спеціальне програмне забезпечення;
- г) усі відповіді правильні.

6. Основними інструментами проведення контролю праці персоналу є:

- а) збори і планерки;
- б) відеоспостереження;
- в) мотиваційна дошка;
- г) усі відповіді правильні.

7. Закон України, який визначає особливості трудових відносин в період дії воєнного стану, – це:

- а) Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»;
- б) Закон України «Про професійний розвиток працівників»;
- в) Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом»;
- г) Цивільний кодекс України.

8. Кодекс законів про працю України визначає такі процедури звільнення:

- а) звільнення за угодою сторін;
- б) звільнення за ініціативою працівника;
- в) розірвання трудового договору за ініціативою роботодавця;
- г) усі відповіді правильні.

9. Програма реальної підтримки професійними консультантами людей, змушених залишати підприємство через скорочення або звільнення, або внаслідок переходу до наступного кар'єрного етапу, – це:

- а) метод 360 градусів;
- б) assessment center;
- в) аутплейсмент;
- г) ранговий метод.

10. Сукупність заходів зі зменшення чисельності різних категорій персоналу шляхом оптимізації робочих місць і виробничих операцій за результатами комплексного об'єктивного оцінювання персоналу, його кваліфікаційних характеристик – це:

- а) даунсайзинг;
- б) Assessment Center;
- в) аутплейсмент;
- г) ранговий метод.

Література: 10, 31, 149, 153, 163, 171, 202, 242, 245, 246, 249, 264, 311, 356, 375, 408.

Тема 11

УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ

11.1. Робочий час: поняття, ознаки та правове регулювання

11.2. Особливості робочого часу та режиму відпочинку під час воєнного стану

11.3. Правила внутрішнього трудового розпорядку як інструмент регулювання робочого часу

11.1. Робочий час: поняття, ознаки та правове регулювання

Трудовий процес складно уявити без поняття робочого часу, адже він є стратегічним інструментом управління командою на шляху досягнення поставлених цілей. Робочий час вважається основною категорією в організації системи управління персоналом та у сфері трудового права.

Регулювання робочого часу є одним із важливих аспектів, що визначають ефективність організації праці в компанії. Керування робочим часом допомагає не лише забезпечити дотримання трудового законодавства, а й сприяє створенню безпечних умов праці, підвищенню мотивації працівників і зниженню ризиків для бізнесу.

Робочий час – це тривалість обов’язкового перебування працівника на робочому місці з метою виконання посадових обов’язків.

Для підприємців правильно організований робочий час:

- покращує продуктивність праці. Якщо працівники мають чітко визначений час для виконання завдань, без перевантаження, вони можуть зосередитись на виконанні своїх обов’язків без стресу;
- зменшує ризики вигорання і стресу працівників. Переробка і змінні графіки роботи можуть призвести до емоційного вигорання співробітників, що безпосередньо впливає на продуктивність;

- забезпечує законність і захист від штрафів. Дотримання трудового законодавства є важливою умовою для уникнення штрафів за порушення норм щодо тривалості робочого часу, які можуть бути значними для малого та середнього бізнесу;

- покращує моральний клімат і корпоративну культуру. Створення оптимальних умов для роботи дає працівникам відчуття стабільності та справедливості, що, своєю чергою, сприяє підвищенню їхнього задоволення від роботи [99].

Оптимальна тривалість робочого часу є критично важливою для досягнення високої продуктивності, збереження здоров'я співробітників і уникнення юридичних проблем. Для підприємств властиво кілька ключових аспектів, на які впливає організація робочого часу:

- продуктивність і ефективність. За результатами досліджень, перевантаження роботою призводить до зниження концентрації, зростання кількості помилок і помітного зниження загальної ефективності працівників. Наприклад, працівник, що працює понад 8 годин на день, може відчувати значну втому, що призведе до погіршення якості роботи;

- задоволеність працівників. Дослідження показують, що чітко визначені робочі години і наявність часу для відпочинку допомагають працівникам зберігати високий рівень задоволення від роботи. Тому варто прагнути до гнучкого підходу в організації робочого часу;

- зменшення кількості хвороб і прогулів. Недавні дослідження демонструють, що підприємства, які дотримуються норм трудового законодавства щодо тривалості робочого часу, мають менше випадків хвороб і прогулів серед працівників. Це знижує витрати на тимчасову заміну та збереження здоров'я колективу [99].

Розглянемо основні дефініції терміна «робочий час» науковцями та практиками, адже в українському законодавстві відсутнє його офіційне визначення.

Так, філософський підхід трактує робочий час як буття праці, де людина є основною виробничою силою суспільства. В енциклопедичних джерелах робочий час розглядається як час або частина визначеного календарного періоду, упродовж якого працівник відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку організації та умов трудового договору має виконувати трудові обов'язки [416, с. 127].

У сучасних визначеннях робочого часу також немає єдиного підходу. Одні автори робочим часом вважають час, протягом якого працівник згідно зі законодавством, колективним і трудовим договором, з підпорядкуванням правилам внутрішнього трудового розпорядку повинен виконувати свої трудові обов'язки на підприємстві, в установі, організації або у фізичної особи-роботодавця [415].

Інші зазначають, що робочий час – це відрізок календарного часу, протягом якого працівник відповідно до чинного законодавства, колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку і графіка роботи повинен перебувати у визначеному йому місці й виконувати свої функціональні обов'язки, обумовлені трудовим договором [415].

Треті вказують, що робочий час – це встановлений законом, колективним договором чи угодою сторін період, протягом якого працівники зобов'язані виконувати роботу, обумовлену трудовим договором [415].

Скажімо, О. Ярошенко та Б. Вапнярчук описують робочий час як визначений законодавчими, підзаконними та локальними нормативно-правовими актами, а також угодою сторін трудових правовідносин календарний період часу, впродовж якого одна сторона – працівник – відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку зобов'язується перебувати на своєму робочому місці, виконуючи при цьому свої трудові функції, а інша – роботодавець – забезпечити працівника необхідними умовами та засобами праці відповідно чинного законодавства та домовленостей сторін [416, с. 127].

Концептуальні положення щодо правового регулювання робочого часу в Україні визначені на підставі норм Конституції та міжнародних договорів України, Кодексу законів про працю України, Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин», Закону України «Про відпустки», Закону України «Про колективні договори і угоди», Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності».

Відповідно до ст. 43 Конституції України, «кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно

погоджується». У свою чергу, держава зобов'язана створювати умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб [162].

Кодекс Законів про працю України визначає право громадян України на працю – право на одержання роботи з оплатою праці не нижче встановленого державою мінімального розміру. Працівники реалізують право на працю шляхом укладення трудового договору про роботу на підприємстві, в установі, організації або з фізичною особою [153].

Розглянемо трактування «робочого часу» і в європейському законодавстві, адже він є основоположним правом кожного громадянина.

Загальна декларація прав людини (ст. 23) встановлює, що «кожна людина має право на працю, на вільний вибір роботи, на справедливі і сприятливі умови праці та на захист від безробіття» [116]. Європейська соціальна хартія (переглянута) передбачає, що з метою забезпечення ефективного здійснення права на справедливі умови праці Сторони зобов'язуються «встановити розумну тривалість робочого дня та тижня і поступово скорочувати робочий тиждень настільки, наскільки це дозволяють підвищення продуктивності праці та інші відповідні фактори» [125].

Згідно з положеннями Директиви 2003/88/ЕС «Про деякі аспекти організації робочого часу» (п. 1 ст. 2), робочий час – це будь-який період, протягом якого працівник відповідно до національного законодавства та/або практики перебуває на робочому місці в розпорядженні роботодавця, здійснює трудову функцію, інші обов'язки [102].

Основними ознаками робочого часу є такі:

- це часовий проміжок;
- він визначається нормативно-правовими актами трудового законодавства, колективним і трудовим договором;
- є важливою частиною організації праці, адже його дотримання зумовлює взаємні зобов'язання працівника й роботодавця;

- є мірою праці, тобто базовою категорією для визначення розміру заробітної плати, заохочення працівників, сприяння розвитку їх трудового потенціалу та кар'єрного росту;
- відображає реальність і динамічність трудових відносин [416, с. 127].

В Україні також спостерігається розвиток нових підходів до організації робочого часу. Ось кілька основних **тенденцій**:

- *гнучкий робочий час*. Щораз більше підприємств, особливо в ІТ-сфері, переходять на гнучкий графік роботи. Це дає змогу працівникам визначати оптимальні для себе години роботи, що підвищує їхню ефективність і задоволеність.
- *дистанційна робота*. Останнім часом спостерігається значне зростання попиту на дистанційну роботу. Враховуючи пандемію та поширення цифрових технологій, багато підприємств в Україні почали надавати своїм працівникам можливість працювати з дому, що дає можливість зменшити витрати на оренду офісів.

- *впровадження безперервного робочого циклу*. У деяких галузях, таких як виробництво або обслуговування, застосовуються змінні графіки, щоб забезпечити безперервний цикл виробництва та обслуговування. Завдяки таким підходам підприємства можуть працювати без зупинок, одночасно забезпечуючи ефективність і стабільність [99].

Щоб оптимізувати робочий час, бізнес-організаціям необхідно:

- здійснювати аналіз потреби в робочому часі. Насамперед варто проаналізувати потреби компанії та визначити, скільки годин необхідно витратити на виконання конкретних завдань. Це допоможе уникнути перевантаження працівників;
- використовувати технології. Впровадження сучасних програм для управління робочим часом може значно зменшити навантаження на адміністрацію, забезпечивши ефективний контроль за відпрацьованими годинами;
- залучати працівників до встановлення графіка. Запровадження гнучкого графіку або можливості працювати дистанційно допоможе працівникам знайти оптимальний режим роботи, що підвищить їхню задоволеність і лояльність до компанії [99].

Організацію праці неможливо здійснити без застосування робочого часу, що чинить вплив на економічну результативність діяльності підприємства.

11.2. Особливості робочого часу та режиму відпочинку під час воєнного стану

Починаючи з лютого 2022 року у трудовому законодавстві відбулися значні зміни: були прийняті нові нормативно-правові акти з питань, що врегульовують трудові відносини в Україні. Крім Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», де вносились нагальні зміни щодо регулювання трудових відносин, було прийнято і низку інших законів, що стосуються не тільки воєнного стану, а й питань оптимізації трудових відносин і забезпечення гарантій прав працівників, як-от: закони України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом», «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії порушенню прав у сфері праці», тощо.

У таблиці 11.1 висвітлено основні законодавчі зміни щодо системи організації трудових відносин в Україні з початку повномасштабного вторгнення.

Таблиця 11.1

Законодавчі зміни у сфері трудових відносин відповідно до законодавчих актів [153; 280; 283; 291; 298; 321]

Укладання трудового договору	Форма трудового договору – визначається сторонами за їх згодою. Сторони трудового договору повинні оформити наказ про роботу та повідомити фіскальну службу про початок роботи (навіть за умови, що сторони не уклали письмовий трудовий договір). З метою оперативного залучення на роботу працівників та усунення дефіциту робочої сили (в т.ч. внаслідок фактичної відсутності працівників, які евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустці, простої, тимчасово втратили працездатність або місцезнаходження яких тимчасово невідоме) роботодавці можуть укладати з новими працівниками строкові трудові договори у період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника. Роботодавцю дозволяється встановлювати випробувальний термін для всіх працівників (без винятків).
Зміна істотних умов праці	У період дії воєнного стану повідомлення працівника про зміну істотних умов праці та зміну умов оплати праці здійснюється не пізніше як до запровадження таких умов

Пере- ведення праців- ників	У період дії воєнного стану роботодавець має право пере- вести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим до- говором, без його згоди (крім переведення на роботу в іншу місцевість, на території якої тривають активні бойові дії), якщо така робота не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків бойо- вих дій, а також інших обставин, що становлять або можуть становити загрозу життю чи нормальним життєвим умовам людей, з оплатою праці за виконану роботу не нижче серед- ньої заробітної плати за попередньою роботою.
Робочий час та час від- починку	Верхня межа робочого часу була збільшена до 60 годин на тиждень (40 годин у разі запровадження скороченого робо- чого часу) для працівників, зайнятих на об'єктах критичної ін- фраструктури (в оборонній сфері, сфері забезпечення життє- діяльності населення тощо). Збільшення тривалості робочого часу повинно бути виправдано лише необхідністю ефективної діяльності підприємства в галузі оборони та забезпечення життєдіяльності населення. На період дії воєнного стану не ді- ють норми щодо скорочення робочого часу напередодні свят- кових днів, обмеження понаднормової роботи та перенесення святкових днів. Допускається скорочена тривалість щотижне- вого безперервного відпочинку до 24 годин замість 42 годин, які були встановлені раніше. У період дії воєнного стану на- дання працівнику щорічної основної відпустки за рішенням роботодавця може бути обмежено тривалістю 24 календарні дні за поточний робочий рік, якщо тривалість щорічної основ- ної відпустки працівника становить більше 24 календарних днів (таке обмеження є правом, а не обов'язком роботодавця). Надання не використаних у період дії воєнного стану днів та- кої відпустки переноситься на період після припинення або скасування воєнного стану. За рішенням роботодавця невикор- истані дні такої відпустки можуть надаватися без збережен- ня заробітної плати. Запроваджено обмеження щодо надан- ня відпусток для працівників, залучених до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури. Таким категоріям пра- цівників передбачили обов'язкове надання лише двох видів відпусток: відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами та від- пустка по догляду за дитиною. Щодо надання інших видів від- пусток, то роботодавець може відмовити таким працівникам до закінчення воєнного стану. Відпустка без збереження заробітної плати особі може надаватися без обмеження тривалості на весь період воєнного стану до його скасування або припинення (без зарахування часу перебування у такій відпустці до стажу роботи, що дає право на щорічну основну відпустку).

Оплата праці	Підприємство не несе відповідальності, якщо доведе, що порушення умов виплати заробітної плати сталося внаслідок воєнних дій або обставин непереборної сили. Проте звільнення підприємства від відповідальності за несвоєчасну виплату заробітної плати не звільняє підприємство від обов'язку виплати заробітної плати.
Колективні договори та профспілки	На період воєнного стану дія окремих положень колективного договору може бути зупинена за ініціативою роботодавця.

У таблиці 11.2 наведено основні види робочих режимів в Україні.

Таблиця 11.2

Види робочих режимів в Україні [99]

Режим робочого часу	Особливості	Приклад використання
Стандартний робочий режим	5 робочих днів по 8 годин	Працівники на виробництві, в державних установах
Неповний робочий час	Менше ніж 40 годин на тиждень	Студенти, матері з дітьми, люди з інвалідністю
Гнучкий робочий час	Гнучкий старт і кінець робочого дня	ІТ-компанії, креативні агентства
Змінний графік	Відмінності початку і кінця робочого дня залежно від змін	На підприємствах з виробничими процесами

Стандартний робочий режим – це найпоширеніший тип робочого часу в Україні, що передбачає роботу протягом 5 робочих днів на тиждень по 8 годин. Це є стандарт для більшості працівників у сфері послуг, торгівлі, адміністрації та інших галузях.

Неповний робочий час – цей режим дає змогу скоротити кількість годин, які працівник повинен відпрацьовувати

за певний період. Це може бути встановлено як на постійній, так і на тимчасовій основі (наприклад, для студентів, матерів, осіб з обмеженими можливостями). В Україні неповний робочий час регулюється трудовими договорами і може бути меншим ніж 40 годин на тиждень. Такий режим може використовуватися для працівників з додатковими зобов'язаннями чи потребами (приміром, для догляду за дитиною або іншими родичами).

Гнучкий робочий час – такий режим дає можливість працівнику самостійно обирати години початку та завершення робочого дня в рамках певних обмежень. У більшості випадків це передбачає загальну кількість робочих годин, але вони можуть бути розподілені в певних коридорах часу (наприклад, 8:00–10:00 для початку роботи). Цей режим стає популярним серед компаній, що працюють у сфері ІТ, креативних індустрій і деяких інших галузях, де важливі не стільки години роботи, скільки результат.

Конкретна тривалість робочого часу встановлюється на рівні організації – через локальні нормативно-правові акти та за угодою сторін трудового договору. Тривалість робочого часу може встановлюватися з розрахунку на різні календарні періоди: добу, тиждень, місяць, рік. Тривалість робочого часу для конкретного працівника (чи групи працівників) у годинах і хвилинах протягом доби називається робочим днем.

В Україні, відповідно до Кодексу законів про працю, встановлено чіткі норми щодо тривалості робочого часу. Ось основні моменти, що регулюють тривалість робочого часу для працівників:

- стандартна тривалість робочого часу становить 40 годин на тиждень (при п'ятиденному робочому тижні, 8 годин на день). Це є загальноприйнята норма для більшості працівників, яка забезпечує баланс між роботою та відпочинком;
- зниження тривалості робочого часу може відбуватися за особливими умовами. Для працівників віком від 16 до 18 років – 36 годин на тиждень. Для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють в період канікул) – 24 години на тиждень. Напередодні святкових і неробочих днів тривалість роботи працівників скорочується на одну годину як при п'ятиденному, так і при шестиденному

робочому тижні. Напередодні вихідних днів тривалість роботи при шестиденному робочому тижні не може перевищувати 5 годин;

– норма для неповного робочого часу може бути встановлена на основі угоди між роботодавцем та працівником. Це особливо актуально для частини працівників, наприклад матерів, які мають маленьких дітей [99].

Суттєві законодавчі зміни торкнулися робочого часу та часу відпочинку в період війни. Норма робочого часу була підвищена до 60 годин на тиждень (для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури (в оборонній сфері, сфері забезпечення життєдіяльності населення тощо)). Крім того, втратили чинність норми щодо скорочення робочого часу напередодні святкових днів, обмеження понаднормової роботи та перенесення святкових днів [339].

Понаднормова робота – це робота, що перевищує встановлену тривалість робочого часу для конкретного працівника (зазвичай 40 годин на тиждень).

Умови для виконання понаднормової роботи:

1. Дозвіл роботодавця: понаднормова робота може бути виконана тільки за попереднім погодженням з роботодавцем.

2. Обмеження кількості понаднормових годин: законодавство встановлює ліміти на кількість годин, які можуть бути відпрацьовані понад норму. Наприклад, для працівників, зайнятих на постійній основі, це не більше 4 годин на день і не більше 120 годин на рік.

3. Винятки для деяких категорій працівників: понаднормова робота не допускається для жінок, які мають дітей до трьох років, осіб, які працюють на важких та шкідливих умовах, а також для молоді до 18 років [99].

Робота в нічний час – це робота, яка виконується в період з 10 вечора до 6 ранку. В Україні це також є особливим видом роботи, який регулюється Кодексом законів про працю. Забороняється залучення до роботи в нічний час:

1) вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до трьох років;

2) осіб, молодших вісімнадцяти років;

3) інших категорій працівників, передбачених законодавством.

Умови та оплата за роботу в нічний час:

1. Збільшена оплата: робота в нічний час повинна оплачуватись на рівні не меншому, ніж на 20% більше, ніж звичайна оплата праці. Це є компенсацією за незручний час виконання роботи.

2. Потреба у додатковій відпустці: якщо робота в нічний час є постійною, працівник може претендувати на додаткову відпустку.

3. Обмеження для деяких категорій працівників: згідно з трудовим законодавством, нічна робота заборонена для деяких категорій працівників, таких як молодь до 18 років, вагітні жінки або жінки з дітьми до трьох років [99].

Неповний робочий час може мати вигляд у формі:

- неповного робочого дня (тобто зменшення тривалості щоденної роботи на обумовлену кількість годин);

- неповного робочого тижня (при якому зберігається нормальна тривалість робочого дня, але зменшується кількість робочих днів на тиждень).

За угодою між працівником і власником або уповноваженим ним органом може встановлюватись як при прийнятті на роботу, так і згодом неповний робочий день або неповний робочий тиждень. Робота на умовах неповного робочого часу не тягне за собою будь-яких обмежень обсягу трудових прав працівників. Оплата праці у випадку, коли працівник працює неповний робочий час, провадиться пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку.

Перерви є важливою частиною організації робочого часу, оскільки вони допомагають забезпечити відпочинок працівника, підвищити його продуктивність та зберегти здоров'я. В Україні є встановлені норми щодо перерв, які повинні дотримуватися роботодавцями.

Згідно з трудовим законодавством України, для працівників, чий робочий день перевищує 4 години, має бути надана перерва для відпочинку. Вона може тривати від 30 хвилин до 2 годин, залежно від умов роботи та особливостей підприємства. Зазвичай вона становить 1 годину і її розмір не впливає на оплату праці.

Перерви для відпочинку, як правило, надаються в середині робочого дня для зниження втоми та підвищення ефективності праці. Зазвичай ці перерви тривають від 15 до 30 хвилин.

Для працівників, котрі працюють понад 8 годин, часто передбачаються додаткові короткі перерви, щоб уникнути перенавантаження [99].

Право на відпустку мають усі працівники, що виконують роботу на підставі трудового договору на підприємствах незалежно від форм власності, а також працюють за трудовим договором у громадян, що займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи.

Час відпустки зараховується працівникові до стажу роботи, що дає право на трудову пенсію; до загального стажу, що впливає у відповідних випадках на розмір допомоги з державного соціального страхування; до спеціального стажу, що обчислюється відповідно до спеціального законодавства; до стажу роботи, що дає право на щорічні відпустки.

Відпустка надається зі збереженням на її період місця роботи, заробітної плати. Тривалість відпусток розраховується в календарних днях. Ст. 4 Закону України «Про відпустки» [2] встановлює такі види відпусток:

- щорічні відпустки: основна і додаткова (за роботу в шкідливих і важких умовах праці, за особливий характер праці, інші додаткові);
- додаткові відпустки у зв'язку з навчанням;
- творчі відпустки;
- соціальні відпустки (у зв'язку з вагітністю і пологами; для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку; додаткова відпустка працівникам, що мають дітей; відпустка у зв'язку з усиновленням дитини);
- відпустки без збереження заробітної плати;
- інші види відпусток, встановлені законодавством, угодами, колективним і трудовим договором.

Так, Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» встановлено, що у період дії воєнного стану надання працівнику щорічної основної відпустки за рішенням роботодавця може бути обмежено тривалістю 24 календарні дні за поточний робочий рік. Для працівників, залучених до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури, запроваджено обмеження щодо надання відпусток (передбачено обов'язкове надання лише відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та відпустки по догляду за дитиною).

Роботодавець також може надати відпустку без збереження заробітної плати для працівників без дотримання обмеження щодо її максимальної тривалості [282].

11.3. Правила внутрішнього трудового розпорядку як інструмент регулювання робочого часу

Вирішення питань зайнятості та реалізації здатності до праці є одним із ключових завдань сьогодення, однак без урегулювання засобів, які забезпечують дотримання трудової дисципліни працівників, ефективну роботу на підприємстві, в установі, організації неможливо гарантувати.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – це локальний нормативний акт, який забезпечує правове регулювання трудових відносин на підприємстві, організацію його діяльності, визначає взаємні права та обов'язки адміністрації та працівників. Сфера дії цього документа поширюється на всіх працівників підприємства незалежно від виду трудового договору, виконуваної роботи, посади та інших умов [303].

Відповідно до ст. 142 Кодексу законів про працю, Правила розробляє адміністрація разом із представницьким органом трудового колективу.

Оскільки Правила є локальним нормативним документом, їхній зміст має не лише визначатися загальними нормами трудового законодавства, а й ураховувати специфіку діяльності конкретного підприємства.

Правила внутрішнього трудового розпорядку мають містити зазвичай такі основні розділи:

- загальні положення. Визначте, відповідно до яких нормативних документів розроблені правила внутрішнього трудового розпорядку. Також зазначте, на які категорії працівників правила внутрішнього трудового розпорядку поширюються;

- порядок прийняття та звільнення працівників;
- режим роботи. Визначте у цьому розділі робочий час і час відпочинку. У різних структурних підрозділах одного підприємства режим роботи може бути різним, цей момент теж необхідно прописати в правилах внутрішнього трудового розпорядку;

– основні обов'язки працівників. У цьому розділі зазначаються загальні обов'язки працівників, такі як:

1) дотримання режиму робочого часу, встановленого правилами внутрішнього трудового розпорядку;

2) виконання трудових обов'язків;

3) нерозголошення комерційної таємниці підприємства і відомостей, що належать до конфіденційної інформації підприємства;

4) виконання правил з охорони праці;

– основні обов'язки роботодавця. В цьому розділі, зокрема, слід прописати обов'язки роботодавця:

1) створити безпечні умови праці;

2) забезпечити працівників необхідними для роботи матеріалами, інструментами, технікою;

3) виконувати вимоги законодавства щодо виплати заробітної плати;

4) виконувати правила надання відпусток та інших гарантій, передбачених трудовим законодавством;

– основні права працівників;

– основні права роботодавця;

– заохочення за успіхи в роботі;

– відповідальність за порушення трудової дисципліни [117; 303].

Правила внутрішнього трудового розпорядку мають затверджуватися трудовим колективом підприємства на підставі подання власника підприємства або уповноваженого ним органу та виборного органу первинної профспілкової організації.

Послідовність дій щодо затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку має бути така:

– підготовка проекту правил внутрішнього трудового розпорядку уповноваженою на це особою або підрозділом підприємства (зазвичай це особа або підрозділ, які відповідальні за роботу з кадрами);

– узгодження проекту з профспілковим органом (за наявності);

– узгодження проекту з іншими підрозділами підприємства (наприклад, зі службою охорони праці, юридичною службою);

- затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку трудовим колективом. Про це складається відповідний документ (наприклад, протокол загальних зборів трудового колективу);

- ознайомлення працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку під підпис. Для цього можна оформити лист-ознайомлення [117].

Відповідно до пункту 5 статті 29 Кодексу законів про працю, роботодавець має ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку під підпис до початку його роботи на підприємстві за трудовим договором. Відсутність підпису про ознайомлення з ПВТР позбавляє роботодавця права вимагати від працівника виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку та накладати дисциплінарні стягнення на порушників.

В Україні згідно з Наказом Міністерства юстиції України від 18.06.2015 р. № 1000/5 діють Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях, а також Національний стандарт «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» ДСТУ 4163:2020, затверджений наказом ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 01.07.2020 р. № 144. Керівникам підприємств необхідно дотримуватись певних рекомендацій, що встановлені вище зазначеними документами, при оформленні правил внутрішнього трудового розпорядку, а саме:

- правила внутрішнього трудового розпорядку оформлюють на загальному бланку організації або на стандартних аркушах паперу формату А4;

- доцільно використовувати бланки з кутовим розташуванням постійних реквізитів. Це пов'язано з тим, що гриф затвердження має бути розташований вище реквізиту «Назва виду документа», тому що затверджується сам документ, а не лише його текст. На повздовжніх бланках зробити це практично неможливо через відсутність вільного місця для грифу затвердження у правому верхньому куті бланка;

- дату і реєстраційний індекс проставляють у день затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку;
- текст правил складається з розділів (1, 2, 3 тощо), які, в свою чергу, можуть поділятися на підрозділи, пункти та підпункти;
- якщо в правилах внутрішнього трудового розпорядку передбачені схеми, таблиці, форми, то їх оформлюють як додатки на окремих аркушах паперу, а у відповідних пунктах роблять посилання на ці додатки. Реквізит «Відмітка про наявність додатків» у цьому разі не оформлюють;
- кожний додаток до правила внутрішнього трудового розпорядку повинен мати відмітку у верхньому правому куті першого аркуша додатка з посиланням на відповідний пункт (підпункт) тексту правил внутрішнього трудового розпорядку [117].

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність робочого часу як універсальної міри кількості праці?
2. Які нормативні акти здійснюють правове регулювання робочого часу в Україні?
3. Охарактеризуйте основні ознаки робочого часу.
4. Визначте основні підходи до організації робочого часу.
5. Назвіть основні законодавчі зміни щодо системи організації трудових відносин в Україні з 2022 року.
6. Які є види робочих режимів?
7. Чим визначається загальна норма робочого часу?
8. Охарактеризуйте неповний робочий час.
9. Для яких категорій працівників установлюється скорочена тривалість робочого часу?
10. Яка тривалість щоденної роботи за п'ятиденного і шести-денного робочого тижня?
11. Які обмеження роботи має працівник у нічній час, напередодні святкових, неробочих і вихідних днів?
12. Яким чином регулюється тривалість відпусток у період воєнного стану?
13. За яких умов дозволяється виконання понаднормової роботи?
14. Для яких категорій працівників заборонена робота в нічний час?

15. Які є види перерви для відпочинку?
16. Що таке правила внутрішнього трудового розпорядку?
17. Визначте основні елементи правил внутрішнього трудового розпорядку.
18. Опишіть процедуру затвердження правил внутрішнього трудового розпорядку.
19. Назвіть основні рекомендації при оформленні правил внутрішнього трудового розпорядку.

Тести для самоконтролю

1. Тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці з метою виконання посадових обов'язків – це:

- а) норма часу;
- б) трудова дисципліна;
- в) робочий час;
- г) атестація.

2. Основними перевагами правильно організованого робочого часу є:

- а) збільшення продуктивності праці;
- б) зменшення ризиків вигорання і стресу працівників;
- в) зміцнення корпоративної культури;
- г) усі відповіді правильні.

3. Правове регулювання робочого часу в Україні здійснює:

- а) Конституція України;
- б) Кодекс законів про працю України;
- в) Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»;
- г) усі відповіді правильні.

4. Правове регулювання робочого часу в європейському законодавстві здійснює:

- а) Загальна декларація прав людини;
- б) Європейська соціальна хартія;
- в) Директива 2003/88/ЕС «Про деякі аспекти організації робочого часу»;
- г) усі відповіді правильні.

5. Основними ознаками робочого часу є:

- а) часовий проміжок;
- б) частина організації праці;
- в) міра праці;
- г) усі відповіді правильні.

6. Видами робочих режимів є:

- а) стандартний;
- б) неповний робочий час;
- в) гнучкий робочий час;
- г) усі відповіді правильні.

7. Зниження тривалості робочого часу встановлюється для таких категорії працівників:

- а) віком від 16 до 18 років;
- б) неодружених;
- в) 55–65 років;
- г) 65–75 років.

8. Робота, що перевищує встановлену тривалість робочого часу для конкретного працівника, – це:

- а) стандартна робота;
- б) понаднормова робота;
- в) гнучка робота;
- г) усі відповіді правильні.

9. Робочий час, що дає можливість працівнику самостійно обирати години початку та завершення робочого дня в межах певних обмежень, – це:

- а) гнучкий робочий час;
- б) неповний робочий час;
- в) понаднормова робота;
- г) усі відповіді правильні.

10. Забороняється залучення до роботи в нічний час для категорії працівників:

- а) 55–65 років;
- б) вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до трьох років;
- в) 18–20 років;
- г) усі відповіді правильні.

Література: 99, 102, 116, 117, 125, 153, 162, 280, 282, 283, 291, 298, 303, 321, 339, 415, 416.

Тема 12

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

12.1. Мотивація та стимулювання персоналу в умовах воєнного стану

12.2. Сучасні інструменти матеріальної мотивації персоналу

12.3. Технології нематеріального стимулювання персоналу

12.1. Мотивація та стимулювання персоналу в умовах воєнного стану

У нинішніх складних умовах ведення бізнесової діяльності підприємствам необхідно враховувати цінність людських ресурсів як рушійну силу будь-якого прогресу компанії. І мотивація та стимулювання праці персоналу є чинниками, за допомогою яких управлінці можуть досягти стратегічних цілей діяльності підприємства, адже спрямовані на задоволення власних потреб працівника через виконувану працю.

Головними важелями, що приводять у рух мотиваційний механізм, є мотиви і стимули. Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину здійснювати певні дії або поводитися певним чином у тих чи інших обставинах. Вони проявляються у вигляді реакції людини на чинники її внутрішнього стану та/або впливу зовнішнього середовища, процесів, явищ, обставин, умов. Мотиви визначають поведінку людини, спрямовують її діяльність у необхідне для підприємства русло, регулюють інтенсивність, витрати праці, спонукають проявляти відданість, сумлінність, наполегливість у досягненні цілей. У свою чергу, мотиви, які формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних чинників, починають діяти під впливом конкретних стимулів, тобто причин зовнішнього характеру [12].

Сутність та економічний зміст поняття «мотивація та стимулювання працівників» є одним із ключових понять економіки праці, оскільки саме мотивація та стимулювання працівників – найважливіший важіль підвищення ефективності

сучасного виробництва [126]. Термін «мотивація» бере свій початок від латинського слова «movere», що означає «рухати». Під мотивацією розуміють ту внутрішню силу волі людини, яка стимулює до вчинків, спрямованих на досягнення мети та цілей, як у професійній, так і в повсякденній життєвій діяльності. Мотивація повинна спонукати працівників до діяльності, що сприятиме задоволенню особистих цілей та цілей організації [319, с. 61].

У науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «мотивація» та «стимулювання». Одним з основоположників наукового трактування «мотивації» можна вважати засновника наукового менеджменту Ф. В. Тейлора. Він писав, що неможливо протягом довгого часу примушувати робітника працювати старанніше, аніж середній працівник в його середовищі, якщо не гарантувати йому значної та постійної надбавки до оплати. Тобто Ф. В. Тейлор вважає, що достойна та справедлива матеріальна винагорода є основним мотивом для продуктивної трудової діяльності [319, с. 61].

До речі, Д. М. Прусс стверджує, що «стимулювання – тільки один зі засобів мотивування». У цьому розумінні стимулювання – один із способів мотивації, не здатний впливати на внутрішні потреби людини. На його думку, стимулювання – це найбільш використовуваний спосіб мотивації для рядових працівників і тих, хто зайнятий менш творчою та кваліфікованою роботою [126].

Як зазначає О. Овчарук, будь-який об'єкт або дію можна розглядати як стимул, якщо у свідомості працівників виникне мотив до діяльності і прагнення отримати те, що пропонується як стимул. Отже, стимули, будучи основним елементом системи стимулювання, повинні активізувати потреби і сприяти їх перетворенню на мотив [126].

Т. Парсонс у своєму дослідженні, представляючи механізм мотивації трудової діяльності на суб'єктивно-особистісному рівні, показує, що стимул впливає на формування мотиву, він «первинний», а мотив – «вторинний» [126].

У наукових джерелах дещо різняться дефініції термінів «мотивація» і «стимулювання». Основні погляди дослідників щодо розуміння суті «мотивації» і «стимулювання» наведено в таблиці 12.1.

Підходи до визначення категорій «мотивація» і «стимулювання»
[8; 29; 68; 126; 319; 383]

Автор	Визначення
В. Гриньва, І. Грузіна	Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей, а стимулювання постає як зовнішня мотивація.
С. Занюк	Мотивація – це сукупність факторів, що визначають діяльність людини (мотиви, потреби, ситуативні чинники, що обумовлюють поведінку людини).
А. Колот	Стимулювання – це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, які в свою чергу спонукають працівника до певної поведінки.
В. Данюк, О. Чернушкіна	Мотивація – найважливіший спосіб спонукання працівників до активної трудової діяльності, стимулювання як один із методів мотивації.
О. Кузьмін, О. Мельник	Мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до роботи (діяльності), спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей.
О. Біліченко	Мотивація – внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Стимулювання як спосіб управління трудовою поведінкою працівника полягає у цілеспрямованому впливі на поведінку персоналу за допомогою впливу на умови його життєдіяльності, використовуючи мотиви, що підштовхуються його діяльністю.
Г. Емерсон	Стимулювання реалізується через створення умов трудової ситуації, що спонукають індивіда діяти певним чином. Ситуація включає у себе умови діяльності, що безпосередньо визначають розмір заробітної плати, умови, організацію праці, його зміст та ін. Зовнішній вплив на трудову поведінку працівників реалізується через систему стимулів до праці, тобто процес стимулювання включає створення не тільки зовнішньої ситуації вибору, а й необхідну відповідність її внутрішньому змісту спонукальних мотивів працівника.
Л. Федоришина	Мотивація – це цілеспрямований процес формування такої поведінки персоналу, що сприятиме досягненню як особистих, так і поставлених підприємством цілей найповнішою мірою.

До слова, в наукових колах переважає думка, що мотивація є значно ширшим поняттям, аніж стимулювання.

Варто зазначити, що завдяки ефективній мотивації та стимулюванню можна досягти максимально ефективного для фінансової діяльності підприємства використання кадрових ресурсів.

Забезпечення та підтримання високого рівня мотивації є вкрай складним процесом, оскільки мотиви кожної людини є різноплановими та постійно змінюються залежно від поставлених цілей та завдань, зазнають певних змін з плином часу, суттєво залежать від психологічних та фізіологічних особливостей кожного індивідууму, від рівня соціально-економічного розвитку регіону та країни у цілому, що перебуває у взаємозв'язку із потребами суспільства, які, за сприятливих умов, постійно зростають, стають більш різноманітними [61].

Сучасні високоефективні системи мотивації праці базуються на двох основних поняттях: «потреби» (первинні та вторинні) і «винагорода» (внутрішня та зовнішня). Набір потреб кожної людини визначається головню її місцем у соціальній ієрархії та здобутим досвідом (рис. 12.1) [61].

Основними елементами сутності поняття «мотивація» є те, що це:

- функція керівництва;
- процес стимулювання праці;
- стан людини;
- сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності;
- комплекс чинників психологічної або фізіологічної природи [319, с. 65].

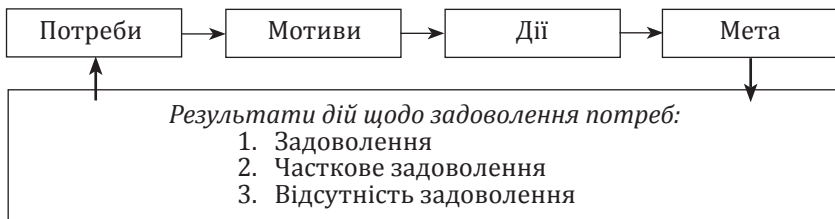


Рис. 12.1. Процес мотивації праці [85]

Основними чинниками, що впливають на мотивацію та стимулювання праці персоналу, є [85]:

- 1) суспільна корисність і цікавість виконуваної роботи;
- 2) необхідність постійного удосконалення, збагачення праці, потреби в змінах;
- 3) необхідність структурування функціональних обов'язків;
- 4) потреба у визнанні;
- 5) кар'єрне зростання, влада і впливовість;
- 6) забезпечення розвитку, підвищення кваліфікації;
- 7) новаторство та креативність;
- 8) високий рівень оплати праці, наявність премій, доплат, бонусів, пільг;
- 9) відповідність умов праці виконуваним функціональним обов'язкам та характеру роботи;
- 10) гнучкий режим праці та відпочинку;
- 11) наявність розвинутої соціальної інфраструктури.

Система мотивації на рівні підприємства повинна базуватися на таких вимогах:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників;
- підтримування в колективі атмосфери довіри й зацікавленості в реалізації загальної мети [60, с. 271].

Впровадження ефективної системи мотивації персоналу базується на кількох ключових принципах [393]:

- відчутність. Мотиваційні заходи повинні бути відчутними для співробітників. Це означає, що вони мають бути цінними для кожного члена команди як чесна винагорода за досягнуті результати або вклад у успіх компанії;
- постійність. Система мотивації має бути постійною і систематичною. Це не повинні бути одноразові заходи, а сталий процес, як частина корпоративної культури;

– комплексність. Ефективна система мотивації враховує різноманітні потреби й інтереси співробітників. Вона може включати матеріальні стимули (бонуси, премії), нематеріальні винагороди (подяки, відзнаки), можливості для професійного росту та розвитку;

– своєчасність. Винагороди і заохочення мають бути надані вчасно, незалежно від того, чи це відзнака за місяць роботи, чи річна премія. Це допомагає підтримувати високий рівень мотивації та інтересу до досягнення цілей;

– прозорість. Комунікація є ключовим елементом успішної системи мотивації. Співробітники мусять чітко розуміти, за що вони отримують винагороду або заохочення, і як це впливає на загальні цілі компанії. Прозорість допомагає зберегти довіру та підтримує ефективну взаємодію між керівництвом і персоналом.

Кожне підприємство використовує чітко визначені та доцільні для його виду діяльності форми і методи мотивації та стимулювання (рис. 12.2).

Варто зазначити, що роль керівництва при формуванні мотивації у працівників є досить важливою. Управлінці будь-якого рівні повинні розуміти та знати, які є потреби у кожного члена колективу, та створювати умови для забезпечення цих потреб.

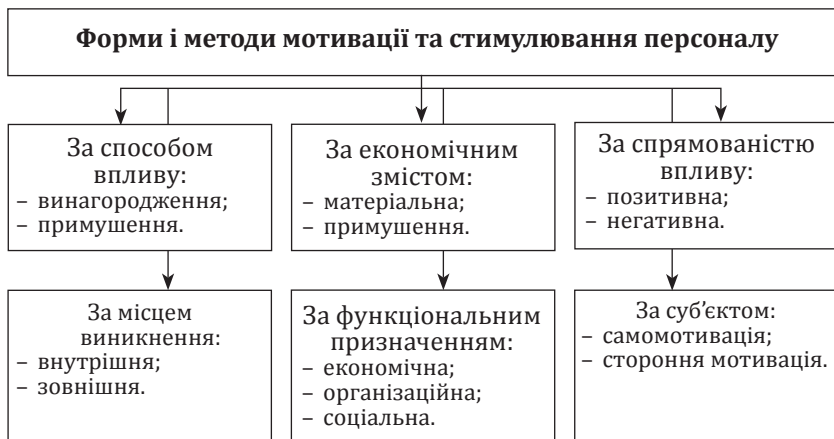


Рис. 12.2. Класифікація методів мотивації та стимулювання працівників підприємства [56]

Сучасні підприємці добре розуміють, що завдяки мотивації та стимулюванню праці можна суттєво знизити плинність кадрів, залучити професіоналів у певній галузі, збільшити продуктивність праці і таким чином забезпечити власний високий рівень функціонування.

Керівники підприємств повинні враховувати, що кожен працівник є індивідом та має свої особисті потреби, і залежно від них необхідно обирати ту чи іншу форму й метод мотивації. Найпоширенішими видами мотивації є нематеріальна та матеріальна.

У науковій літературі немає єдиної методики оцінки ефективності мотивації та стимулювання праці. Як правило, використовують відносні та абсолютні показники, аналіз яких в динаміці дає змогу робити висновки про ефективність мотивації та стимулювання праці [120]. Розглянемо ефективність мотивації та стимулювання праці через призму економічної та соціальної ефективності. Під ефектом розуміють оцінювання економічної ефективності, за допомогою нього характеризують співвідношення отриманих результатів та витрат (у вартісному вираженні), а ефективність – це відносний показник, що характеризує результат, отриманий на одиницю понесених витрат (табл. 12.2) [120].

В умовах воєнного стану підходи та акценти в мотивації персоналу зміщуються з метою врахування викликів невизначеності. Своєю чергою, досліджуючи особливості мотиваційного механізму після введення воєнного стану, О. Герасименко відмічає, що фокус у механізмах мотивації персоналу було перенесено на підвищення заінтересованості працівників у збереженні робочих місць та створенні умов для продовження трудової діяльності з відповідною винагородою за працю [69]. На думку К. Козак, під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку [156]. О. Середа та Н. Швець також підкреслюють, що одним з найважливіших аспектів мотивації стало забезпечення безпеки співробітників на робочих місцях. Також автори наголошують на необхідності забезпечення моральної підтримки для працівників, що може включати проведення спеціальних тренінгів з психології та надання доступу до професійних консультантів [383].

Таблиця 12.2

Взаємозв'язок цілей мотивації та стимулювання персоналу підприємства з проявом їх соціальної та економічної ефективності [120]

Мета мотивації та стимулювання	Ефект під час використання	
	Економічний	Соціальний
Залучення персоналу	– укомплектованість кадрами; – забезпеченість підприємства працівниками; – швидкість закриття вакансії.	– формування позитивного HR-бренду; – висока якість трудового життя працівників.
Збереження кваліфікованих кадрів	– зниження плинності кадрів; – зниження витрат на пошук та підбір персоналу.	– висока якість трудового життя працівників; – підвищення задоволеності персоналу; – сприятливий соціально-психологічний клімат.
Стимулювання виробничої поведінки (продуктивності, дисциплінованості)	– підвищення продуктивності праці; – підвищення якості продукції; – зменшення витрат робочого часу.	– підвищення задоволеності персоналу; – сприятлива структура трудової мотивації.
Економічність мотивації та стимулювання, зменшення витрат	– зростання продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції; – досягнення економії всіх видів матеріальних ресурсів.	– підвищення задоволеності працівників.

Особливості організації та реалізації управління мотивацією персоналу у воєнний час відображено в табл. 12.3.

Особливості управління мотивацією у воєнний час [383]

Управлінський захід	Інструмент мотивації	Врахування фактору війни
Організація робочого процесу в режимі онлайн	Надання працівникам можливості працювати з дому, у безпеці, без витрат на дорогу	Передбачення можливості перерв під час тривоги або блекаутів
Дозвіл на гнучкий графік роботи	Можливість обрати зручну зміну, зручні години для роботи	Можливість працювати у безпечний час
Ротація кадрів	Можливість отримати нову посаду, нові знання, здобути нові компетенції; шанс для саморозвитку та кар'єрного зростання	Переведення на тимчасово вільні посади, призначення на посади, на яких можна працювати дистанційно
Рішення про забезпечення персоналу необхідним обладнанням та інвентарем	Отримання нових гаджетів з хорошим функціоналом для робочих потреб, безпечніше та легше виконання завдань з необхідним інвентарем	Заміщення персональних гаджетів працівників, що були втрачені або зіпсовані через військові дії
Перегляд і оновлення кадрової політики	Фіксація положень щодо преміювання, бонусної системи, участі у капіталі фірми, рівного доступу працівників до кар'єрних можливостей	Необхідність улагодження моментів, які стосуються роботи працівників, що перебувають за кордоном
Оцінювання кадрових ризиків	Преміювання та відзначення грамотами й подарунками працівників, підхід до роботи у яких є безпекоорієнтованим	Самозабезпечення працівником власної безпеки у воєнний час необхідно заохочувати та ставити у приклад
Рішення про додаткові соціальні гарантії працівникам	Медичне страхування, харчування за кошти компанії, недержавна пенсія	Ризики травмування, втрати сім'єю годувальника, у т. ч. на робочому місці, зростають

Наші українські підприємства зараз працюють у тяжких, кризових умовах. І в цей час ефективне управління системою мотивації та стимулювання персоналу набуває надзвичайної актуальності та ваги.

12.2. Сучасні інструменти матеріальної мотивації персоналу

Керівники підприємств добре розуміють, що в сучасних реаліях досить складно досягнути підприємницького успіху, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства без професійної команди, і щоб забезпечити відсутність плинності кадрів – їх необхідно мотивувати різними методами.

Особливо значимою в період воєнного стану в Україні вважається проблема матеріальної мотивації. Це зумовлено низьким рівнем доходів і погіршенням фінансового стану роботодавців, зниженням рівня доходів працівників, необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих, які би відповідали реаліям сьогодення. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона являє собою систему матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці [199].

Домінуюча роль у матеріальній мотивації праці належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. По-перше, вищий рівень заробітної плати сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що у свою чергу забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції [199].

Відповідно до статті 1 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата є винагородою, що обчислюється головню у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати визначається відповідно до складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [281].

За допомогою високого рівня заробітної плати існує можливість відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього

рівня. Одним зі сучасних нетрадиційних підходів до розробки системи мотивації персоналу є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Специфіка запропонованої моделі компенсаційної системи персоналу полягає в тому, що кожен працівник підприємства знатиме, що зі збільшенням його трудового стажу відповідно буде зростати посадовий оклад. Така ситуація сприятиме підвищенню продуктивності праці працівника підприємства та позитивно впливатиме на його професійний та кар'єрний розвиток [199].

Премія – це систематична або разова грошова виплата, що призначається працівникові за сумлінне, повне й успішне виконання ним своїх обов'язків. Преміювання має на меті посилення стимулюючої функції оплати праці за вирішення завдань, що стоять перед працівником. Соціальна ж функція преміювання реалізується шляхом диференціації розміру премій з урахуванням трудового вкладу кожного працівника, що виходить за рамки звичайного виконання ними своїх посадових обов'язків, оскільки за просто якісне їх виконання він отримує посадовий оклад [191].

Зазвичай премії бувають: виробничі (виплачуються за трудові досягнення працівника. Це додаткова винагорода, яку отримує працівник за бездоганне виконання своїх трудових обов'язків. Ці премії виплачуються за конкретний результат роботи працівника) та невиробничі (не пов'язані з виконанням працівником своєї виробничої функції, тобто виплачуються незалежно від трудових досягнень і, як правило, їх підстава не має якісної оцінки) [191].

Сучасною формою стимулювання є участь у підприємстві, яке включає участь у прибутках та у власності. При розподілі серед співробітників частини прибутку використовуються два види мотивації: викликається почуття причетності до справ компанії за допомогою матеріальної винагороди. Через прив'язку розміру премій до результатів бізнесу співробітники можуть побачити зв'язок між своєю роботою і досягненнями компанії, а отже, і величиною премії [378].

Бонуси як метод матеріальної мотивації виплачується працівникові за високу продуктивність праці протягом певного періоду часу і як доплата до основної заробітної плати.

Соціальний пакет – це набір додаткових пільг, послуг та підтримки, які підприємство надає працівникам з метою забезпечення їхнього добробуту, безпеки та допомоги у складних життєвих ситуаціях. Зазвичай соціальний пакет, як технологія стимулювання, включає медичне страхування, організацію харчування на робочому місці або надання компенсації за харчування, матеріальну підтримку при народженні дитини, фінансування навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку, виділення службового житла або надання коштів на оплату оренди житла, фінансування перебування дітей у дитячих дошкільних закладах освіти, оплата підприємством абонементу у басейн чи фітнес-клуб. Соціальний пакет може бути важливим стимулом і аргументом при виборі робочого місця для працівника, оскільки він забезпечує додаткову соціальну захищеність та підтримку у складних життєвих ситуаціях [242].

У період війни важливим елементом матеріальної мотивації персоналу є компенсаційні виплати, такі як компенсації, пов'язані з релокацією (переїзд, часткова або повна оплата оренди житла), асистенція постраждалим сім'ям та збереження заробітної плати для мобілізованих співробітників, спрямовані на зменшення безпосередніх витрат працівників [271].

Окремо потрібно сказати про систему штрафів як покарання за невиконання або недостатньо якісне виконання роботи співробітниками. Проте використання штрафів у системі стимулювання персоналу варто розглядати обережно, оскільки це може викликати негативні наслідки для мотивації працівників та створити несприятливу психологічну атмосферу у колективі. Крім того, штрафи дають лише короткий ефект і демотивують працівників. Люди в колективі до них призвичаюються і вигадують такі ж креативні підходи ухилення від штрафів. Для того щоб система була дієвою, штрафи мають бути справедливими та адекватними до порушень, співпрацівники мають знати про правила та наслідки порушень, штрафи потрібно застосовувати лише у надзвичайних випадках, коли інші методи вичерпали себе, санкції мають бути відчутними для працівників, їх потрібно використовувати як допоміжний, а не основний інструмент стимулювання [242].

Види штрафів можуть бути такими:

- за адміністративні порушення (запізнення, зрив плану);
- позбавлення премії за неякісні результати роботи;
- відпрацювання (штрафні години роботи) за відсутність на робочому місці.

Покарання у вигляді штрафів є ефективним методом стимулювання лише в поєднанні з матеріальними заохоченнями. Головне завдання керівника – вибудувати баланс між нагородами і покараннями.

Підтримка та мотивація персоналу в умовах воєнного стану є ключовим завданням для керівництва. Висококваліфіковані фахівці в галузі управління персоналом адаптують нові методи мотивації, які спрямовані на збереження та розвиток провідних співробітників.

12.3. Технології нематеріального стимулювання персоналу

На сьогодні успішна діяльність підприємства залежить від ефективної системи мотивації працівників, що здійснює вплив на кінцевий результат діяльності підприємства. Теперішні реалії висунули зміни у потребі нематеріальної мотивації як основного чинника мотивації персоналу.

Під час воєнного стану для кожного працівника визначальними стають задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. Тому найголовнішою рекомендацією для кожного керівника під час впровадження нових методів мотивації є створення безпечних умов роботи та розробка алгоритму дій у випадку надзвичайної ситуації. До таких заходів відносяться:

1) підготовка бомбосховища або місць для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільний доступ до евакуаційних шляхів у разі повітряної тривоги;

2) проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, в бомбосховищі / укритті, надання першої допомоги;

3) проведення консультації щодо прав працівників відповідно до нового законодавства, змін у роботі та в домовленостях, якщо такі є.

Такі заходи допоможуть персоналу зрозуміти свої дії у випадку надзвичайної ситуації, збільшать відчуття безпеки та впевненості, підвищать довіру до підприємства [156].

Учені під керівництвом К. Козак стверджують, що психологічний стан працівників – це саме те, що в умовах воєнного конфлікту та економічної кризи істотно пливає на процес роботи та продуктивність, адже із важким емоційним станом, високим рівнем стресу та підвищеною тривожністю неможливо демонструвати високу продуктивність праці. Тому потрібно зробити відповідні кроки, спрямовані на психологічну підтримку та коучинг персоналу (рис. 12.3) [156].

Так, за кризових умов потрібно постійно підтримувати контакт та спілкування всередині колективу.

Організаційна мотивація проявляється у турботі про працівника, організації його робочого місця, їжі та відпочинку під час перерв у роботі. Основними **складовими** організаційної мотивації є [52]:

– *гнучкий графік роботи*. Гнучкий графік роботи дає змогу працівникам створювати власні графіки та знаходити баланс між робочим та особистим життям. На відміну

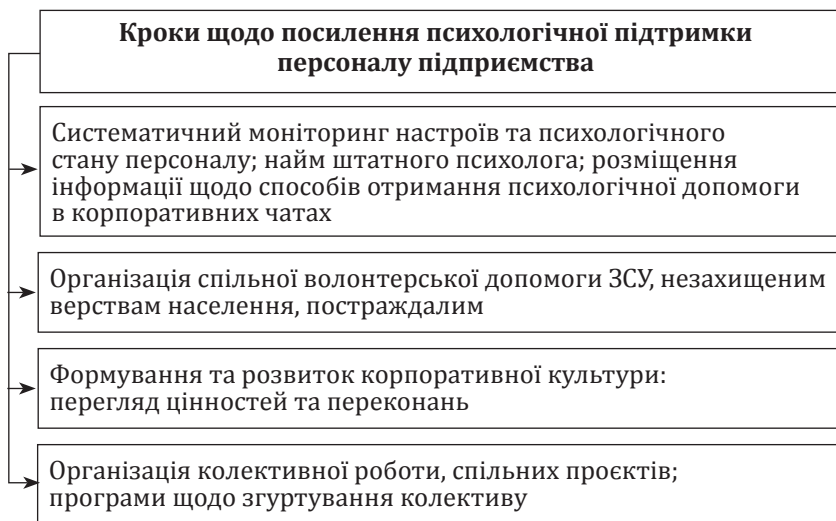


Рис. 12.3. Заходи щодо посилення психологічної підтримки працівників підприємства [45]

від традиційного 40-годинного, гнучкий графік дає змогу працівникам змінювати час початку та закінчення робочого дня. Адаптація підприємства до особистих обставин і бажань неабияк мотивує працівників;

- *ергономічний простір*. Ергономічне робоче середовище має велике значення для збереження продуктивної та здорової робочої сили. Безпечне та здорове робоче середовище надихає на продуктивний процес діяльності;

- *поліпшення умов праці*. Залежно від компанії його керівник може певним чином змінити умови праці, наприклад, додати невелику другу перерву в робочий час, забезпечити додатковий відпочинковий час для виконання певного обсягу робіт тощо.

Похвала повинна бути надана за кожную гідну дію працівника, яка сприяє досягненню цілей організації. Вона має бути конкретною, дозованою та регулярною. Несправедлива чи нещира похвала може демотивувати працівника. Об'єктивні критерії допомагають збільшити ефективність похвали. Критика є оцінкою роботи окремих працівників або трудових колективів, яка може мати негативний відтінок. Однак вона може бути корисною, якщо є конструктивною та спрямована на стимулювання дій людини, що допомагає усунути недоліки та покращити результати роботи [32].

Ще один інструмент нематеріальної мотивації працівників – навчання персоналу. Для багатьох людей дуже важливо розвивати та вдосконалювати свої професійні навички, а також рости як спеціаліст у своїй галузі. І якщо компанія надасть їм таку можливість, вони з радістю будуть застосовувати свої знання та вміння для досягнення значних результатів роботи та реалізації мети компанії. Крім того, що краще працівник знає всі нюанси своєї роботи, то більше він впевнений і успішний на своїй посаді; і тим легше йому контролювати справи у своїй галузі та досягати потрібних результатів. Отож створення системи навчання персоналу в компанії – це не тільки інструмент підвищення мотивації працівників, а також і необхідна умова для успішного розвитку компанії. Однак тут важливо розуміти, *чи справді працівник хоче навчатися і дізнаватися щось нове про свою сферу діяльності.*

Якщо у нього немає такого бажання, для працівника це буде покарання, а не мотивування [320].

Кар'єрне зростання та перспектива розвитку є важливим чинником нематеріальної мотивації. Нефінансова мотивація колективу передбачає роботу зі статусом серед працівників. Потрібно намагатися регулярно обговорювати з персоналом можливості їхнього кар'єрного зростання та перспективи розвитку в компанії. Щоб працівники хотіли робити внесок у розвиток компанії, їм необхідно розуміти, яких вершин вони зможуть досягти, працюючи в ній. Знання того, як може підвищитися їх статус у компанії після завершення успішного проєкту або після року роботи з хорошими показниками, здатне мотивувати робітників працювати з повною віддачею та досягати визначеної мети. Для багатьох людей підвищення на посаді є метою, яка їх надихає. Обговорюючи з працівниками перспективу їхнього зростання в компанії, можна утримувати їхню увагу на цій меті та допомагати їй досягти [320].

Формування відчуття єднання у команді сприяє досягненню певної спільної цілі, яка прямо або опосередковано пов'язана з допомогою армії, постраждалим групам населення або ж тимчасово переміщеним особам з окупованих регіонів [69].

Можливість бронювання працівника та його відстрочки від мобілізації, якщо певний суб'єкт господарювання має на це право відповідно до постанови Кабінету Міністрів України згідно з положеннями Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та воєнного стану, є також дієвим інструментом нематеріальної мотивації персоналу [69].

Нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у підтримці високої продуктивності, збереженні талановитих співробітників та підвищенні їхньої лояльності до компанії. Вона спрямована на задоволення потреб кожного працівника у взаємодії, визнанні та можливості особистого і професійного розвитку, що в сукупності формує стійке підґрунтя для успішного функціонування організації.

Питання для самоперевірки

1. Що таке мотиви?
2. Який взаємозв'язок між стимулюванням та мотивацією персоналу?
3. Охарактеризуйте процес мотивації трудової діяльності.
4. Визначте основні чинники, що впливають на мотивацію та стимулювання праці персоналу.
5. На яких принципах базується впровадження ефективної системи мотивації персоналу?
6. Які Ви знаєте методи мотивації персоналу?
7. Охарактеризуйте взаємозв'язок цілей мотивації та стимулювання персоналу підприємства з проявом його соціальної та економічної ефективності.
8. Які переваги від застосування технології стимулювання персоналу участю у прибутках для працівника і підприємства?
9. Що таке соціальний пакет?
10. Які види корпоративних заохочень використовують у практиці стимулювання персоналу?
11. В чому переваги і недоліки застосування системи штрафів?
12. Охарактеризуйте види нематеріального стимулювання персоналу.
13. Чому розвиток кар'єри є вагомим стимулом для працівника?
14. Якими є особливості мотивації персоналу під час воєнного стану?

Тести для самоконтролю

1. Внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину здійснювати певні дії або поводитися певним чином у тих чи інших обставинах, – це:

- а) стимул;
- б) трудова дисципліна;
- в) мотив;
- г) відповідальність.

2. Основоположником наукового трактування поняття «мотивація» є:

- а) Т. Парсонс;
- б) А. М. Колот;
- в) Г. Емерсон;
- г) Ф. В. Тейлор.

3. Цілеспрямований процес формування такої поведінки персоналу, яка сприятиме досягненню як особистих, так і поставлених підприємством цілей, – це:

- а) атестація;
- б) трудова дисципліна;
- в) мотивація;
- г) правильної відповіді немає.

4. Основними чинниками, що впливають на мотивацію та стимулювання праці персоналу, є:

- а) необхідність постійного удосконалення, збагачення праці, потреби в змінах;
- б) потреба у визнанні;
- в) високий рівень оплати праці, наявність премій, доплат, бонусів, пільг;
- г) усі відповіді правильні.

5. Методами мотивації є:

- а) матеріальна;
- б) нематеріальна;
- в) зовнішня;
- г) усі відповіді правильні.

6. Винагорода, що обчислюється у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу, – це:

- а) премія;
- б) винагорода;
- в) бонуси;
- г) заробітна плата.

7. Систематична або разова грошова виплата, що призначається працівникові за сумлінне, повне й успішне виконання ним своїх обов'язків, – це:

- а) премія;
- б) винагорода;
- в) бонуси;
- г) заробітна плата.

8. Набір додаткових пільг, послуг та підтримки, які підприємство надає працівникам з метою забезпечення їхнього добробуту, безпеки та допомоги у складних життєвих ситуаціях, – це:

- а) соціальний пакет;
- б) винагорода;
- в) бонуси;
- г) заробітна плата.

9. Основними складовими організаційної мотивації є:

- а) гнучкий графік роботи;
- б) неповний робочий час;
- в) понаднормова робота;
- г) усі відповіді правильні.

10. Основними інструментами нематеріальної мотивації є:

- а) похвала;
- б) психологічна безпека;
- в) кар'єрне зростання та перспектива розвитку;
- г) усі відповіді правильні.

Література: 8, 29, 32, 52, 56, 60, 61, 68, 69, 85, 120, 126, 156, 191, 199, 242, 271, 281, 319, 320, 378, 383, 393.

Тема 13

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

13.1. Поняття та особливості соціального партнерства в організації

13.2. Соціальна відповідальність бізнесу під час війни

13.3. Колективний договір

13.1. Поняття та особливості соціального партнерства в організації

У період воєнного стану відчувається надзвичайна соціальна напруженість та підсилюється ймовірність настання значних соціальних ризиків і загроз. Український бізнес володіє низьким рівнем соціальної толерантності, а надто в умовах високих ризиків. І саме соціальне партнерство є певним компромісом між державою, роботодавцем та працівниками.

Як зазначає Н. Єсінова, ідея соціального партнерства і розвиток її в Україні привертають дедалі більшу увагу представників різних суспільних прошарків, оскільки досвід індустріально розвинутих країн свідчить про необхідність співробітництва найманого працівника, роботодавця і держави. Відносини соціального партнерства реалізуються перш за все через розвиток системи найманої праці з надійним соціальним страхуванням, забезпечення гідних умов праці та охорони здоров'я, а також гарантії зайнятості. З огляду на це соціальне партнерство виступає як важливий інструмент реалізації соціальної політики держави та необхідна складова до подолання суперечностей, що виникають між сторонами соціально-трудових відносин: працівником, роботодавцем і державою [417, с. 226].

Основні положення соціального партнерства закладені в низці законодавчих актів: Конституції України [162], в законах України «Про соціальний діалог в Україні» [299], «Про колективні договори і угоди» [294], «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності» [293]

і «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [295], а також у нормах і положеннях конвенцій і рекомендаціях Міжнародної організації праці.

У довідковій літературі «соціальне партнерство» визначається як специфічний тип суспільних відносин, притаманних суспільству з цивілізованим економічним ринком, і характеризується наявністю відносин між сторонами, суб'єктами, що мають разом зі спільними інтересами й кардинально різні, наразі протилежні політичні, економічні та соціальні інтереси [417, с. 226].

Експерти Міжнародної організації праці представили численні напрацювання щодо механізму колективно-договірного регулювання соціально-трудова відносин, а сутність поняття «соціальне партнерство» описують як механізм, за допомогою якого підприємці, представники трудящих й уряду розробляють комплекс погоджених і багатосторонніх шляхів для вирішення всіх важливих питань економічної та соціальної політики в національному масштабі шляхом пошуку компромісів [318].

На думку А. Браунгеля, Д. Анфілова, соціальне партнерство – це система відносин між представниками найманих працівників (переважно профспілками), з одного боку, роботодавцями або їх об'єднаннями – з іншого, і державними владними органами й органами місцевого самоврядування – від третьої сторони [34].

А. Зінченко та І. Серьогіна трактують соціальне партнерство як умову забезпечення економічної стабільності та розвитку, створення конкурентоспроможної системи освіти кожної країни, формування конкурентоздатних професіоналів [344, с. 12].

І. Пашенко тлумачить соціальне партнерство як стратегію і практику цивільного неконфронтаційного співіснування та як спосіб врегулювання соціальних відносин між тими, хто представляє інтереси різних соціальних груп, а також державою, в основі якого лежить соціальний діалог. Таким чином, соціальне партнерство виступає цивілізованим методом вирішення соціальних конфліктів на різних рівнях – від національного до конкретного підприємства (роботодавця) і передбачає партнерство між двома основними соціальними групами

людей: роботодавцями та найманими працівниками на основі узгодження їхніх соціально-трудоових інтересів [417, с. 226].

На думку О. Шапоренко, «соціальне партнерство – це не тільки механізм (методи і способи) досягнення балансу реалізації інтересів сторін, а й певний духовно-ідеологічний комплекс, що охоплює уявлення та ідеали, цінності й ціннісні орієнтації, установки, спрямовані на пошук згоди і співпраці». Його формувальними чинниками є передусім суспільна та індивідуальна свідомість і перехід до культури злагоди [391].

У цьому контексті Г. Сарванська зазначає, що формування відносин соціального партнерства пов'язано з такими компонентами забезпечення його існування, як:

- 1) визначення сукупності відносин соціального партнерства та їхньої класифікації за інтересами, цілями і завданнями, правовим та інформаційним забезпеченням;

- 2) побудова моделі соціального партнерства з урахуванням виявлених суб'єктів взаємодії;

- 3) установлення принципів, умов соціального партнерства, його тимчасових і змістових процедур;

- 4) створення спеціалізованих органів, що забезпечують реалізацію партнерських відносин і досягнутих домовленостей;

- 5) наділення повноваженнями спеціальних державних органів з контролю за виконанням досягнутих домовленостей і арбітражу [316].

Колектив авторів під керівництвом Н. Спасів стверджує, що основою соціального партнерства є організаційна концепція низки практик, заснованих на переговорах і співробітництві в сфері управління трудовими ресурсами, спрямована на забезпечення блага економіки, фірми та робочої сили [344].

Основними факторами, що на рівні організації визначають стан системи соціального партнерства, є людський капітал організації, структура трудових ресурсів підприємства, стосунки у трудовому колективі, зміст колективного договору, склад адміністрації підприємства, діяльність Ради соціального партнерства. А. Довгаль до цього переліку також долучає період роботи, традиції підприємства, неформальні стосунки, здійснення заходів на засадах самоуправління, кадрову політику підприємства, його статут, наявність згоди

в колективі, планові завдання та стандарти щодо виконання тощо [417].

На думку О. Ястремської та А. Попової, реалізація соціального партнерства передбачає [417]:

- визначення чітких критеріїв соціальної справедливості, які мають бути забезпечені у процесі соціально-трудових відносин;

- встановлення надійних гарантій захисту інтересів працівників, роботодавців і держави у межах соціально-трудових відносин;

- встановлення правил і процедур вирішення соціально-трудових конфліктів і розірвання трудових відносин;

- визначення видів і рівня соціального забезпечення колишніх працівників по завершенню трудової діяльності на конкретних підприємствах та по досягненню пенсійного віку з урахуванням їхнього трудового внеску.

І. Пащенко стверджує [417], що предметом соціально-го партнерства є: питання забезпечення зайнятості населення та захисту його від безробіття; дотримання техніки безпеки у процесі праці; своєчасне отримання заробітної плати, що не нижча за прожитковий мінімум; забезпечення нормального режиму праці і відпочинку; реалізація прав працівників на внесення змін у колективні договори щодо врегулювання соціально-трудових відносин.

Л. Балабанова серед основних завдань системи соціального партнерства визначає такі:

- залучення суб'єктів суспільних відносин до управління і подолання на цій основі монополії в розподілі створеного продукту;

- посилення мотивації до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя;

- усунення непорозумінь та суперечностей щодо намірів, які представляють законні інтереси кожної зі сторін;

- досягнення взаємного прагнення до виконання намічених програм, що сприятимуть утвердженню в суспільстві соціального миру і злагоди [16, с. 382].

Крім того, у процесі реалізації цієї системи мають бути вирішені такі важливі проблеми, як: формування нової

мотиваційної поведінки суб'єктів суспільних відносин, яка відповідає вимогам конкурентного ринку; заснування соціально-трудових відносин, що визначають рівноправність усіх форм власності та встановлюють недискримінаційні умови формування їх вартості; усунення чинників соціальної напруги в суспільстві і зменшення на цій основі негативних економічних наслідків; створення умов для поступового формування ефективного власника [417].

Аналіз наукових джерел вказує про те, що соціальне партнерство виконує певні функції (рис. 13.1).

Відносини між соціальними партнерами повинні ґрунтуватися на таких засадах:

- загальний і міцний мир у світовому співтоваристві може бути встановлений тільки на основі соціальної справедливості;

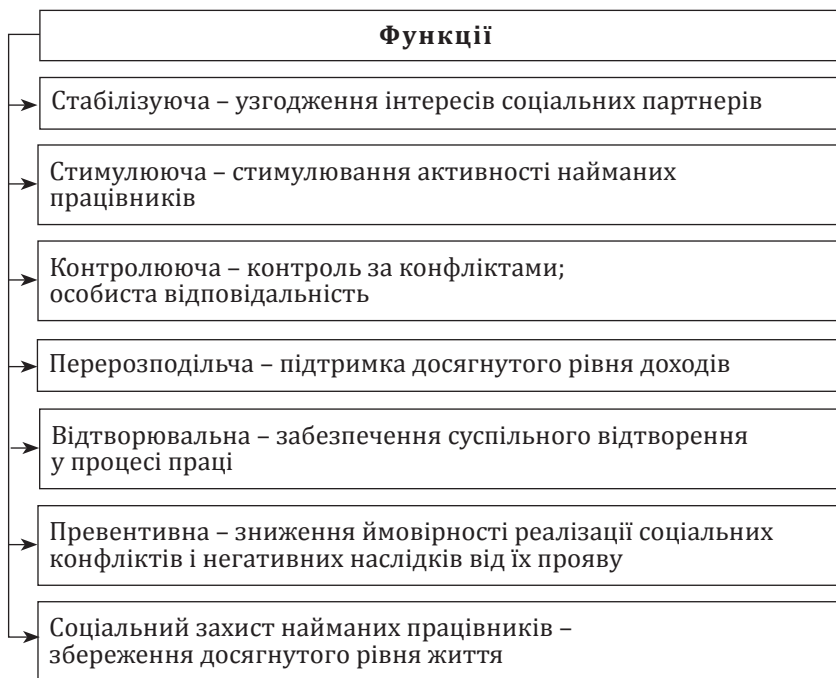


Рис. 13.1. Функції соціального партнерства [318]

- дотримання свободи слова та свободи об'єднання;
- усі люди, незалежно від раси, віри та статі, мають право на матеріальний добробут і духовний розвиток в умовах свободи і гідності, сталості в економіці та рівних можливостей;
- сприяння забезпечення повної зайнятості та підвищення життєвого рівня;
- трипартизм;
- рівність та рівноцінність сторін під час ведення взаємних переговорів і недопустимість обмежень законних прав працюючих і підприємців;
- паритетність представництва (однакова кількість представників усіх сторін);
- регулярність проведення переговорів та консультацій;
- довіра у відносинах, знання і повага прав та обов'язків суб'єктів переговорів, недопущення протистояння інтересів сторін;
- обов'язковість виконання досягнутих домовленостей та відповідальність за виконання прийнятих зобов'язань [364].

О. Ложачевська та А. Аммарі виокремлюють основні етапи соціального партнерства в організації [201]:

1. Планування і створення партнерства – це найголовніший етап, який передбачає такі дії:

- що ви бажаєте зробити;
- визначити партнерів;
- узгодити основні принципи;
- формалізувати партнерство (попередньо «протокол про наміри»);
- визначити задачі;
- залучити стейкхолдерів;
- узгодити план дій;
- мобілізувати ресурси;
- здійснювати постійну оцінку, перегляд і корегування планів.

2. Укріплення партнерства завдяки розумінню важливості ролі людини, яка виступає брокером. Брокер є посередником між партнерськими організаціями і найчастіше визначається організацією, яка ініціює соціальне партнерство. Завдання брокера: 1) побудова взаємовідносин між партнерами;

2) підтримка принципу партнерства між підприємством-ініціатором та партнерськими організаціями; 3) забезпечення виконання встановлених правил з метою ефективного розвитку та функціонування партнерства; 4) захист принципів і перспектив партнерства.

3. Формування взаємовідносин. Взаємовідносини будуються на міжсекторному діалозі, презентації структурованої програми, пропонуються шляхи та цілі розвитку партнерства на базі комунікацій.

4. Управління партнерством. З моменту формалізації партнерства починається управління так званим соціальним партнерством, де велику роль відіграє людина або група людей, яка керує проєктом чи програмою партнерства. Як показує практика, топменеджер не завжди вміло виконує цю роль, тому ефективніше доручити це брокеру. Ефективне управління партнерством залучає не тільки грошові, а переважно нематеріальні (персонал, знання, вміння) ресурси.

5. Вирішення проблем, що виникають. Найчастіше проблеми пов'язані з професіональними якостями та організаційними складнощами: великий акцент на гроші, різні пріоритети партнерів і стейкхолдерів, відсутність персоналу з необхідними навичками, невиконання завдань, ієрархічна модель структури.

6. Розробка методів оцінки партнерської діяльності. Один із прийомів відомий під назвою «action learning» – навчання в процесі роботи. Навчання передбачає пошук рішень, визначення проблем і включає консультації в процесі аналізу й оцінки. Існує багато прийомів та методів для оцінки партнерства: це щоденники та анкети, інтерв'ю, спостереження, соціальний аудит, суспільна думка. Крім аналізу, важливо надати результати дослідження і оцінювання.

Науковці стверджують, що успішне соціальне партнерство – це:

- 1) лідерство та бачення (спільні основні мета й задачі);
- 2) взаємовигода та спільний внесок (різні сектори досягають більшого при поєднанні зусиль);
- 3) організація (визнання сильних сторін кожного);
- 4) постійний зв'язок (ширий підхід);
- 5) оцінка [201].

Державна політика соціального партнерства реалізується профспілками та організаціями роботодавців переважно із використанням парламентських механізмів, які дають можливість діяти через окремі парламентські групи чи фракції для лобіювання необхідних законів і внесення на розгляд парламенту законопроектів соціального значення в рамках права законодавчої ініціативи [417].

Найпотужнішим всеукраїнським об'єднанням, яке представляє інтереси роботодавців у соціально-трудових відносинах на національному рівні, є Федерація роботодавців України, основною метою якої є представництво і захист їхніх інтересів. До складу цього об'єднання входили близько 470 територіальних і галузевих об'єднань роботодавців, які охоплюють понад 10 млн найманих робітників [367].

З метою недопущення кризи соціально-трудових відносин на підприємствах доцільно постійно здійснювати моніторинг факторів, що визначають загальний стан досить рухомої системи соціального партнерства. Для цього доцільно використовувати низку кількісних та якісних показників [417].

В умовах війни соціальне партнерство на підприємстві вимагає відповідального ставлення не тільки з боку власника, але і з боку всіх працівників. Основою взаємовідносин, що допоможуть підприємству подолати труднощі воєнного часу, мають бути взаємні поступки щодо задоволення власних інтересів не тільки від власника бізнесу, але і від колективу та від кожного працівника. Взаємодія між роботодавцем і працівниками має бути побудована на принципах взаємоповаги, довіри та соціальної відповідальності. Законодавство встановлює певні рамки для таких відносин, однак саме соціальний діалог дозволяє знаходити оптимальні рішення, що враховують інтереси всіх сторін. Тому важливим є дотримання законодавства, врахування принципів соціального діалогу на локальному рівні, готовність до компромісів. Соціальне партнерство є запорукою стабільності підприємства та його успішного розвитку навіть у найскладніших воєнних умовах [208].

13.2. Соціальна відповідальність бізнесу під час війни

У сучасних умовах господарювання соціальна відповідальність є важливою складовою здійснення підприємницької діяльності. Керівники підприємств, установ чи організацій повинні виконувати бізнес-процеси не тільки для отримання прибутку, а й для захисту власних працівників, держави, суспільства, навколишнього середовища і споживачів.

Важливим кроком щодо реалізації державної політики в руслі сприяння розвитку соціальної відповідальності в Україні є схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року (Розпорядження КМУ від 24.01.2020 р. № 66-р), мета якої – створити нормативно-правову базу та здійснити заходи для впровадження міжнародних стандартів ведення соціально відповідального бізнесу в діяльність суб'єктів господарської діяльності задля забезпечення сталого розвитку України та підвищення суспільного добробуту. Це сприятиме наданню більшості вітчизняних суб'єктів господарської діяльності можливості поліпшити ділову репутацію на міжнародних ринках, запровадивши практику відповідального ставлення до своїх працівників та партнерів, а в довгостроковій перспективі – покращити репутацію та імідж держави [344].

За твердженням американського економіста Мілтона Фрідмана, соціальна відповідальність бізнесу полягає в тому, щоби збільшувати прибуток, забезпечуючи таким чином високі виплати власникам компанії. Він наголошує, що компанія не є суб'єктом відповідальності. Реальними суб'єктами відповідальності можуть бути лише приватні власники та вищі управлінці. М. Фрідман заявляє, що соціальна відповідальність бізнесу відрізняється своєю аналітичною розкутістю та відсутністю строгості, що почуття соціальної відповідальності може мати лише людина, натомість підприємства за своєю природою – не можуть [348, с. 94].

На думку науковців О. Новікової, М. Дейч та О. Панькової, соціальну відповідальність бізнесу слід розглядати як філософсько-соціологічну категорію, що відображає

об'єктивно необхідні відносини між особистістю та суспільством на основі їх взаємних зобов'язань, які реалізуються у свідомій та вольовій поведінці й діяльності [184, с. 57].

Колектив авторів під керівництвом О. Кузьміна стверджує, що соціальна відповідальність підприємств стає обов'язковою для бізнесу, адже сучасні тенденції розвитку свідомості населення потребують відповідних змін у стратегії компаній. Споживачі дедалі більше усвідомлюють такі питання, як зміна клімату, нерівність доходів населення, диспропорції в охороні здоров'я, несправедлива практика праці та гендерна нерівність [184, с. 57].

Л. Селіверстова та Н. Лосовська вважають, що соціальна відповідальність бізнесу є добровільною, а не обов'язковою діяльністю, і вона має бути спрямована на стійкий розвиток суб'єкта господарювання із добродійним виконанням міжнародних і державних нормативно-правових актів та підписаних у межах соціального партнерства угод, технічних, екологічних і соціальних стандартів, а також прийнятих на себе додаткових зобов'язань із задоволення економічних та соціальних потреб внутрішніх і зовнішніх зацікавлених осіб (власників, працівників, ділових партнерів, споживачів та громадськості загалом), що виконується згідно з чинним законодавством та міжнародними нормами поведінки [184, с. 57].

Учені під керівництвом О. Кузьміна виокремлюють основні чинники, що впливають на формування та розвиток соціальної відповідальності організації: чинники дії та чинники забезпечення.

До першої групи чинників належать такі:

- 1) податкова система та системи державного управління;
- 2) державні доплати, субсидії, винагороди тощо;
- 3) створення спеціальних фондів, накопичень тощо;
- 4) волонтерська діяльність та приватна ініціатива;
- 5) інші чинники.

До другої групи чинників формування соціальної відповідальності можна зарахувати такі:

- 1) розвиток інвестиційної діяльності;
- 2) формування механізмів мотивування та стимулювання залучення до вирішення соціальних проблем;
- 3) побудова ефективних систем менеджменту;

4) упровадження державно-приватного партнерства [184]. Основні види соціальної відповідальності бізнесу відображені на рис. 13.2.

1. *Екологічна відповідальність*. Екологічна відповідальність означає віру в те, що організації повинні поводитися максімально екологічно. Це одна з найпоширеніших форм корпоративної соціальної відповідальності. Компанії, які прагнуть взяти на себе екологічну відповідальність, можуть зробити це кількома способами:

- зменшення забруднення, викидів парникових газів, використання одноразового пластику, споживання води та утилізація відходів;

- регулювання споживання енергії шляхом збільшення залежності від відновлюваних джерел, стійких ресурсів і перероблених або частково перероблених матеріалів;

- компенсація негативного впливу на навколишнє середовище: висаджування дерев, фінансування дослідження, пожертви на суміжні цілі [348].

2. *Етична відповідальність*. Етична відповідальність пов'язана з забезпеченням того, щоб організація працювала чесно та етично. Організації, які дотримуються принципів етичної відповідальності, прагнуть практикувати етичну поведінку через справедливе ставлення до всіх зацікавлених сторін, включаючи керівництво, інвесторів, співробітників, постачальників і клієнтів [348].

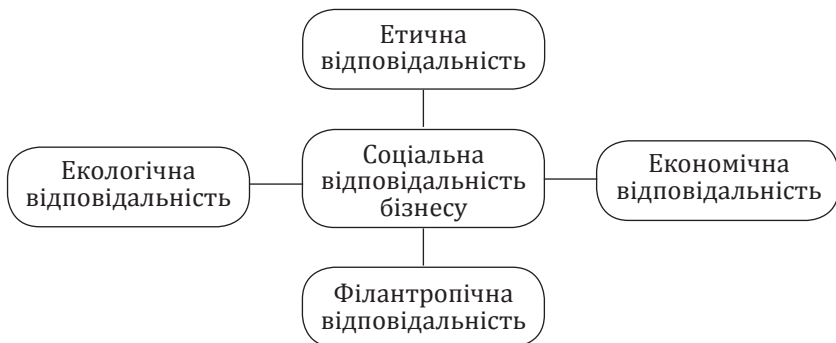


Рис. 13.2. Види соціальної відповідальності бізнесу [184; 430]

3. *Філантропічна відповідальність*. Філантропічна відповідальність означає прагнення компанії активно робити світ і суспільство кращими. Компанії можуть сприяти розвитку суспільства через допомогу в різних сферах, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальні проекти тощо (наприклад, допомагати бездомним тваринам або надавати психологічну підтримку людям, які її потребують). Такі ініціативи об'єднують волонтерів і донорів, що є прикладом ефективної філантропічної соціальної ініціативи [381]. Рівень філантропії в країні стрімко зріс після початку широкомасштабного вторгнення. Зараз рівень її поширення зазвичай означають «високим» індексом 7,8 із 10, натомість до війни цей показник був посереднім [382].

4. *Економічна відповідальність*. Економічна відповідальність – це практика, коли фірма підтримує всі свої фінансові рішення своїм зобов'язанням робити добро у сферах, названих вище. Компанія повинна бути прибутковою, щоб мати ресурси для продовження діяльності, стимул для розвитку та інвестування. Лише 15% українських бізнесів завершили 2023 рік з прибутком, проте значно більший відсоток реагував на соціальні виклики війни. Підприємства і компанії, які продовжували працювати навіть у складних умовах, зробили дуже багато для підтримки економіки країни та суспільства. [348; 381].

Після масштабного вторгнення в Україну з'явилися особливості, які відрізняють соціальну відповідальність бізнесу порівняно з мирним часом.

Коли ситуації змінюються швидко, іноді майже щоднини, і життєві плани скорочуються до кількох днів, працівникам важливо знати, що їхній компанії і країна, і їхня родина можуть довіряти. Орім того, завдяки соціальній відповідальності також можна підтримувати добрий командний дух у неспокійні часи. Певні соціальні ініціативи спонукають працівників усвідомлювати, що вони не лише віддані заробіткові, але й разом зі своєю організацією роблять значний внесок у перемогу. У зв'язку з цим важливо впроваджувати та заохочувати колективи до участі в ініціативах соціальної відповідальності навіть під час війни. Скажімо, ініціативи, спрямовані

на підтримку власної команди, стали ознакою чесності компанії; а ті, хто безвідповідально ставиться до своїх співробітників, щораз частіше отримують негативні відгуки [382, с. 412].

Під час війни набули поширення так звані соціетальні цінності, тобто властивості соціальної взаємодії, бажані чи необхідні, безпека (захищеність громадян від внутрішніх диверсійних процесів, злочинності, екології, дискримінації) і свобода (зменшення державного втручання), різноманіття (можливість мирного співіснування різних політичних, релігійних і культурних орієнтацій у суспільстві). Комунікація розвитку воєнного часу є надзвичайно інтенсивною [382].

Після початку війни пріоритетними напрямками соціальної діяльності організації стали:

- підтримка ЗСУ та бійців у зоні військових дій (допомога зі спорядженням, збір коштів на озброєння, техніку, харчування, медикаменти тощо);
- підтримка працівників;
- надання житла і працевлаштування вимушених переселенців;
- важливість ефективної комунікації та маркетингу;
- соціальне житлове будівництво;
- забезпеченість лікарень медичним обладнанням та медикаментами;
- будівництво шкіл і дитячих будинків;
- реалізація соціальних проєктів;
- реабілітація та адаптація ветеранів [342; 381].

Для сприяння вдосконаленню соціальної відповідальності у воєнний час потрібні певні заходи (табл. 13.1).

Таблиця 13.1

**Систематичні заходи щодо вдосконалення проєктів
соціальної відповідальності під час війни в Україні [382]**

Характер заходу	Рівень реалізації
Підтримка міжнародних організацій та міжурядових компаній	Міждержавний
Забезпечення національного сталого економічного та соціального розвитку в масштабах держави	Загальнодержавний
Розробка та реалізація національних програм підтримки розвитку корпоративної соціальної відповідальності	Загальнодержавний
Удосконалення законодавчих положень, що регулюють упровадження та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу	Загальнодержавний
Сприяння розвитку інвестиційно-інноваційних процесів	Загальнодержавний
Розробка та прийняття національних стратегій розвитку корпоративної соціальної відповідальності	Загальнодержавний Регіональний
Розробка та використання моделей співпраці бізнесу, державних установ, органів влади для реалізації спільних програм та ініціатив	Загальнодержавний Регіональний
Упровадження системи звітності з корпоративної соціальної відповідальності, що вимагає від компаній звітувати у своїх квартальних звітах про всі показники, які використовуються для оцінки ступеня корпоративної соціальної відповідальності	Загальнодержавний Підприємницький
Створення рейтингів соціально відповідальних компаній, нагородження національними нагородами та преміями у сфері впровадження корпоративної соціальної відповідальності	Загальнодержавний Підприємницький
Запровадження податкових пільг для соціально відповідальних компаній. Зниження ставок податку на прибуток для компаній, які виробляють високотехнологічну продукцію, використовують ресурсозберігаючі технології, спрямовують частину прибутку на технологічний розвиток і модернізацію виробництва	Загальнодержавний
Рациональне використання природних ресурсів, зменшення екологічної небезпеки	Регіональний Підприємницький
Надання можливостей для участі в громадських роботах і волонтерській діяльності	Підприємницький

На думку експертного середовища, розвиток соціальної відповідальності бізнесу стимулює: соціальне замовлення з боку суспільства на соціально відповідальну поведінку, надання соціально відповідальним підприємствам державних замовлень та інвестицій, пропаганду серед населення позитивної практики соціальної відповідальності бізнесу [54].

Психологиня А. Часовникова зазначає: щоб бізнес ефективно виконував свою роль під час війни, недостатньо знати, що таке соціальна відповідальність, варто дотримуватися конкретних рекомендацій:

1. Аналіз потреб та очікувань суспільства. Це дасть змогу бізнесу розробляти ефективніші стратегії підтримки та допомоги.

2. Фокус на стійкості та безперервності діяльності навіть у складних умовах війни.

3. Підтримка захисників через фінансову допомогу, надання товарів та послуг, а також інші форми взаємодії. Це є одним із ключових аспектів соціальної відповідальності під час війни.

4. Філантропія. Компанії повинні активно залучатися до благодійних ініціатив, спрямованих на допомогу тим, хто постраждав від війни.

5. Ефективна комунікація та маркетинг. Важливо адаптувати бізнес до нових умов, враховуючи зміни в настроях та очікуваннях споживачів. Це дасть можливість зберігати довіру та підтримку з боку суспільства.

6. Співпраця з надійними партнерами – неурядовими організаціями, волонтерами та іншими бізнесами – допоможе ефективніше реалізовувати проекти та забезпечувати підтримку тим, хто її потребує [381].

Соціальна відповідальність під час війни є необхідною умовою стабілізації та розвитку суспільства.

13.3. Колективний договір

Соціальні гарантії є необхідними запоруками для кожного працівника, надто в період воєнного стану, коли ймовірними є певні обмеження конституційних прав людини. Колективний договір в таких умовах виступає певним інструментом соціального захисту трудових прав громадянина.

У країнах Європейського Союзу колективні переговори – основа системи організації трудових відносин. Ключовим пунктом у сфері імплементації міжнародних трудових стандартів визначено забезпечення свободи об'єднань та ефективного визнання права на колективні переговори. Україна зобов'язалась імплементувати положення міжнародних актів щодо регулювання трудових відносин з урахуванням пріоритетного місця та ролі колективно-договірного регулювання [208, с. 384].

Т. Маньгора зазначає, що колективно-договірне регулювання є фундаментальним інститутом правового забезпечення трудових відносин на рівні підприємства, оскільки саме в межах колективного договору конкретизуються умови праці з урахуванням специфіки виробництва та фінансових можливостей суб'єкта господарювання. За допомогою цього локального нормативно-правового акта сторони соціального діалогу встановлюють взаємні зобов'язання щодо регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин [208, с. 384].

Відповідно до частини сьомої статті 65 Господарського кодексу України, колективний договір укладається на підприємствах, які використовують найману працю. Кодекс визначає колективний договір як локальний нормативно-правовий акт, що регулює виробничі, трудові та соціально-економічні відносини між роботодавцем та працівниками [78].

Відповідно до Закону України «Про колективні угоди та договори», колективний договір – це письмовий нормативний документ, що укладається відповідно до закону з метою регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин між роботодавцем і працівниками, їх представниками [294].

Сторонами колективного договору виступають:

- сторона роботодавця, суб'єктами якої є роботодавець та/або уповноважені представники роботодавця, зокрема відокремлені підрозділи юридичної особи;
- сторона працівників, суб'єктами якої є первинні профспілкові організації, які створені на підприємстві, в установі, організації, відокремлених підрозділах юридичної особи, об'єднують працівників фізичної особи, яка використовує

найману працю, та представляють інтереси працівників цього роботодавця, а в разі їх відсутності – вільно обрані працівниками для ведення колективних переговорів представники (представник) [294].

Колективним договором визначаються: умови організації виробництва і праці; гарантії зайнятості; системи оплати праці, включаючи форми, розміри та структуру заробітної плати; соціальні гарантії, компенсації та пільги; порядок участі працівників у розподілі прибутку; режими роботи та відпочинку; умови охорони праці; забезпечення соціальних потреб працівників; гарантії діяльності представницьких органів працівників; механізми регулювання фондів оплати праці та встановлення тарифних сіток; забезпечення принципу рівності можливостей для жінок і чоловіків тощо.

Відповідно до статті 21 Кодексу законів про працю України, колективний договір визначає умови праці, які роботодавець зобов'язаний забезпечити працівнику. Стаття 29 передбачає обов'язкове ознайомлення працівника з колективним договором до початку роботи. Більше того, колективний договір наділений повноваженнями встановлювати відмінні від загальнодержавних норми тривалості робочого часу (стаття 50) та визначати систему оплати праці (стаття 97), за умови дотримання мінімальних гарантій, передбачених законодавством [153].

Основними етапами прийняття колективного договору є [294]:

1) надсилання письмового повідомлення іншій стороні про початок переговорів. Ініціатива може належати як представникам сторони роботодавця, так і представникам сторони працівників. Не раніше ніж за три місяці до закінчення строку дії колективного договору або у строки, визначені цим документом;

2) переговори:

– початок переговорів відбувається протягом семи днів після отримання повідомлення;

– визначається порядок ведення переговорів, створюється робоча комісія з представників сторін. Все це фіксується у протоколі;

– готується проєкт колективного договору з урахуванням пропозицій, що надійшли від працівників, громадських організацій, та прийняття рішення, що оформляється відповідним протоколом;

– у разі виявлення розбіжностей проводиться процедура примирення. Складається протокол, якщо протягом переговорів сторони не дійшли згоди з не залежних від них причин. Проводяться консультації і формується склад примирної комісії, у разі недосагнення згоди сторони звертаються до посередника. Розгляд протоколу розбіжностей і винесення рекомендацій по суті спору може тривати до семи днів;

– робочою комісією складається проєкт колективного договору;

3) обговорення проєкту колективного договору і винесення його на розгляд загальних зборів (конференції) трудового колективу;

4) відхилення або схвалення проєкту колективного договору зборами трудового колективу;

5) підписання уповноваженими представниками сторін колективного договору у разі схвалення його проєкту загальними зборами (конференцією) трудового колективу не пізніше ніж через 5 днів з моменту схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу;

6) реєстрація колективного договору.

Сторони, які підписали колективний договір, щорічно в строки, передбачені колективним договором, звітують про його виконання.

В умовах воєнного стану пріоритетність надається Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», в якому вказано, що роботодавець отримує право ініціювати зупинення дії окремих положень колективного договору. Відповідно до статті 11 цього Закону, роботодавець має право зупиняти дію певних положень колективного договору на свій розсуд, що потенційно обмежує права працівників [282]. Це може включати й положення про оплату праці, що є зміною істотних умов праці без обов'язкового попередження за два місяці. Однак така зміна потребує згоди працівника, і у разі відмови працівник може бути звільнений за пунктом 6 статті 36 Кодексу законів про працю із виплатою вихідної

допомоги. Також на період дії воєнного стану призупиняється стаття 44 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», що регламентує відрахування коштів на культурно-масову, фізкультурну та оздоровчу роботу, а також відповідні положення колективних договорів [282].

Стаття 42 Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», згідно з якою роботодавець зобов'язаний створювати умови для діяльності профспілок, зокрема перераховувати на рахунок профспілки профспілкові членські внески працівників, залишається чинною [296].

Призупинення колективного договору може відбуватися двома способами: за взаємною згодою сторін або внаслідок настання форс-мажорних обставин, таких як стихійні лиха, воєнні дії тощо. У другому випадку сторона, яка постраждала від форс-мажору, має право самостійно прийняти рішення про тимчасове призупинення виконання відповідних положень договору, повідомивши про це інших учасників колективно-договірних відносин. Після усунення причин форс-мажору дія договору відновлюється в повному обсязі.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає сутність категорій «соціальне партнерство» у сфері трудових відносин?
2. Назвіть основні законодавчі документи, які визначають партнерські стосунки в соціально-трудої сфері.
3. Перелічіть основні фактори, що на рівні організації визначають стан системи соціального партнерства.
4. Що передбачає реалізація соціального партнерства?
5. Виокреміть основні завдання системи соціального партнерства.
6. Розкрийте основні функції соціального партнерства.
7. Назвіть принципи відносин між соціальними партнерами.
8. Охарактеризуйте основні етапи соціального партнерства в організації.
9. Проаналізуйте зміст успішного соціального партнерства.
10. Розкрийте особливості соціального партнерства в період воєнного стану.
11. Охарактеризуйте Концепцію стратегії соціально відповідального бізнесу в Україні.

12. Назвіть основні ознаки соціальної відповідальності.
13. Якими мають бути передумови для розвитку соціально відповідального бізнесу?
14. Які чинники впливають на формування та розвиток соціальної відповідальності організації?
15. Які є види соціальної відповідальності бізнесу?
16. Назвіть пріоритетні напрями соціальної діяльності організації в період війни.
17. Виокреміть заходи щодо вдосконалення проєктів соціальної відповідальності під час війни в Україні.
18. Що таке колективний договір?
19. Визначте особливості правового регулювання колективного договору.
20. Яку інформацію містить колективний договір та хто його укладає?
21. Проаналізуйте етапи прийняття колективного договору.
22. Чи зобов'язані підприємства укладати колективний договір?

Тести для самоконтролю

1. Основні положення соціального партнерства визначаються:

- а) Законом України «Про соціальний діалог в Україні»;
- б) Законом України «Про колективні договори і угоди»;
- в) Законом України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності»;
- г) усі відповіді правильні.

2. Система відносин між представниками найманих працівників з одного боку, роботодавцями або їх об'єднаннями – з іншого, і державними владними органами й органами місцевого самоврядування – від третьої сторони – це:

- а) соціальний діалог;
- б) мотивація;
- в) соціальне партнерство;
- г) правильної відповіді немає.

3. Основними факторами, що на рівні організації визначають стан системи соціального партнерства, є:

- а) людський капітал;
- б) структура трудових ресурсів підприємства;
- в) стосунки у трудовому колективі;
- г) усі відповіді правильні.

4. Основними чинниками, що впливають на мотивацію та стимулювання праці персоналу, є :

- а) необхідність постійного удосконалення, збагачення праці, потреба в змінах;
- б) потреба у визнанні;
- в) високий рівень оплати праці, наявність премій, доплат, бонусів, пільг;
- г) усі відповіді правильні.

5. Основними завданнями соціального партнерства є:

- а) посилення мотивації до праці для забезпечення високих результатів роботи як необхідної умови підвищення якості життя;
- б) усунення непорозумінь та суперечностей щодо намірів, які представляють законні інтереси кожної зі сторін;
- в) залучення суб'єктів суспільних відносин до управління і подолання на цій основі монополії в розподілі створеного продукту;
- г) усі відповіді правильні.

6. Основними функціями соціального партнерства є:

- а) стабілізуюча;
- б) контролююча;
- в) превентивна;
- г) усі відповіді правильні.

7. Основними принципами соціального партнерства є:

- а) дотримання свободи слова та свободи об'єднання;
- б) сприяння забезпечення повної зайнятості і підвищення життєвого рівня;
- в) паритетність представництва;
- г) усі відповіді правильні.

8. Основними чинниками, що впливають на формування та розвиток соціальної відповідальності організації, є:

- а) державні доплати, субсидії, винагороди;
- б) розвиток інвестиційної діяльності;
- в) побудова ефективних систем менеджменту;
- г) усі відповіді правильні.

9. Основними заходами щодо вдосконалення соціальної відповідальності у воєнний час є:

- а) розробка та реалізація національних програм підтримки розвитку корпоративної соціальної відповідальності;
- б) сприяння розвитку інвестиційно-інноваційних процесів;
- в) раціональне використання природних ресурсів, зменшення екологічної небезпеки;
- г) усі відповіді правильні.

10. Письмовий нормативний документ, що укладається відповідно до закону з метою регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин між роботодавцем і працівниками, їх представниками, – це:

- а) колективний договір;
- б) колективна угода;
- в) кар'єрне зростання та перспектива розвитку;
- г) правильної відповіді немає.

Література: 16, 34, 54, 78, 153, 162, 184, 201, 208, 282, 293, 294, 295, 296, 299, 316, 318, 342, 344, 348, 364, 381, 382, 391, 417, 430.

Тема 14

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 14.1. Зміст та чинники ефективного управління персоналом*
- 14.2. Методичні підходи до вимірювання показників ефективності роботи персоналу*
- 14.3. Сучасні технології забезпечення ефективності управління персоналом*

14.1. Зміст та чинники ефективного управління персоналом

Сучасні реалії соціально-економічного розвитку вимагають від підприємств досить високих показників продуктивної діяльності і, зокрема, ефективного використання трудових ресурсів. Формування, вмотивованість, креативність професійного розвитку і використання персоналу підприємства у сучасних умовах мають будуватися лише на основі комплексного, системного дослідження цього виду ресурсу, діагностики середовища професійної діяльності й перспектив розвитку.

Категорію «ефективність» науковці розглядають як багатокритеріальну категорію, що показує ступінь співвідношення витрат і результатів, ступінь досягнення поставлених цілей організації, ступінь задоволення особистих потреб і запитів працівників у процесі трудової діяльності, здатність організації існувати нескінченно довго, спроможність забезпечувати високу якість продукції, що виготовляється [86].

Варто зазначити, що ефективність управління персоналом має тісний взаємозв'язок зі системою управління підприємства. Отримання та підвищення прибутку є основною метою діяльності більшості підприємств, а без персоналу цього неможливо досягнути.

Еволюція концепцій щодо визначення ефективності управління персоналом організації можна простежити в рамках наукових шкіл, кожна з яких по-своєму трактувала та обґрунтовувала шляхи забезпечення ефективності управління персоналом організації [86] (табл. 14.1).

Таблиця 14.1

**Еволюція підходів до визначення ефективності
управління персоналом організації [86; 112]**

Школи (концепції)	Пред- ставники	Сутність управлінського підходу	Визначення ефективності
Наукове управління	Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Гант	Вперше реалізували науковий підхід в ор- ганізації праці – роз- поділ роботи на окре- мі елементи та функ- ції.	Зміст підвищення ефективності діяль- ності підприємства розкривається через підвищення продук- тивності праці ви- ключно на виробниц- тві, не беручи до уваги інші сфери діяльності підприємства.
Адміністра- тивна школа	А. Файоль, Л. Урвик	Розробляють універ- сальні принципи уп- равління та поділили адміністративні опе- рації на загальнови- значні функції менедж- менту.	Ефективність роз- глядається відносно діяльності всього під- приємства в цілому: як на виробничому, так і на управлінсько- му рівні.
Школа людських відносин та поведінки	Е. Мейо, А. Маслоу	Людина розглядаєть- ся як головний фактор продуктивності; ак- цент управління пере- несений з виконання завдань на відносини між людьми.	Ефективність підпри- ємства має забезпечу- ватися шляхом під- вищення ефективнос- ті використання люд- ських ресурсів через усвідомлення праців- никами своїх можли- востей та розкриття творчого потенціалу.
Наука управління (системний, ситуаційний та процесний)	А. Чандлер, Дж. Лорш	Позиціонування під- приємства як систе- ми – цілісності, що складається із взаємо- залежних частин, кож- на з яких впливає на характеристику ціло- го. Визначення ефек- ту синергії: коли сис- темна сума компонен- тів більша за її просту арифметичну суму.	Рівень системної ефек- тивності визначаєть- ся внутрішнім середо- вищем підприємства, що формується під впливом ухвалення управлінських рішень, які приймаються ке- рівництвом.

Школа со- ціального менеджмен- ту	М. Арм- стронг, Г. Шмідт	Підприємство – сус- пільний інститут, що прагне досягнення ці- лей своєї діяльності з позиції задоволен- ня балансу інтересів пов'язаних з ним заці- кавлених груп.	Ефективність діяль- ності підприємства розглядається з пози- ції досягнення цілей менеджменту персо- налу, інвестицій у фор- мування та викорис- тання людського, со- ціального та інтелек- туального капіталів.
--	--------------------------------	--	---

Отже, в наукових джерелах є кілька підходів до визначення ефективності управління персоналом організації. І якщо в управлінців буде розуміння сутності ефективного управління персоналом організації, то це призведе її до успіху.

К. Дорошенко зазначає, що ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак сьогодні немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності [104, с. 4].

О. Продіус, В. Лобінцева вважають, що ефективне управління персоналом – це важливий фактор результативності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств, інструмент, який використовують для підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу, і соціально орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою удосконалення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних та нематеріальних стимулів [277, с. 59].

Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, І. Бутенко і А. Курносова вважають, що «оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з управління персоналом, і зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями підприємства» [36, с. 69].

А. Єгоршин та Дж. Лафта є прихильниками системного підходу, за яким пропонується ефективність роботи персоналу трактувати як частину загальної ефективності

функціонування підприємства та оцінювати через кінцеві результати підприємства, результативність, якість та складність праці, а також через соціальну ефективність [42, с. 30].

Л. Демиденко тлумачить ефективність використання персоналу з позицій логістичного підходу, переконуючи, що для визначення напрямів підвищення ефективності використання персоналу підприємств необхідно охарактеризувати кадрові потоки на підприємстві та визначити основні задачі управління ними за кожним напрямом кадрової логістики [363].

Є. Маслов поняття ефективності управління персоналом пов'язується з найбільш повною реалізацією поставлених цілей за умови скорочення витрат на персонал [67, с. 30].

Суть ефективності застосування персоналу полягає у раціональному використанні інтелектуальних, організаторських, творчих здібностей працівників на основі покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці. Для реалізації вищеописаних здібностей працівники повинні бути забезпечені безпекою та надійністю виробничих процесів, нормальними умовами праці, у роботі має бути присутня раціоналізація режимів праці та відпочинку. Потенціал працівників повинен реалізовуватись через чітке встановлення його характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці. Також використання персоналу мусить відповідати цілям підприємств; заборонено ігнорувати інтереси працівників; необхідно дотримуватися законів про працю.

К. Дорошенко вважає, що завдання оцінки ефективності управління персоналом передбачає визначення [104, с. 4]:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства);

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

На думку авторів під керівництвом О. Шубалого, ефективне використання персоналу має забезпечити:

– оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);

- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;
- періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва;
- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп м'язів людини [363].

Забезпечення ефективності управління персоналом – це безперервний процес, який неможливий без участі висококомпетентних працівників та реалізується через певні детермінанти (рис. 14.1).

Зазвичай працівники підприємства чи організації можуть стикатися з різними проблемами, що перешкоджають ефективному використанню персоналу (рис. 14.2).

На ефективність управління персоналом здійснюють вплив внутрішні та зовнішні чинники (рис. 14.3). Зовнішні



Рис. 14.1. Концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом організації [112]



Рис. 14.2. Причини неефективного використання персоналу [242; 363]

чинники – це ті, які діють поза межами підприємства і на них воно не може безпосередньо впливати. Внутрішні чинники – це ті елементи, які підприємство може контролювати або регулювати задля підвищення своєї ефективності. Вони пов’язані з управлінськими процесами, ресурсами та організаційною культурою [248].

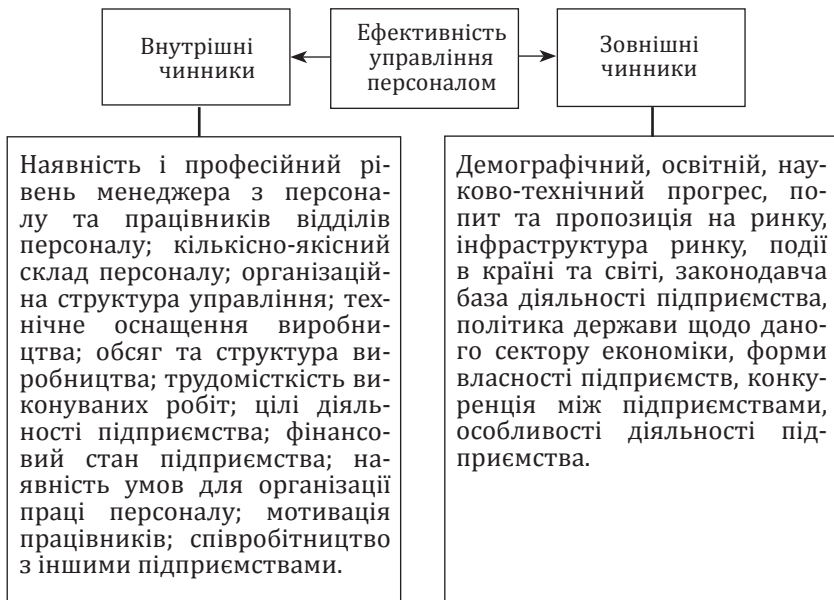


Рис. 14.3. Чинники впливу на ефективність використання персоналу [258]

Завдяки врахуванню впливу розглянутих чинників та орієнтації на критерії ефективності можна раціонально та продуктивно використовувати персонал у процесі управління підприємством.

14.2. Методичні підходи до вимірювання показників ефективності роботи персоналу

У наукових джерелах існують різні методичні підходи до визначення ефективності професійної діяльності персоналу.

У роботах М. Армстронга ефективність управління персоналом знаходить відображення в оцінюванні роботи відділу персоналу з використанням фінансових індикаторів (максимізація доходів, мінімізація витрат, підвищення норм прибутковості), показників праці щодо графіка роботи та термінів діяльності, рівнів відповідності стандартам і якості обслуговування, відгуків, що надходять від самих працівників

відділу персоналу, внутрішніх та зовнішніх клієнтів і замовників [67, с. 30].

В. Попович пропонує оцінювати ефективність використання трудових ресурсів через проведення аналізу чисельності персоналу та його структури, професійного складу кадрів, оцінки режиму роботи, умов праці, якості нормування праці, використання робочого часу, якісних характеристик ефективності трудових ресурсів [58].

М. Акулов вважає, що основним показником ефективності є продуктивність праці, для визначення якої пропонує чимало методів і показників. Існують й інші твердження, які здебільшого дублюють одне одного і практично не доповнюють. З метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємствах Л. Птіцина таку пропонує систему оцінювання, яка передбачає проведення [58]:

- факторного аналізу ефективності використання трудових ресурсів;
- аналізу продуктивності праці, її рівня й динаміки за останній рік;
- оцінювання забезпеченості підприємства трудовими ресурсами;
- аналізу показників руху промислово-виробничих робітників;
- факторного аналізу обсягу виконаних робіт;
- оцінювання впливу трудових факторів на обсяги виконаних робіт.

Учені під керівництвом О. Вовк стверджують, що методи економічної діагностики персоналу мають відповідати організаційній структурі та виробничим процесом підприємства, характеру й умовам діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5–6 кількісних показників. Основними показниками, які характеризують ефективність використання персоналу підприємства, є дані про чисельність працівників різних категорій і професій, його кваліфікацію й освітній рівень, про витрати на оплату праці й кількість робочого часу, обсяги виробленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух особового складу підприємства. Для оцінювання діяльності системи управління персоналом застосовується інформація оперативної і бухгалтерської

звітностей, дані первинних документів, табельного обліку, матеріали фотографій робочого дня і хронометражу, аналітичні та довідкові матеріали. Діагностика персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне сформувати конкурентоспроможні професійні характеристики працівників, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно позбутися працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних [58].

О. Герасименко пропонує цілу систему основних показників ефективності служби управління персоналом (рис. 14.4).

Варто звернути увагу на ствердження В. Семенова, Н. Нечева і Ю. Кудіної, що ефективність управління персоналом визначається в розрізі 7 функцій управління персоналом за відповідними індикаторами: відбір персоналу Івідб (рівень забезпеченості підприємства кадрами, частка персоналу, що мала досвід роботи у цій сфері до прийняття на посаду, частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду); кваліфікація персоналу Іквал (зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами, зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу), ефективність роботи персоналу Іеф (зростання рівня продуктивності праці, розширення клієнтської бази працівниками підприємства, рівень завантаженості підприємства, коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів, мотивація персоналу Імот (частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці, зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно з проведеним опитуванням, зростання середньомісячної заробітної плати, зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат); створення умов праці Іумпр (рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час, підвищення рівня комфортабельності робочих місць, зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці); інформаційне забезпечення Іінф (рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем, зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних, зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел, розвиток



Рис. 14.4. Система ключових показників ефективності служби управління персоналом [67]

та навчання персоналу Інавч (рівень охоплення персоналу освітніми програмами, зростання кількості освітніх програм для персоналу, зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу, зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за кошти підприємства) [277, с. 59].

Г. Дудукало ефективність управління персоналом визначає в розрізі 9 функцій управління персоналом за відповідними індикаторами: аналіз та планування персоналу; набір персоналу; відбір персоналу; атестація та оцінювання кадрів; організація трудових відносин; мотивація персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення; розвиток і навчання персоналу [277, с. 59].

У таблиці 14.2 відображено індикатори оцінювання функцій управління персоналом за методикою В. Семенова, Н. Нечева і Ю. Кудіної та за методикою Г. Дудукало.

Таблиця 14.2

Індикатори ефективності управління персоналом
[108; 238; 277; 325]

Індикатори оцінювання функцій управління персоналом (за методикою В. Семенова, Н. Нечева і Ю. Кудіної)	Індикатори оцінювання функцій управління персоналом (за методикою Г. Дудукало)
<i>Відбір персоналу Івідб</i> Рівень забезпеченості підприємства кадрами. Частка персоналу, що має досвід роботи у цій сфері до прийняття на посаду. Частка персоналу, що має досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду.	<i>Аналіз та планування персоналу Іарр</i> Фонд заробітної плати. Витрати заробітної плати з нарахуваннями на гривню товарної та реалізованої продукції. Річний виробіток на одного працюючого. Витрати заробітної плати на гривню реалізованої продукції.
<i>Кваліфікація персоналу</i> Іквал Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами. Зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами. Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу.	<i>Набір персоналу Інр</i> Кількість набору працівників для забезпечення робіт. Середній тарифний розряд виконуваних робіт до середнього розряду персоналу. Оборот із прийому та вибуття персоналу. Забезпеченість підприємства кадрами.

<i>Ефективність роботи персоналу Iefp</i> Зростання рівня продуктивності праці. Розширення клієнтської бази працівниками підприємства. Рівень завантаженості підприємства. Коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів.	<i>Відбір персоналу Ivvp</i> Забезпеченість підприємства кадрами. Зростання чисельності персоналу за рівнем освіти. Коефіцієнт змінності роботи персоналу. Втрати робочого часу.
<i>Мотивація персоналу Imot</i> Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці. Зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно з проведеним опитуванням. Зростання середньомісячної заробітної плати. Зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат.	<i>Атестація та оцінювання кадрів Iaok</i> Коефіцієнт якості продукції за фактом рекламацій від споживача. Продуктивність праці. Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу. Підвищення рівня охоплення робіт нормами й нормативами.
<i>Створення умов праці Iumpr</i> Рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час. Підвищення рівня комфортабельності робочих місць. Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці.	<i>Організація трудових відносин Iotv</i> Зростання чисельності персоналу за рівнем освіти. Витрати на оплату праці персоналу. Витрати на соціальні заходи.
<i>Інформаційне забезпечення Iinf</i> Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем. Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних. Зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел.	<i>Мотивація персоналу Impr</i> Зростання частки премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати персоналу. Зростання основної та додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати персоналу. Середньомісячна заробітна плата. Коефіцієнт продуктивно використаного робочого часу. Заохочувальні та компенсаційні виплати
<i>Розвиток та навчання персоналу Inavch</i> Рівень охоплення персоналу освітніми програмами. Зростання кількості освітніх програм для персоналу. Зростання якості проведених освітніх програм за ініціативою персоналу. Зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за кошти підприємства.	<i>Створення умов праці Isup</i> Кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам. Рівень професійних захворювань та травматизму.

	Інформаційне забезпечення ІІЗ Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем. Недовикористання працездатності персоналу.
	Розвиток і навчання персоналу ІІІІ Сталість персоналу. Плинність персоналу. Рух кадрів.

Основні етапи діагностики стану й ефективності використання персоналу підприємства відображені на рис. 14.5.

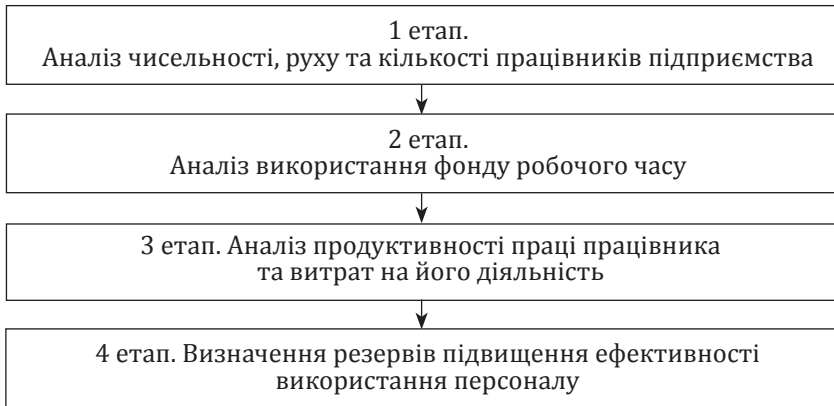


Рис. 14.5. Етапи діагностики стану та ефективності використання персоналу підприємства [58]

Запровадження збалансованої системи показників для оцінювання ефективності процесу управління персоналом сприятиме керівництву підприємства у досягненні таких стратегічних цілей, як: створення умов для досягнення цілей кадрової стратегії; інформування персоналу про стратегічні цілі та індикатори їх досягнення; оптимізація використання людських та фінансових ресурсів; кількісний вимір ефективності кадрових процесів; мотивування співробітників для підвищення власної результативності та результативності підрозділу; налагодження зворотного зв'язку для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

14.3. Сучасні технології забезпечення ефективності управління персоналом

Воєнний стан в Україні активізував використання цифрових технологій в управлінні персоналом, а особливо для підвищення його ефективності. Впровадження інноваційних цифрових технологій потребує удосконалення бізнес-процесів менеджменту персоналу, підвищення кваліфікації працівників та зміни підходів до організації робочих процесів.

Сучасні технології дають змогу використовувати чимало способів для вдосконалення системи управління персоналом. Керівникам підприємств треба врахувати, що процес зміни системи менеджменту персоналу починається з побудови культури, яка буде стимулювати працівників до успішного та якісного виконання обов'язків через усвідомлення значущості їхньої роботи, таким чином мотивувати персонал до самостійного розвитку [66].

Х. Махмудов, В. Чухліб вважають, що застосування цифрових технологій сприятиме підвищенню рівня ефективності управління персоналом завдяки вирішенню таких завдань [212, с. 20]:

- зростання продуктивності праці;
- підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників;
- створення умов для реалізації креативних ідей персоналу;
- поєднання індивідуальної мети працівника з місією підприємства.

На рис. 14.6 відображено провідні технології забезпечення ефективності управління персоналом.

Найбільш ефективними та зручними вважаються такі цифрові інструменти забезпечення ефективності управління персоналом [242]:

- Wade and Wendy – чат-бот-сервіс, що здійснює консультації у сферах планування кар'єри, ознайомлює претендентів з умовами працевлаштування, показує кар'єрні можливості в підприємстві;
- Firstjob Mya – чат-бот, який може виконувати близько 75% роботи спеціаліста з рекрутингу. Додаток створений

Системи управління персоналом (HRM)	– збір, обробка, аналіз інформації про персонал; – прийняття ефективних рішень щодо управління персоналом
Системи управління навчанням (LMS)	– створення та керування навчальними програмами для співробітників; – ефективне навчання та розвиток персоналу
Системи управління проектами (PM)	– організація та контроль проектів з метою підвищення ефективності роботи персоналу
Системи збору даних та аналізу (Big Data)	– збір та аналіз великих обсягів даних про роботу співробітників; – прийняття ефективних рішень на основі об'єктивних даних
Системи відео-конференції та мобільних додатків	– проведення зустрічей та нарад з працівниками у віддаленому форматі; – можливість працювати з будь-якого місця у будь-який час
Системи обліку робочого часу (TMS)	– електронний облік робочого часу; – ефективне планування робочого часу

Рис. 14.6. Основні сучасні технології забезпечення ефективності управління персоналом [212; 242]

на основі штучного інтелекту, ставить питання кандидатам, уточнює їх відповідність вимогам вакансії, відповідає на питання стосовно діяльності, політики й культури підприємства;

- Switch – популярна платформа, що допомагає кандидатам у пошуках роботи та найму;

- Unitive – програма, яку використовують для розробки та написання посадових обов'язків, дискусійних обговорень, пов'язаних із наймом на роботу. На основі розроблених алгоритмів програма може визначати девіантну поведінку претендентів, що сприяє скороченню чисельності неусвідомлених помилок при наймі;

- Moxie та Telligent – програмне забезпечення, що використовується переважно в соціальних мережах із метою

відстеження, оцінки та залучення наявних і потенційних клієнтів;

- Jive – соціальна платформа, що займається пошуком контенту, передбачає створення блогів, здійснює аналітичні операції, проводить моніторинг окремих людей, груп, проєктів;

- E-staff – автоматизована програма, за допомогою якої можна оперативно отримувати та опрацьовувати нову інформацію, консультувати працівників у режимі онлайн, здійснювати опитування, проводити конкурси тощо;

- Hurma Systems – система, яка може здійснювати затвердження відпусток чи вихідних, оцінку тих чи інших досягнень працівників, відстежувати заявки від претендентів і публікувати інформацію про вакансії в соціальних мережах. Нові співробітники отримують вітального листа-програму з описом першого робочого дня;

- BetterWorks – додаток, який дозволяє давати завдання й отримувати на них відповідь у формі зворотного зв'язку від колег. Тобто можливе безпосереднє спілкування з керівниками підрозділів, провідними спеціалістами та директором;

- LMS – інтерактивні платформи навчання на основі використання штучного інтелекту та віртуальної реальності. Суттєвою перевагою є те, що можна в будь-який час займатися саморозвитком. І працівники, і викладачі є носіями знань. Вони можуть здійснювати обмін контентом і отримувати відгуки без залучення керівництва;

- Аналітика та Business Intelligence – допомагає HR-відділам аналізувати дані про персонал, прогнозувати потребу у працівниках, розподіляти ресурси, вдосконалювати процеси і забезпечувати більш ефективне управління персоналом.

У таблиці 14.3 наведено показники оцінки ефективності управління персоналом за умови застосування цифрових технологій.

Застосування цифрових технологій сприятиме підвищенню рівня ефективності управління персоналом за рахунок зростання продуктивності праці, підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників, створення творчого середовища для індивідуального розвитку кожного співробітника,

Таблиця 14.3

Оцінка показників ефективності управління персоналом при застосуванні цифрових технологій [115; 212; 277]

Група показників	Характеристика
<i>Показники оцінки функцій менеджменту персоналу</i>	
Набір працівників	Відображає рівень забезпеченості персоналом, оборот із прийому та вибуття людей
Атестація та оцінка персоналу	Проводиться оцінка професійно-кваліфікаційного рівня працівників, аналізується досягнутий рівень продуктивності праці
Інформаційне забезпечення	Передбачає поглиблення автоматизації бізнес-процесів і надання доступу працівникам до джерел інформації
Мотивація персоналу	Відбувається підвищення оплати праці, збільшення частки премій та інших грошових винагород у фонді заробітної плати
Ефективність роботи персоналу	Характеризує підвищення якості виробленої продукції (наданих послуг), зростання продуктивності праці
<i>Показники ефективності навчання та розвитку персоналу</i>	
Витрати на навчання в розрахунку на одного працівника (грн)	Відображає витрати на навчання в грошовому виразі. Якщо порівнювати з отриманою виручкою, дає можливість оцінити рентабельність / збитковість витрат на персонал
Середня кількість годин навчання в розрахунку на одного працівника (год)	Відображає вплив тривалості навчання на показники продуктивності праці. Аналіз здійснюється завдяки порівнянню з попередніми періодами
ROI тренінгів (грн)	Відображає рівень повернення інвестицій порівняно з витратами, пов'язаними з навчанням персоналу
Коефіцієнт використання знань та навичок	Застосування наявних знань і вмінь у виробничому процесі. Навчання вважається результативним, якщо коефіцієнт застосування навичок і знань становить понад 60%
Рівень володіння компетенціями (бали)	Характеризує підсумки навчання персоналу за рік. Використовується для порівняння з аналогічними показниками за попередні періоди
Виконання бюджету з навчання (осіб)	Використовуються для порівняння результативності цільових параметрів та ефективності роботи персоналу за певний період. Позитивними тенденціями є раціональне використання бюджету та підвищення продуктивності праці персоналу
Виконання плану з навчання (осіб)	

здійснення акценту на креативних ідеях працівників, об'єднання особистої мети працівника з цілями підприємства.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає зміст поняття «ефективність використання персоналу»?
2. Охарактеризуйте чинники підвищення ефективності роботи персоналу.
3. Окресліть суть та значення технологій підвищення ефективності роботи персоналу.
4. Які моделі та форми ефективного використання персоналу підприємств Ви знаєте?
5. Назвіть критерії ефективності використання персоналу.
6. Яка система показників використовується для аналізу й оцінки ефективності використання персоналу підприємств?
7. Охарактеризуйте методичні підходи до вимірювання показників ефективності роботи персоналу.
8. Які резерви підвищення ефективності використання персоналу виділяють залежно від сфери виникнення і часу використання?
9. Яка факторна модель використовується для оцінки впливу основних чинників на ефективність функціонування системи управління персоналом?
10. Які факторні моделі використовуються для оцінки впливу чинників на показник рентабельності персоналу?
11. Охарактеризуйте сучасні персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу.
12. Назвіть цифрові інструменти забезпечення ефективності управління персоналом.

Тести для самоконтролю

1. На ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники:

- а) внутрішні й зовнішні;
- б) активні й пасивні;
- в) соціальні;
- г) правильної відповіді немає.

2. Частковими показниками соціальної ефективності управління персоналом є:

- а) гарантії зайнятості на тривалий період часу;
- б) стан умов праці;

в) динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;

г) усі відповіді правильні.

3. Внутрішніми чинниками впливу на ефективність управління персоналом є:

а) кількісно-якісний склад персоналу;

б) організаційна структура управління;

в) цілі діяльності підприємства;

г) усі відповіді правильні.

4. Зовнішніми чинниками впливу на ефективність управління персоналом є:

а) попит та пропозиція на ринку;

б) конкуренція між підприємствами;

в) інфраструктура ринку;

г) усі відповіді правильні.

5. Основними показниками, які характеризують ефективність використання персоналу підприємства, є:

а) дані про чисельність працівників різних категорій і професій;

б) дані про витрати на оплату праці й кількість робочого часу;

в) дані про рух особового складу підприємства;

г) усі відповіді правильні.

6. Індикаторами ефективності управління персоналом за методикою Г. Дудукало є:

а) аналіз та планування персоналу;

б) набір персоналу;

в) атестація та оцінювання кадрів;

г) усі відповіді правильні.

7. Етапами діагностики стану та ефективності використання персоналу підприємства є:

а) аналіз чисельності, руху та кількості працівників підприємства;

б) аналіз використання фонду робочого часу;

в) аналіз продуктивності праці працівника та витрат на його діяльність;

г) усі відповіді правильні.

8. Сучасними технологіями забезпечення ефективності управління персоналом є:

а) системи управління персоналом;

б) системи управління проектами;

в) системи обліку робочого часу ;

г) усі відповіді правильні.

9. Чат-бот-сервіс, що здійснює консультації у сферах планування кар'єри, ознайомлює претендентів з умовами працевлаштування, показує кар'єрні можливості в підприємстві, – це:

- a) Firstjob Mya;
- б) Wade and Wendy;
- в) Switch;
- г) Jive.

10. Додаток, який дозволяє давати завдання й отримувати на них відповідь у формі зворотного зв'язку від колег, – це:

- a) Firstjob Mya;
- б) Wade and Wendy;
- в) BetterWorks;
- г) Jive.

Література: 36, 58, 67, 86, 104, 108, 112, 115, 212, 238, 242, 248, 258, 277, 325, 363.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Практичне завдання 1.

Мета – з'ясувати роль і місце стратегії та політики управління персоналом у життєдіяльності організації.

Завдання:

1. Поговоріть із керівником будь-якої організації у Вашому населеному пункті та з'ясуйте, яке місце в його професійній діяльності та у функціонуванні й розвитку об'єкта економічної діяльності, що знаходиться під його керівництвом, займають стратегія та політика управління персоналом.

2. Опишіть основні етапи формування та реалізації різновидів стратегії та політики управління персоналом у даній організації.

3. Цікаві епізоди із практики ділового спілкування (фрагменти публічних виступів, ділових бесід, переговорів, нарад, семінарів, вебінарів, тренінгів, конференцій, круглих столів, вітчизняних та закордонних стажувань і т.д.) подайте у вигляді письмового звіту.

Практичне завдання 2.

Ділова гра

Мета – визначити оптимальну стратегію і політику управління персоналом організації (СПУПО), які повинні містити в собі різноманітні елементи й враховувати особливості тієї чи іншої організації, а також бути спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності праці персоналу.

Завдання:

1. Розробіть різні види стратегій для певних організацій у рамках реалізації їх загальних (генеральних) стратегій розвитку.

2. Оберіть із розроблених різновидів стратегій і політики управління персоналом організації, на Ваш погляд, найбільш оптимальні для імплементації з огляду на поточну ситуацію у тій чи іншій організації та перспективи її розвитку.

Вихідні дані та методичні рекомендації до проведення ділової гри.

Здобувачі вищої освіти групи діляться на 4 підгрупи, кожна з яких розробляє свої, найбільш прийнятні на їх погляд, різновиди стратегій і політики управління персоналом для 4 організацій, виходячи з внутрішніх і зовнішніх умов їх функціонування та розвитку. Короткі характеристики 4 організацій, для яких необхідно розробити стратегії і політику управління персоналом організації (СПУПО):

1. Багаточисельна корпорація (4200 працівників), яка успішно функціонує у галузі машинобудування та отримує величезні прибутки, характеризується високим рівнем організаційної культури.

2. Велике підприємство державної форми власності з чисельністю працюючих 520 осіб у сфері текстильного виробництва, що знаходиться у періоді стагнації та потребує впровадження інноваційних технологій, в тому числі і кадрових.

3. Середнє підприємство з іноземними інвестиціями (спільне підприємство, створене приватними фірмами) із чисельністю 140 працівників, яке стабільно та ефективно функціонує в АПК, має значні прибутки та характеризується високим рівнем впровадження сучасних кадрових технологій у системі управління персоналом.

4. Мале підприємство приватної форми власності з чисельністю працюючих 15 осіб, яке функціонує у сфері роздрібної торгівлі та планує диверсифікацію своєї діяльності, розширення ринків збуту продукції та збільшення чисельності персоналу.

Практичне завдання 3.

1. Обговорити види колективних угод та договорів на прикладі підприємства, закладу освіти.

2. Провести презентації та обговорення зразків колективних угод та договорів, поширених у сучасних бізнес-організаціях (на конкретних прикладах).

Практичне завдання 4.

1. Скласти основні дефініції понять, пов'язаних з типами конфліктів на основі соціально-трудових та партнерських відносин (на конкретних прикладах).

2. Провести презентації та обговорення шляхів вирішення різних типів конфліктів. Навести приклади вирішення конфліктів у процесі адаптації на підприємстві

3. Провести групове обговорення вирішення міжособистісних та міжгрупових конфліктів.

Практичне завдання 5.

Провести круглий стіл із запрошенням відомих підприємців на тему: «Повноваження організацій роботодавців та їх об'єднань у соціальному партнерстві: основні права та обов'язки роботодавців».

Практичне завдання 6.

1. Провести мозковий штурм «Українська модель соціальної відповідальності бізнесу та перспективи її розвитку».

2. Провести презентацію та обговорення «плюсів та мінусів» американської та європейської моделі соціальної відповідальності бізнесу.

3. Підготувати інформаційні матеріали для круглого столу «Соціальна відповідальність бізнесу: участь у соціальних проектах».

Практичне завдання 7.

Визначте, які особливості поведінки притаманні особистості, що пов'язані з її характерними рисами.

Таблиця

Характерні риси	Особливості поведінки
Авторитаризм	
Екстерналізм	
Інтерналізм	
Макіавелізм	
Орієнтація на досягнення	
Схильність до ризику	

Практичне завдання 8.

Розробити на основі Типової структури посадової інструкції низку відповідних інструкцій для працівників таких посад, як менеджер з персоналу, керівник підрозділу (підсистеми умов праці, підсистеми аналізу і розвитку засобів стимулювання праці, підсистеми розвитку персоналу, підсистеми планування і маркетингу персоналу тощо).

Практичне завдання 9.

1. Визначити ефективність інвестицій у розвиток персоналу (ROI та термін окупності), виходячи з того, що сформовано 10 груп по 10 осіб, вартість підвищення кваліфікації кожного становить 10 000 грн.

2. Завершення навчання передбачає виконання нового спектру послуг органіцією та вихід на міжнародний ринок з прогнозованим зростанням валового прибутку в наступному році становить 150 000 тис. дол. США (при розрахунку беремо курсу НБУ на дату розв'язку завдання).

3. Визначте, наскільки доцільно оплачувати працівникам таке стажування і за скільки часу воно окупиться?

Практичне завдання 10.

Ситуація: Ви – керівник виробничого колективу. У період нічного чергування один з ваших працівників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував коштовне обладнання. Інший, намагаючись його відремонтувати, травмувався. Винуватець телефонує вам додому і з тривогою запитує, що ж їм тепер робити? Оберіть вашу відповідь на дзвінок: а) «Дійте згідно з інструкцією. Прочитайте її, вона лежить у мене на столі та зробіть усе, що потрібно»; б) «Повідомте про те, що сталося, вахтеру. Складіть акт про поломку обладнання, а постраждалий нехай іде до чергової медсестри. Завтра розберемося»; в) «Без мене нічого не робіть. Я зараз приїду та сам з усім розберуся»; г) «У якому стані постраждалий? Якщо необхідно – викличте лікаря».

Практичне завдання 11.

Керівник прийняв на роботу фахівця, який повинен працювати в підпорядкуванні у його заступника. Прийом на роботу не був погоджений з заступником. Незабаром виявилася нездатність прийнятого працівника виконувати свої обов'язки. Заступник службовою запискою доповідає про це керівникові.

1. Як би ви вчинили на місці керівника? Програйте можливі варіанти.

2. Визначте причини та функції цього конфлікту за характерними ознаками.

Практичне завдання 12.

Випускник Національного університету імені Івана Франка, який здобув фах магістра з менеджменту, влаштовується на роботу у ТОВ «Мрія» на смм-менеджера.

Завдання:

1. Скласти заяву про працевлаштування випускника на посаду смм-менеджера з резолюцією керівника товариства.

2. Скласти проєкт наказу про зарахування випускника на посаду смм-менеджера.

3. Сформулювати основні напрямки удосконалення системи кадрового діловодства для підприємства, де ви проходили виробничу практику.

Практичне завдання 13.

Ситуація: Ви – начальник цеху (відділу). Після реорганізації необхідно терміново перекомплектувати декілька бригад (бюро)

відповідно до свого штатного розкладу. Яким шляхом ви підете і чому?

а) візьметесь за справу самі, вивчите усі списки та особисті справи працівників цеху (відділу), запропонуєте свій проєкт на зборах трудового колективу;

б) запропонуєте вирішити це питання відділу кадрів – адже це їх робота;

в) з метою запобігання конфліктам запропонуєте висловити свої побажання всім зацікавленим особам, створите комісію з комплектування нових бригад (бюро);

г) спочатку визначите, хто буде очолювати нові бригади (бюро) та ділянки, потім доручите цим людям подати свої пропозиції стосовно складу бригад (бюро).

Практичне завдання 14.

Між двома підлеглими середнього рівня управління виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожен з них окремо звернувся до вас з проханням розібратися та підтримати його. Оберіть та обґрунтуйте свій варіант поведінки в цій ситуації:

а) запобігти конфлікту на роботі, а конфліктні взаємини порекомендувати вирішувати поза роботою;

б) попросити розібратися з конфліктом спеціалістів лабораторії соціологічних досліджень або іншого підрозділу служби управління персоналом, до чиїх обов'язків має стосунок ситуація, що виникла;

в) особисто спробувати з'ясувати мотиви конфлікту та знайти прийнятний для обох сторін варіант примирення;

г) з'ясувати, хто з членів колективу є авторитетом для співробітників та спробувати через нього вплинути на них.

Практичне завдання 15.

Ознайомтеся зі списком соціальних норм для керівника трудового колективу і розробіть програму зі самовдосконалення. Список соціальних норм керівника трудового колективу:

1. Будьте справедливим і чесним. Пам'ятайте, що люди найбільше не люблять несправедливості.

2. Доводьте до відома керівництва справедливу оцінку виконаної вашими підлеглими роботи.

3. З'ясуйте життєві плани кожного з ваших працівників і, за можливості, допомагайте їх здійснити.

4. Застосовуйте передачу частини своїх повноважень підлеглим. Це згуртовує колектив та підсилює взаємну зацікавленість.

5. Своїх працівників ви зможете надихнути програмою тільки тоді, коли зумієте довести, що виконання її для колективу вигідне та необхідне. Для цього говоріть просто та переконливо.

6. Зробіть ваші переконання зрозумілими для людей; дайте підлеглим можливість погодитися з вами, поєднайте їх думки і справи з вашими.

7. Застосовуйте критику для покращення результатів спільної справи. Ніколи не критикуйте заради критики. При цьому пам'ятайте, що людина, навіть та, яка погано працює, має певні права. На початку критичної розмови наведіть пом'якшувальні переконання. Дайте людині право на пояснення з приводу конкретних випадків поганої роботи. Намагайтеся не виділяти його серед інших порушників.

8. Рідше карайте і частіше допомагайте підлеглим виправляти помилки, яких вони припустилися.

9. Власні помилки керівник повинен визнавати та усувати. Якщо помилки не дуже часті, це не підірве авторитет керівника.

10. Під час проведення бесіди усувайте напругу шляхом дружнього спілкування; користуйтеся методом дискусії, а не настанови.

11. Для того щоб похвала була ефективною, намагайтеся дотримуватися таких простих рекомендацій: форма похвали має відповідати досягненню; похваливши працівника, розширюйте коло його обов'язків.

12. Стримуйте гнів та роздратування. Складіть список причин, через які ви втрачали самовладання, обміркуйте його, і ви побачите, що у більшості випадків ви йшли на повіді у своєї шкідливої звички.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

А

Атестація персоналу – систематичний і періодичний процес вимірювання результатів роботи окремого працівника відповідно до встановлених вимог роботи.

Аутплейсмент – програма реальної підтримки професійними консультантами людей, змушених залишати підприємство в результаті скорочення або звільнення, або переходу до наступного кар'єрного етапу.

Б

Баскет-метод – імітація ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника.

В

Ветерани – учасники бойових дій, добровольці, що були переведені з лав ТРО в штатні збройні формування, отримують статус таких, якщо вони служать в ЗСУ.

Вівільнення працівників – припинення трудових правовідносин із працівниками за ініціативою власника або уповноваженого ним органу в разі змін в організації виробництва й праці, у т. ч. при ліквідації, реорганізації або перепрофілюванні підприємства, установи, організації, скороченні чисельності або штату працівників.

Внутрішнє навчання – проходить усередині компанії через залучення внутрішніх експертів з певної галузі, як для розробки, так і для проведення навчання.

Внутрішньо переміщена особа (ВПО)– громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах і має право на постійне проживання в Україні, яку змусили залишити або покинути своє місце проживання в результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру.

Воркшерінг – поділ роботи між працівниками за умови пропорційного скорочення робочого часу та оплати праці.

Г

Гейміфікація – сучасний інструмент, який використовує ігрові елементи для стимулювання активності та залученості працівників.

Д

Даунгрейдинг – переведення працівників з пониженням на інше робоче місце зі збереженням (якщо це можливо) заробітної плати.

Даунсайзинг – зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.

Дистанційне навчання – навчання персоналу на відстані з використанням телекомунікаційних технологій (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams) або прослуховування вебінарів.

Ділові ігри – метод навчання співробітників, під час якого штучно створюється середовище, яке імітує реальну ситуацію чи проблему в організації.

З

Заробітна плата – винагорода, що обчислюється у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Зовнішнє навчання – навчання за межами компанії за допомогою сторонніх експертів, спеціалістів чи організацій.

Е

Економічні методи управління персоналом – елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечуються функціонування і розвиток організації.

Економічне стимулювання – система заохочень, що спонукають окремих працівників та цілі колективи підвищувати ефективність своєї роботи.

Ефективність управління персоналом – комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

І

Індивідуальний план розвитку – програма навчання, що розроблена для конкретного співробітника.

Інструктаж – роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять до кола професійних обов'язків.

Інклюзивність у бізнесі – прагнення залучити та інтегрувати всіх співробітників у діяльність бізнес-структури.

Інструктаж – роз'яснення та демонстрація прийомів роботи досвідченим спеціалістом або ж спеціально підготовленим інструктором безпосередньо на робочому місці.

Інтерв'ю – ефективне використання різноманітних технік постановлення питань із метою здобуття необхідної інформації та досягнення цілей зустрічі.

К

Кадри – штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, спеціальними знаннями, трудовими навичками та/або досвідом роботи в обраній сфері діяльності.

Кадрове діловодство – організація роботи з кадровими документами щодо прийняття, переведення, звільнення, обліку, атестації, навчання, підвищення кваліфікації та пенсійного забезпечення працівників.

Кадровий потенціал підприємства – сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.

Кейс-стаді – метод навчання, в основі якого лежить опис реальних ситуацій, що склалися в тій чи іншій сфері діяльності.

Колектив – сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги.

Колективний договір – письмовий нормативний документ, що укладається відповідно до закону з метою регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин між роботодавцем і працівниками, їхніми представниками.

Консалтинг – професійна допомога з боку фахівців-консультантів у відповідній професійній сфері.

Контроль персоналу – інструмент забезпечення стабільності і результативності управлінського процесу, запобігання

кризовим явищам у внутрішньому середовищі компанії та подолання невизначеності й можливої реакції працівників на зміни у зовнішньому середовищі.

Компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівниками витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових чи інших передбачених законом обов'язків.

Корпоративне благополуччя – нефінансова компенсація; участь роботодавця у створенні можливостей, що сприяють психологічному, фінансовому, фізичному і соціальному благополуччю співробітників.

Коучинг – сукупність методів, інструментів, методик, спрямованих на виявлення та реалізацію потенціалу людини або колективу шляхом самостійного надання відповідей на питання, поставлені коучем.

Л

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

Лідерство – певна здатність за допомогою особливостей характеру, професійних знань та умінь здійснювати вплив на поведінку кожного з працівників організації, що спрямований на досягнення потреб колективу та кожного його члена зокрема.

Лідерські якості – риси, які забезпечують здатність виділятися в конкретній справі й приймати відповідальні рішення в значущих ситуаціях; використовувати інноваційні підходи для розв'язання проблеми; успішно впливати на послідовників у напрямі досягнення спільних цілей; уміння гідно опановувати зміни та пристосовуватися до нових і часто складних ситуацій, створювати позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі.

М

Методи управління персоналом – способи здійснення управлінських дій щодо персоналу для досягнення цілей управління організацією.

Матеріальна мотивація – система матеріальних стимулів праці, ціллю якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці.

Методи управління персоналом – способи впливу на працівників з метою здійснення їх діяльності в процесі функціонування підприємства.

Метод «Hay Group» – система оцінки робочих місць і встановлення заробітної плати.

Механізм управління – засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату.

Мобілізація – комплекс заходів, здійснюваних з метою планомірного переведення національної економіки, діяльності органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій на функціонування в умовах особливого періоду, а Збройних Сил України, інших військових формувань, Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту – на організацію і штати воєнного часу.

Мозковий штурм – метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення. Найефективнішим цей метод є для роботи в команді (малих групах).

Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину здійснювати певні дії або поводитися певним чином у тих чи інших обставинах.

Н

Навчання персоналу – діяльність, яка спрямована на розвиток персоналу для підтримки його професійних навичок, умінь та знань на належному рівні та підвищення його конкурентоспроможності.

Наставництво – професійна підготовка, за якої наставник як досвідченіша особа допомагає підопічному як менш досвідченому працівнику набуті необхідну професійну компетенцію, а також ввести у сферу соціально-психологічних стосунків, через які відбувається реалізація професійної ролі.

Нетворкінг – вирішення завдань за допомогою сформованої мережі друзів, партнерів чи колег.

Нормований робочий час – система організації праці, при якій для кожного працівника встановлено чітко визначену кількість годин, які він повинен відпрацювати за певний період часу.

О

Об'єкт управління – те, на що спрямований свідомий, планомірний, організований, систематичний вплив суб'єкта управління.

Онбординг – адаптація нових співробітників, отримання ними необхідних знань, навичок і стилю поведінки, щоб стати ефективними членами нової організації та інсайдерами.

Організація роботодавців – неприбуткова громадська організація, яка об'єднує роботодавців.

Оцінка персоналу – регулярний аналіз компетенцій, ефективності, професійного зростання та результатів роботи співробітника в компанії з наданням зворотного зв'язку.

Оцінка персоналу 360 градусів – багатовимірний метод оцінки ефективності, який оцінює співробітника за допомогою відгуків, зібраних із кола впливу співробітника.

П

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

Пільги – елементи винагороди та компенсації, що надаються на додаток до різних форм оплати праці.

Платформи для навчання – персоналізовані інтерактивні навчальні центри, які ставлять слухача в центр його власного досвіду навчання.

Політика управління персоналом – система стратегічних, тактичних та оперативних норм і правил, конкретних організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних, етичних заходів з управління персоналом, що спрямовані безпосередньо на підбір і набір кадрів у ту чи іншу організацію, їх розміщення, розвиток, мотивацію, стимулювання, кар'єрний ріст тощо.

Понаднормова робота – робота, що перевищує встановлену тривалість робочого часу для конкретного працівника.

Правила внутрішнього трудового розпорядку – локальний нормативний акт, який забезпечує правове регулювання трудових відносин на підприємстві, організацію його діяльності, визначає взаємні права та обов'язки адміністрації та працівників.

Працевлаштування – комплекс правових, економічних та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення реалізації права особи на працю.

Працівник – фізична особа, яка в межах трудових відносин безпосередньо власною працею виконує оплачувану роботу в інтересах (на користь) іншої особи (роботодавця).

Працездатність – фізіологічний показник, який відображає взаємозв'язок людини з умовами виробничого середовища і характером трудової діяльності.

Прелімінаринг (*Preliminaring*) – залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (здобувачів вищої освіти та випускників вузів), які стануть запорукою успіху компанії у майбутньому.

Премія – систематична або разова грошова виплата, що призначається працівникові за сумлінне, повне й успішне виконання ним своїх обов'язків.

Припинення трудового договору – закінчення дії трудових правовідносин працівника з роботодавцем у всіх випадках, передбачених законодавством про працю.

Простій – зупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою чи іншими обставинами.

Професійні спілки (профспілка) – добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності.

Професійне навчання – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, які дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

Р

Редіплоймет – переведення працівників після внутрішньо-корпоративної перепідготовки на інше робоче місце всередині організації.

Реінжиніринг – перебудова відповідного бізнес-процесу підприємства для отримання істотних ефектів.

Рекрутинг – сукупність процесів, які спрямовані на пошук, підбір та відбір персоналу необхідного професійно-кваліфікаційного рівня з метою формування трудового колективу, що забезпечує підприємству сталий розвиток та досягнення стратегічних цілей.

Роботодавець – юридична особа (підприємство, установа, організація) або фізична особа-підприємець, яка в межах трудових відносин використовує працю фізичних осіб.

Робочий день – тривалість робочого часу для конкретного працівника (чи групи працівників) у годинах і хвилинах протягом доби.

Робочий час – тривалість обов’язкового перебування працівника на робочому місці з метою виконання посадових обов’язків.

Ротація – переведення працівника на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців.

С

Система розвитку персоналу – системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їхнього трудового потенціалу.

Служба персоналу – структурний підрозділ чи команда, що відповідає за ряд стратегічних та операційних функцій, пов’язаних із управлінням людськими ресурсами.

Соціальний діалог – форма урівноваження інтересів сторін соціальних відносин щодо соціального захисту, соціального розвитку чи забезпечення соціальної стабільності у суспільстві.

Соціальне партнерство – система відносин між представниками найманих працівників (переважно профспілки), з одного боку, роботодавцями або їх об'єднаннями – з іншого, і державними владними органами та органами місцевого самоврядування – від третьої сторони.

Соціальна відповідальність бізнесу – відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі зі суспільством, участі у розв'язанні соціальних проблем.

Соціальний пакет – набір додаткових пільг, послуг та підтримки, які підприємство надає працівникам з метою забезпечення їхнього добробуту, безпеки та допомоги у складних життєвих ситуаціях.

Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства – непрямий спосіб реалізації управлінських дій на персонал з метою підвищення людської цінності, трудових якостей персоналу.

Сторітеллінг – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

Стратегія – концептуальна ідея, інколи навіть інтуїтивна, філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту.

Стратегія лідерства – карта, яка пов'язує інвестиції в розвиток лідерства зі стратегією, цілями і прагненнями бізнесу.

Стратегія управління персоналом – пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації.

Стратегічне управління – реалізація концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності

організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій (стратегічного набору).

Стратегічне планування персоналу – процес, за допомогою якого організації визначають участь співробітників у своїй бізнес-стратегії.

Суб'єкт управління – це структурно окреслені спільноти людей з органами управління, які формуються ними, та керівним складом (на персональному рівні), наділенням управлінськими функціями, який провадить управлінську діяльність.

Т

Тренінг – метод навчання, спрямований на опрацювання та закріплення безпосередньо ефективних моделей поведінки, на активну участь учасників, їхній взаємообмін досвідом і використання групової взаємодії.

Трудовий договір – угода про працю між роботодавцем і найманим працівником.

У

Управління персоналом – діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою.

Управління за цілями – метод оцінки, при якому менеджери та співробітники визначають і формують цілі для компанії, департаменту, відділу, конкретного спеціаліста та проекту; відстежують прогрес, результати і відповідну мотивацію.

Управлінська праця – планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації.

Ф

Фасилітація – створення командного середовища, в якому кожен член команди генерує ідеї для вирішення конкретного завдання, члени команди у різних форматах ці ідеї обговорюють і в результаті приймають компромісне рішення.

Федерація роботодавців України – організація роботодавців, що представляє їхні інтереси в економічних та соціально-трудових відносинах з владою та профспілками на національному рівні.

Фріланс – форма самозайнятості, яка виражається у наданні послуг (переважно віддалено) на засадах короткотермінового договору на певний перелік робіт між замовником та виконавцем, поза штатом організації.

Фрілансер – самозайнята особа, яка пропонує свої послуги та виконує роботу через цифрові платформи.

Функції управління персоналом – види діяльності управлінського апарату підприємства, які умовно діляться на загальні та специфічні.

Х

Хедхантинг – стратегія найму з переманюванням співробітника з однієї компанії в іншу або з вузького кола професіоналів.

Хедхантер – компанія або фізична особа, яка надає послуги з підбору персоналу.

Ц

Цифрові технології – дискретна система, заснована на методах кодування і передачі інформації, що дає можливість здійснювати значну кількість різних операцій за максимально короткі проміжки часу.

Цілі та ключові результати – інструмент для спільної постановки завдань та побудови планів із вимірюваними результатами, який можуть використовувати окремо співробітники та цілі команди.

Ш

Шедоуінг – надання можливості працівнику, який має пройти перекваліфікацію, ротацію чи підвищення кар'єрними сходинками, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає відповідну посаду. Завдяки цьому претендент «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити зміст і обсяг необхідних йому знань, навичок і компетенцій.

Штучний інтелект – галузь комп'ютерних наук, що займається розробкою систем, здатних до самостійного виконання завдань, які вимагають інтелектуальних здібностей людини.

Assessment center – процес, який дає змогу в спеціально організованих стандартних умовах зібрати інформацію про знання, вміння та установки його учасників.

HR-менеджмент – система управління людськими ресурсами, яка поєднує людські ресурси та інформаційні технології через відповідне програмне забезпечення.

LinkedIn – найбільша у світі соціальна мережа для пошуку та встановлення ділових контактів.

Buddying – інструмент, заснований на обміні інформацією між учасниками навчальної групи, що забезпечує ефективний зворотний зв'язок при досягненні цілей, пов'язаних із засвоєнням нових навичок.

E-Learning – корпоративне навчання за допомогою мережі «Інтернет» і мультимедіа, яке забезпечує створення мережевого інформаційного середовища в організації (на підприємстві, у фірмі, компанії).

Moxie та Telligent – програмне забезпечення, що використовується переважно в соціальних мережах із метою відстеження, оцінки та залучення наявних і потенційних клієнтів.

Wade and Wendy – чат-бот-сервіс, що здійснює консультації у сферах планування кар'єри, ознайомлює претендентів з умовами працевлаштування, показує кар'єрні можливості в підприємстві.

Well-being – внутрішнє відчуття людини, що виявляється в поєднанні любові до того, чим ми займаємося щодня, хороших стосунків з оточуючими, стійкого матеріального становища, міцного здоров'я і гордості своїм внеском у життя суспільства, а також стійкого взаємозв'язку цих п'яти елементів.

Welcome-лист – невеликий за обсягом документ, який надсилається новому кадру перед його прийняттям на роботу.

Welcome-kit – комплект, що містить різноманітні речі, які новий працівник може використовувати на роботі або поза нею: книги, ноутбуки, блокноти, ручки, кружки, футболки чи будь-які інші брендові предмети. Welcome-kit може бути частиною Welcome-book або видаватися окремо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративний менеджмент : навч. посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 320 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2773/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0--%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F---%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf>
2. Азарова А., Остапчук Я., Пугач В. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24> (дата звернення: 18.10.2024).
3. Алещенко В. І., Осьодло В. І. Військове лідерство в умовах всеохоплюючої оборони. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. 2024. № 1(80). С. 41–48. URL: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/41-48>
4. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2023. № 2. С. 17–20. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.3>
5. Аналітичний звіт «Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування у квітні–травні 2024 року». URL: <https://hromada.gov.ua/research/doslidzennya-stanu-ta-potreb-biznesu-v-ukrayini> (дата звернення: 01.11.2024).
6. Антошко Т. Р. Соціально-економічний ефект оцінки персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1728> (дата звернення: 20.11.2024).
7. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 9(18). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
8. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 153–163. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1483>
9. Ассесмент-центр. URL: <https://tfbiz.com.ua/ocenkapersonala/assessment-center> (дата звернення: 20.11.2024).
10. Аутплейсмент «безболісне звільнення». *Кадровик. Трудове право і управління персоналом*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/PT000004> (дата звернення: 26.10.2024).

11. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169–173. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-25>
12. Баб'як Г., Бенцал Ю. Зарубіжний досвід організації навчання персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України : науковий журнал. Серія: Економічна думка*. 2014. Вип. 19. С. 130–133. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33754/1/%D0%91%D0%B0%D0%>
13. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка : всеукр. наук.-вироб. журнал*. Тернопіль, 2015. № 1(56). С. 138–142. URL: <http://elar.khmn.edu.ua/jspui/handle/123456789/4995>
14. Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 1. С. 22–30. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=3439>
15. Бала Р. Д. Економічне оцінювання та розвиток коучингу на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів, 2013. 26 с. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/681a9fc4-259d-4553-aee7-e126428a7cbd>
16. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
17. Баніт О. В., Мерзлякова О. Л. WELLBEING – управління персоналом бізнес-організацій в умовах сталого розвитку суспільства. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/731994/1/Banit_Merzlyakova_%D1%80-%D0%BB%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%97%20%D0%9A%D0%9D%D0%95%D0%A3.pdf
18. Батюк Б. Б., Гірняк К. М. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-80> (дата звернення: 14.10.2024).
19. Бащенко Л., Шевченко М. Ключові показники ефективності управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 28. С. 251–257. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/412>
20. Бей Г., Дідик Є. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22> (дата звернення: 15.11.2024).
21. Біженці та внутрішньо переміщені особи України на шляхах війни: кроки незламності : монографія / В. І. Подшивалкіна, Н. В. Коваліско та ін. ; за ред. М. В. Бірюкової. Харків, 2023. 381 с.
22. Бізнес під час війни: як змінюються та відновлюються українські компанії. *Promodo*. URL: <https://www.promodo.ua/blog/biznes-pid-chas-viyni-yak-zminyuyutsya-tavidnovlyuyutsya-ukrayinski-kompaniyi> (дата звернення: 14.10.2024).

23. Білик О. М., Панасюк О. О. Analysis of the software for automation of personnel management processes. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 39. С. 361–362. URL: <https://nzclubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1054>
24. Біловол Р. І. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2017. Т. 22. Вип. 1 (54). С. 55–59. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/1956>
25. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *Агросвіт*. 2015. № 21. С. 12–14. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2032&i=2>
26. Белінська В. М. Нестандартна зайнятість та її роль у відтворенні людського капіталу в умовах війни. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти* : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції : у 2 ч. Ч. 2. Київ : Інтерсервіс, 2024. С. 796–800. URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/items/65905996-9c3e-464e-80af-ea5c945eb089/full>
27. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навч.-метод. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914>
28. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 257–263. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/39.pdf (дата звернення: 07.11.2024).
29. Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2(11). С. 41–44. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-6> (дата звернення: 12.09.2024).
30. Бойківська Г. М., Гончар М. Ф., Лучко Д. О. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології. Серія: Управління та адміністрування*. 2023. № 14(28). С. 41–49. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-41-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49)
31. Бондар Г. Президентка ICF Ukraine Аліна Святненко анонсувала Міжнародний тиждень коучингу в Україні. *Інформаційне агентство УНІАН*. URL: https://www.unian.ua/society/prezidentka-icf-ukrainalina-svyatnenko-anonsuvava-mizhnarodniy-tizhden-kouchingu-v-ukrajini-12632799.html#goog_rewarded (дата звернення: 07.11.2024).
32. Бондар Т. В., Краснос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 09.01.2025).
33. Борисюк О. М., Ключка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2022. Вип. 1. С. 10–16. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5966>
34. Браунагель А., Анфілов Д. Соціальне партнерство як елемент сталого розвитку міст. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.

- URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-62> (дата звернення: 08.01.2025).
35. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf 11 (дата звернення: 15.10.2024).
 36. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 66–74. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=ecinn_2015_60%281%29_11
 37. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 1(57). С. 59–64. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/10.pdf
 38. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 89. № 4. С. 99–111. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.099
 39. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 189–196. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001404412>
 40. Варіс І. О., Кравчук О. І., Бурда А. В. Цифрові інструменти дистанційного навчання в системі корпоративного навчання та розвитку персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* : зб. наук. праць / редкол. : А. М. Колот (голова) та ін. ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, Ін-т соц.-труд. відносин. Київ : КНЕУ, 2022. № 12. Ч. 1. С. 14–25. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/d4bc0f84-d647-447f-8e32-7ead59738871>
 41. Вартанова О. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-3> (дата звернення: 30.10.2024).
 42. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 53–63. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197> (дата звернення: 07.11.2024).
 43. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64. № 3. С. 137–146. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137
 44. Василенко Є., Калініна Н. Техніки та інструменти медіації в трудових конфліктах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4 (76). С. 215–222. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-215-222>
 45. Васи́лига С. Застосування концепції менеджменту «управління за цілями» на державних підприємствах. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія: Економіка і управління*. 2019. Вип. 45. С. 135–143. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/119/116>

46. Ведення кадрової документації під час війни. URL: <https://vk24.ua/news/vedennya-kadrovoi-dokumentacii-pid-chas-viyni> (дата звернення: 02.11.2024).
47. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ–Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с. URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>
48. Вербівська Л. С. До вибору методу набуття компетенцій як головної складової розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 123–135. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/151-11>
49. Вербівська Л., Блеско Н. Цифровий інструментарій управління персоналом: перспективи розвитку та використання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 47–52. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.15-7>
50. Вербовський І., Маркова О. Роль керівника у ефективному вирішенні конфліктів. *Адаптивне управління: теорія і практика* : електронне наукове фахове видання. *Серія: Педагогіка*. 2024. Вип. 18(35). URL: <http://eprints.zu.edu.ua/39699/>
51. Вивільнення найманих працівників: регіональні особливості : монографія / С. Ю. Гончарова, Ю. В. Сотнікова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 164 с.
52. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6(33). С. 83–89. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-12>
53. Бізо Л., Ібрагімова І., Кіготь О. Розвиток лідерства : монографія. Київ, 2012. 400 с.
54. Владимир О. М. Вплив історико-політичних, соціо-психологічних та ментальних особливостей на розвиток національної економіки України. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2017. Т. 53. № 2. С. 138–150. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2017.02.138
55. Власова В., Тарновська І., Оліхненко М. Стратегічне управління персоналом як інструмент ефективного розвитку транспортних компаній в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-116> (дата звернення: 15.10.2024).
56. Внутрішні вимушені переміщення: обсяги, проблеми та способи їх вирішення. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/vnutrishni-vymusheni-peremishchennya-obsyahy-problemy-ta-sposoby-yikh> (дата звернення: 29.10.2024).
57. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 37–44. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-06)
58. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Мацаєнко Ю. О. Діагностика ефективності управління персоналом аеронавігаційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7860> (дата звернення: 04.03.2025).

59. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ra1.pdf> (дата звернення: 07.11.2024).
60. Воронцова М. М., Крахмальова Н. А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. II Всеукраїнська наукова інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 270–277. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9937>
61. Вуйченко М., Шатохін А. Мотивація праці як засіб управління соціально-трудовими відносинами в аграрних підприємствах. *Grail of Science*. № 14–15. С. 137–139. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.021>
62. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. С. 30–36. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/11/11>
63. 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.
64. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Agrosvim*. 2019. № 6. С. 27–32. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.6.27>
65. Гаман Г. Розвиток онлайн-аудиту персоналу в умовах війни. 2022. *Економіка та суспільство*. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13> (дата звернення: 01.12.2024).
66. Гарбуз С. В. Особливості формування підсистеми управління інноваціями. *Вісник Одеського національного університету*. 2010. Т. 15. С. 35–44. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2010_15/05.pdf
67. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. № 7(172). С. 29–37. URL: [dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2015/172-7/4](https://doi.org/10.17721/1728-2667.2015/172-7/4)
68. Герасименко А. В. Сутність соціально-економічних чинників мотивації праці сільськогосподарських працівників. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 126–130. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.126> (дата звернення: 08.01.2025).
69. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350> (дата звернення: 30.09.2024).
70. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 2. № 2. С. 200–211. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5134>
71. Глущенко Л., Пілявот Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35.

- URL: <https://fim.mdpu.org.ua/wp-content/uploads/2022/01/17e7f9bc-a9c4-4651> (дата звернення: 18.10.2024).
72. Гнатко А. О., Дядюк К. В., Бессонова А. В. Особливості правового регулювання діяльності трудових профспілок в Україні. *Академічні візії*. 2024. № 36. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1374> (дата звернення: 10.01.2025).
73. Гнилянська Л., Демчук А., Юрчик А. Особливості використання на підприємствах інструментарію рекрутменту в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-17> (дата звернення: 07.11.2024).
74. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусняк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5-1(05). С. 113–117. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&_S21PO3=FILE=&_S21STR=evzdia_2016_5\(1\)_25](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&_S21PO3=FILE=&_S21STR=evzdia_2016_5(1)_25)
75. Гоменюк М. О., Загороднюк О. В., Длугоборська Л. В. Лідерство: суть, принципи, моделі та значення в управлінській діяльності. *Інтелект XXI*. 2023. № 1. С. 10–15. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.2>
76. Гонtareва І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3(36). С. 50–56. URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-8>
77. Гончаренко О. Г. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організаційних систем. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2023. № 2(11). С. 63–75. URL: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2023.02.063>
78. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/436-15>
79. Гра як інструмент: що таке гейміфікація? URL: <https://mistosite.org.ua/articles/hra-ia-k-instrument-shcho-take-heimifikatsiia> (дата звернення: 15.11.2024).
80. Грай та вигравай: гейміфікація як інструмент росту бізнесу. URL: <https://ukrainiandigital.com/strong-hray-ta-vyhravay-hey-mifikatsiia-ia-k-instrument-rostu-biznes> (дата звернення: 15.11.2024).
81. Грабар Е. В., Антонюк В. В. Війна та внутрішньо переміщені особи: від аналізу проблеми до впровадження ефективних рішень. *Національні інтереси України*. 2024. № 3(3). С. 287–295. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3\(3\)-287-295](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-3(3)-287-295)
82. Грант для ветеранів та членів їхніх сімей. 2024. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej> (дата звернення: 30.10.2024).
83. Гращенко І. Працевлаштування ветеранів – соціальна відповідальність кожного (держави, бізнесу та громадянського суспільства). *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 1(15). С. 5–16. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0101>

84. Григор'єва О. В., Галайда Т. О., Іскрук А. В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3542> (дата звернення: 14.11.2024).
85. Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 188. С. 228–236. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/16291>
86. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (дата звернення: 08.01.2025).
87. Груздев О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25–31. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>
88. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
89. Гулик Т. В., Кобзев А. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 353–358. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-49>
90. Гуляєва Л. Вплив війни на зайнятість жінок – внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-33> (дата звернення: 25.10.2024).
91. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7554> (дата звернення: 02.11.2024).
92. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 216–224. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>
93. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37–41. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN_2016_9_10
94. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод його розвитку. *Економічний простір*. 2022. Вип. 179. С. 50–54. URL: <https://doi.org/1032782/2224-6282/179-8>
95. Дашко І., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Ключові принципи впровадження ШІ в процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-47> (дата звернення: 07.11.2024).

96. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
97. Дзуліт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 35–40. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.35> (дата звернення: 21.10.2024).
98. Джига Л. В., Крупський О. П. Роль соціальних мереж у процесі підбору персоналу в кризових умовах. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. С. 343–349. URL: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.22886720> (дата звернення: 07.11.2024).
99. Демчина Д. Робочий час: поняття, види та тривалість. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/robochyy-chas-poniattia-vydy-ta-tryvalist/> (дата звернення: 11.12.2024).
100. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 137–144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRK_2019_2_18
101. Деякі питання ментальної, спортивної, фізичної, психологічної реабілітації та професійної адаптації ветеранів війни, членів їх сімей та деяких інших категорій осіб : Постанова КМУ від 18.03.2024 р. № 307. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/307-2024-%D0%BF#n106>
102. Директива 2003/88/ЄС «Про деякі аспекти організації робочого часу» від 04.11.2003 р. URL: <http://www.trudsud.ru/ru/docs/legislation/A13> (дата звернення: 15.12.2024).
103. Дегтяр А., Бублій М. Співвідношення понять «керівництво» та «лідерство» в управлінні сучасною організацією. *Лідер. Еліта. Суспільство. (Leader. Elite. Society)*. 2020. № 1. С. 52–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/50061>
104. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. Київський національний університет технологій та дизайну. *Ефективність управління персоналом в організації*. 2015. С. 1–6. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=td_2015_3_17
105. Дослідження Freelancehunt: скільки заробляють українські фрілансери та як на ринок фрілансу вплинула війна. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/doslidzhennya-freelancehunt-skilki-zaroblyayut-ukrayinski-frilanseri/> (дата звернення: 04.11.2024).
106. До 52 500 євро для організацій та установ, які працюють з ветеранами, в рамках проекту MOM «Шлях стійкості». *Chaszmin.com.ua*. 2024. URL: <https://chaszmin.com.ua/do-52-500-yevro-dlya-organizatsij-ta-ustanov-yakipratsuyut-z-veteranamy-v-ramkah-proyektu-mom-shlyah-stijkosti> (дата звернення: 25.10.2024).
107. Дразнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом в умовах війни. *EMPIRIO*. 2024. Т. 1. Вип. 2. С. 95–105. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>

108. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2015. 20 с.
109. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 165–170. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-27>
110. Дядюра К. В., Іванова Н. С. Кадровий потенціал підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез. доп. II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22 квіт. 2021 р.). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 66–67. URL: <http://ujae.org.ua/teoretychni-osnovy-formuvannya-ta-vykorystannya-kadrovogo-potentsialu-sub-yektiv-agrarnogo-biznesu-v-nestabilnyh-umovah-zovnishnogo-seredovyssha/>
111. Жернова Є. В. Стратегія управління підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209–219. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310220>
112. Жосан Г. Аналіз стратегії управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 3. С. 401–404. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-62>
113. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 1(53). С. 116–125. URL: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/154>
114. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 257–262. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>
115. Жуковська В. М. Цифрові технології у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 17. С. 68–70. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=L1NK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nvmgu_eim_2017_27\(2\)_5](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=L1NK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nvmgu_eim_2017_27(2)_5)
116. Загальна декларація прав людини від 10.12.1948 р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_015/ (дата звернення: 15.12.2024).
117. Зайцева О. Про дотримання національного стандарту ДСТУ при оформленні правил внутрішнього трудового розпорядку. URL: <https://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/pravovij-zakhist/25818-productymannia-natsionalnoho-standartu-dstu-pry-oformlenni-pravyl-vnutrishnoho-trudovoho-rozporiadku.html> (дата звернення: 19.12.2024).
118. Зайченко Є. О., Денисенко М. П. Планування та формування персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11/1. С. 12–16. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17119>
119. Затонацька Т., Герасименко О. Організаційне навчання як інструмент забезпечення компетентності персоналу: аспекти ефективності.

- Modeling the development*. 2023. № 1. С. 169–174. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-24>
120. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 08.01.2025).
 121. Захарчин Г. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68> (дата звернення: 16.11.2024).
 122. Зеркаль А. В. Реінжиніринг як один з факторів трансформації комерційної свідомості персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 24. С. 36–40. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2018.24.36>
 123. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 1(69). С. 162–170. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170>
 124. Зовнішнє навчання співробітників: що це і навіщо потрібно. Переваги та поради. URL: <https://collaborator.biz/blog/external-training-benefits-tips/> (дата звернення: 16.11.2024).
 125. Європейська соціальна хартія (переглянута) від 03.05.1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062 (дата звернення: 15.12.2024).
 126. Єремія Г., Цепенда М. Аналіз мотиваційної системи менеджменту готельно-ресторанного комплексу «Георг Парк». *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-33> (дата звернення: 08.01.2025).
 127. Іванова Н. С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *Вісник ДонНУЕТ. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1(76). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2022-76-1-7-15> (дата звернення: 10.01.2025).
 128. Ілляш І., Баб'як Г. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 112–123. URL: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2023.28.112>
 129. Індивідуальний план розвитку співробітника: що це і як скласти. URL: <https://hurma.work/blog/indyvidualnyj-plan-rozvytku-spivrobitnyka-shho-cho-ya-ya-sklasty/> (дата звернення: 16.11.2024).
 130. Інклюзивний бізнес під час війни: чому це буде важливо для всіх у 2023 році. URL: <https://womo.ua/inklyuzivniy-biznes-chomu-tse-vazhlyvo-dlya-vsih-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 25.10.2024).
 131. Кадрове діловодство в умовах війни. URL: https://biz.ligazakon.net/analytcs/211874_kadrove-dlovodstvo-v-umovakh-vyni (дата звернення: 02.11.24).
 132. Кадровий менеджмент : навч. посібник / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с.
 133. Казанджі А. В. Сутність дефініцій «управління», «менеджмент», «керівництво» та діалектика їх зв'язку. *Вісник Хмельницького націо-*

- нального університету. 2016. № 1. С. 254–259. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/1452>
134. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київ. столич. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. С. 380.
 135. Калінін А. М. Коучинг як інструмент управління персоналом в умовах сучасного конкурентного середовища. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 4(76). С. 84–94. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-11>
 136. Кармінська-Белоброва М. В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2018. № 47(1323). С. 3–7. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39764/1/vestnik_KhPI_2018_47_Karminska
 137. Карамушка Л. М. Психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни : навч.-метод. посібник. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 124 с.
 138. Карамушка Л. Обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення психологічного здоров'я персоналу організацій під час російсько-української війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 250–264. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-250-264>
 139. Карпінський Б. А., Думич І.-Р. І. Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. *Молодий вчений*. 2019. № 11(75). С. 507–511. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-109>
 140. Касьмін Д. С., Котельникова Ю. М. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 4(13). С. 141–147. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/426>
 141. Квасній Л., Щербан О., Шульжик Ю. Особливості стратегічного кадрового планування в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-48> (дата звернення: 07.11.2024).
 142. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 3(71). С. 46–53. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46-53>
 143. Кичко І., Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2(10). С. 7–14. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/ppcu_2017_2_3.pdf
 144. Кібальник Л., Кравченко О., Кушніренко Д. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10> (дата звернення: 25.10.2024).
 145. Кількість вакансій для ветеранів зросла на 82% у 2024 році, але їм рідко пропонують керівні посади. URL: <https://www.village.com.ua/village/>

business/news/353937-kilkist-vakansiyi-dlya-veteraniv-zrosla-na-82-u-2024-rotsi-ale-yim-ridko-proponuyut-kerivni-posadi (дата звернення: 25.10.2024).

146. Кімлик В., Носань Н. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 28. С. 37–41. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/28.5>
147. Кісіль З. Р. Основи управління : посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3915>
148. Клімушка А. Чек-лист для вдалого онбордингу клієнта. *ITшкола Hillel*. URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/chek-lyst-dlia-vdaloho-onbordinhaklienta> (дата звернення: 07.11.2024).
149. Коваленко О. В., Галь С. В. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 8. С. 107–114. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_107.pdf
150. Ковальська Н. М. Подвійна природа конфліктів у публічному управлінні. *Вісник ХНТУ*. 2024. № 1. С. 365–371. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.1.51>
151. Ковальчук К., Лебедева В. Теоретико-економічні аспекти фрілансу в контексті цифрової економіки. *Grail of Science*. 2024. № 39. С. 33–37. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.10.05.2024.001>
152. Ковтуненко К. В., Ковальчук О. В., Атанасов М. В. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 9/1. С. 8–11. URL: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.9\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.9(1).2)
153. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
154. Кожушко Л. Ф., Щербаківа А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 4(92). С. 85–95. URL: <https://doi.org/10.31713/ve420209>
155. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 2(18). С. 25–27. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=echp_2013_2_7
156. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=echp_2022_14_4_4
157. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альшина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с. URL: <https://>

- crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b20ff2ff-5a8b-4abd-af59-0f306ea688a0/content
158. Козьмук Н. І., Власенко К. К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2–3(35–36). С. 145–150. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&2_S21STR=VUbsNbU_2019_2-3_24
 159. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615331.pdf>
 160. Команда HURMA. Що таке аутплейсмент? URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-autplejsment/> (дата звернення: 16.12.2024).
 161. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей*. 2013. № 1. С. 146–151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31
 162. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-вр. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
 163. Контроль роботи співробітників: види, методи, помилки. URL: <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/kontrol-roboty-spivrobitnykiv-vydy-metody-pomylyky/> (дата звернення: 30.10.2024).
 164. Конфлікти на роботі зі співробітниками: як уникнути і владити. URL: <https://hr-security.ua/ua/konfl%D1%96kti-na-robot%D1%96-z%D1%96-sp%D1%96vrobo%D1%96tnikami--yak-uniknuti-%D1%96-vlagoditi> (дата звернення: 22.10.2024).
 165. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 24.01.2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6-2020-%D1%80#Text>
 166. Копилов Д. В. Вплив технологій штучного інтелекту на процес відтворення людського капіталу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 3(107). С. 62–72. URL: <https://doi.org/10.31713/ve320247>
 167. Копитко М. І. Використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом для підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу індустрії 4.0. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2024. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-6>
 168. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Цифрові інструменти розвитку лідерства та комунікацій в системі управління персоналом логістичних організацій. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. Вип. № 1(41). С. 204–217. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-204-217](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-204-217)

169. Копитко М., Ткачук Д. Управління стійкістю і персоналом в організаціях та закладах охорони здоров'я у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3(75). С. 93–101. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-93-101>
170. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60> (дата звернення: 25.10.2024).
171. Косенко Є. Є., Бондар О. С. Звільнення працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 5. С. 166–169. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-5/40>
172. Коссова-Сіліна Г. Працевлаштування та інтеграція ветеранів: проблеми і виклики ринку праці. *Сучасна дидактика для розвитку професійних навичок кваліфікованих робітників: освітні тренди і вимоги ринку праці* : зб. матер. Регіонального науково-методичного інтенсиву (28 берез. 2024 р.) / упор. І. Кучеренко, М. Жук, О. Линчак, С. Шевчук ; БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України. Біла Церква, 2024. С. 76–80. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740905/1/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%9A%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%A1%D1%96%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf>
173. Костишин Н., Яковець Т. Стресостійкість колективу під час війни: налаштування психологічного клімату. *Grail of Science*. 2022. № 14–15. С. 565–570. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.102>
174. Костюченко О. Є., Колеснік Т. В. Правила внутрішнього трудового розпорядку як інструмент правового регулювання організації праці на підприємствах, в установах, організаціях. *Економічна теорія та право*. 2021. № 3. С. 89–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_3_8
175. Котовська І. Перспективні використання штучного інтелекту в процесі управління персоналом: аналіз переваг, ризиків та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-178> (дата звернення: 08.11.2024).
176. Кохан В. Працевлаштування ветеранів війни за результатами професійної адаптації: правові проблеми і виклики. *Право та інновації*. 2025. № 2(46). С. 179–185. URL: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2\(46\)-27](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-2(46)-27)
177. Кравченко О. О., Руденко М. В. Хедхантинг як один з інноваційних методів маркетингу персоналу. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 27. № 3–4. С. 84–90. URL: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-84-90>
178. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 6(1). С. 92–110. URL: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>
179. Кравчук О., Варіс І., Яковленко М. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9> (дата звернення: 06.11.2024).

180. Крамаренко І. С., Ляшенко В. М., Антоненко А. А. Впровадження HR-технологій управління персоналом для захисту інформаційного простору та зміцнення економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 117–121. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/51369>
181. Криворучко О. М., Водолазська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2934>
182. Крутилін С. Фріланс як форма платформної зайнятості. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 338–344. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-56>
183. Кудінова М. С. Концепт стресостійкості у сучасному психологічному дискурсі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. 2016. № 6(25). С. 48–54. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=nvkh_2016_6\(2\)_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=nvkh_2016_6(2)_10)
184. Кузьмін В., Кузьміна М., Стадник А. Соціальна технологізація проведення конкурсного відбору персоналу як критерію успішного формування кар'єрної стратегії. *Aktualne problemy społeczne Polski i Ukrainy. Aspekty partnerstwa w edukacji i pomocy społecznej* : monografia / red. nauk. : H. Bejger, O. Lisovets, S. Borysiuk. Chełm : Państwowa Akademia Nauk Społecznych w Chełmie ; Chełmskie Towarzystwo Naukowe, 2023. 284 с.
185. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 56–64. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056>
186. Кулешова О., Бендель М. Соціально-психологічний клімат колективу як основа конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Psychology Travelogs*. 2024. № 4. С. 26–34. URL: <https://doi.org/10.31891/PT-2024-4-3>
187. Культура Well-being: навіщо та як управляти благополуччям співробітників. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/kultura-well-being> (дата звернення: 26.10.2024).
188. Кушнірук М. Онбординг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onboardingadaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoji-roboti> (дата звернення: 05.11.2024).
189. Лазоренко Л. В., Гринчак Н. А. Сучасні методи розвитку персоналу. *Наукові інновації та передові технології. Серія: Управління та адміністрування*. 2024. № 11(39). С. 381–392. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38))
190. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7–8. С. 68–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_7-8_11
191. Левицька І. В., Климчук А. О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси*.

Менеджмент: актуальні питання науки і практики ВНАУ. 2018. № 4. С. 46–57. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_/cgiirbis_64.exe?IN

192. Лемещук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning. *Економічні горизонти*. 2024. № 2–3(28). С. 111–118. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861)
193. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2022. Т. 76. № 3. С. 74–80. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.074
194. Лєскова Л. Ф. Фріланс та його перспективи на українському ринку праці. *Topical Issues of Science and Education*. 2017. № 3. С. 22–25. URL: https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/16480/%D0%9B%D1%94%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%A4%D1%80%D1%96%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81.pdf?sequence=1&isAllowed=y
195. Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 63–67. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-0](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-0)
196. Лідер-фенікс: яким керівником треба бути, щоб успішно вести бізнес в умовах війни. URL: ind.ua/publications/20244337-lider-feniks-yakim-kerivnikom-treba-buti-shchob-uspishno-vesti-biznes-v-umovah-vijni (дата звернення: 23.10.2024).
197. Ліпич Л. Гейміфікація як інструмент стратегічного управління розвитком людського капіталу. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 3. С. 136–142. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-136-142>
198. Лісеній Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5> (дата звернення: 22.10.2024).
199. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 3(25). С. 4–15. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565)
200. Лобза А. В., Щербина К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018. № 12(64). С. 291–295. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_12\(1\)_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_12(1)_72)
201. Ложачевська О. М., Аммарі А. О. Теоретичні дослідження соціального партнерства. *Національний авіаційний університет*. 2010. № 28. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/201>
202. Лопатинський Ю. М., Водянка Л. Д., Шелюжак І. Г. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 1–2. С. 108–114. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-1-2-278-279-108-114>
203. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. *Інтернаука : міжнародний науковий журнал*. 2022. № 8(127). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-8-815>
204. Люльчак Л. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14042353.pdf> (дата звернення: 08.11.2024).

205. Маковоз О., Крючко О., Парцирний Д. Розвиток організаційної структури в умовах дистанційної роботи персоналу організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 7(07). С. 92–95. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.7-15>
206. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 484–489. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73> (дата звернення: 20.11.2024).
207. Маньгора Т. В., Безе Т. В. Особливості правового регулювання колективних договорів в умовах воєнного стану. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2024. № 11(29). С. 580–595. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11\(29\)-580-595](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-580-595)
208. Маньгора Т. В., Калеников М. В., Мазур Р. Реформа колективно-договірного регулювання трудових відносин в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 1. С. 381–393. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/36667.pdf>
209. Мартинець В. В., Шеремет М. Д. Гендерний підхід в управлінні персоналом організації. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 90–94. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4982&i=14>
210. Матвеев В. О. Філософські основи концепції самоактуалізації особистості А. Маслоу – засновника гуманістичної психології. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Теорія культури і філософія науки*. 2013. Вип. 49(1). С. 63–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhITK_2013_1057_49%281%29_15
211. Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 79–82. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-13>
212. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(32). С. 17–26. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26)
213. Мельник А. О., Петренко О. О. Антикризове управління персоналом підприємства на засадах мотивації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 39–43. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33014>
214. Методи оцінки персоналу. Команда PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu> (дата звернення: 20.11.2024).
215. Михайлова О. С., Чухліб В. Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 5(16). С. 158–162. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/2189?locale=en>
216. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8174>

217. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Основні аспекти стратегії управління персоналом в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 11(39). С. 969–980. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38))-
218. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегія розвитку вітчизняного молодіжного підприємництва в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167> (дата звернення: 19.10.2024).
219. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 95–101. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95> (дата звернення: 19.10.2024).
220. Михненко А. М., Гончарук Н. Т., Кравченко С. О. Управлінська еліта як чинник суспільного розвитку : монографія / за ред. А. М. Михненка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2012. 175 с.
221. Міжнародне дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends. «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html> (дата звернення: 21.10.2024).
222. Мільонушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 1(73). С. 44–49. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-7>
223. Мінсоцполітики оприлюднило статистику про кількість ВПО в Україні за областями. URL: <https://acmc.ua/minsoczpolityku-oprylyudnylo-statystyku-pro-killist-vpo-v-ukrayini-za-oblastyamy/> (дата звернення: 26.10.2024).
224. Могилова М., Голосенко Д. Технологічна трансформація HR менеджменту: цифрові рішення і можливості. *EMPIRIO*. 2024. Т. 1. Вип. 2. С. 106–115. URL: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.106-115>
225. Могильна Л., Харченко Т., Клецова Н. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55> (дата звернення: 16.11.2024).
226. Мороз В. П. Організаційно-педагогічні умови формування лідерських якостей студентів вищих навчальних закладів у процесі діяльності органів студентського самоврядування : дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.07. Старобільськ : ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2015. 305 с. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis.64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=vlup_2017_8\(1\)_13](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis.64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=vlup_2017_8(1)_13)
227. Мороз В. М. Трудовий потенціал бізнес-лідера : навч. посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
228. Морозова М. Е. Формування кадрової політики організації. *Наукові інновації та передові технології. Серія: Управління та адміністрування*. 2023. № 13(27). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13\(27\)-](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-13(27)-)

229. Моцна І. Проблеми розвитку соціального партнерства в Україні та шляхи її вирішення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25. Ч. 1. С. 166–170. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=Nvuumevcg. 2019_25(1)_37
230. Мутерко Г. Інноваційні технології формування персоналу на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-2> (дата звернення: 08.11.2024).
231. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> (дата звернення: 12.10.2024).
232. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32> (дата звернення: 04.11.2024).
233. Наньєва М. І. Актуальні зміни трудового законодавства під час воєнного стану: робочий час і час відпочинку. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень* : матер. Міжнар. науково-практичної конференції : у 2 т. (м. Одеса, 19 трав. 2023 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса, 2023. Т. 1. С. 483–485. URL: <https://hdl.handle.net/11300/26880>
234. Науменко Н. Адаптація ветеранів та ветеранок відповідно до потреб національного ринку праці. *Реінтеграція ветеранів у цивільне суспільство та перспективи відбудови України* : зб. тез доп. VII Міжнародної благодійної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 17 трав. 2024 р.). Луцьк, 2024. С. 94–101. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/24486>
235. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1(61). С. 137–141. URL: [10.31732/2663-2209-2021-61-137-141](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141)
236. Національний стандарт «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» : ДСТУ 4163:2020, затверджений наказом ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості» від 01.07.2020 р. № 144. URL: <https://www.kdu.edu.ua/Documents/DSTU41632020v1.pdf>
237. Непочатенко В. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86> (дата звернення: 16.11.2024).
238. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посібник. 2-ге вид., випр. та допов. Одеса : Атлант, 2013. 275 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/489/1/%D0%9D%D0%B8%D0%9F>

239. Никоненко О., Данкович Н. Застосування технологій кар'єрного коучингу для розвитку мотивації до успіху працівників сфери продажів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4(76). С. 351–357. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-351-357>
240. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/58.pdf (дата звернення: 04.11.2024).
241. Ніжейко К., Ковалівська К. Реінтеграція ветеранів у цивільне життя: міжнародний досвід та особливості в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-16> (дата звернення: 26.10.2024).
242. Новітні технології управління персоналом : навч. посібник / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
243. Носань Н., Пустова А. Напрями вдосконалення процесу підбору управлінського персоналу на фармацевтичному підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-58> (дата звернення: 08.11.2024).
244. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2024. № 18(36). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14) (дата звернення: 17.11.2024).
245. Обиденнова Т. С. Даунсайзинг у системі менеджменту персоналу на підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28-1. С. 183–187. URL: http://www.bsес.in.ua/journals/2018/28_1_2018/39.pdf
246. Олена Б. Звільнення за ініціативою роботодавця: підстави та умови. URL: <https://jurliga.ligazakon.net/news/213216-zvlnennya-zantsativouy-robotodavtsya-pdstavi-ta-umovi> (дата звернення 16.12.2024).
247. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 2. С. 104–110. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN>
248. Омеко А. В. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 182. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182> (дата звернення: 18.02.2025).
249. Організація контролю роботи співробітника як одне з ключових завдань HR-менеджера. URL: <https://spar.ua/blogs/organizatsiya-kontrolyu-roboti-spivrobitnikiv-yak-odne-z-klyuchovikh-zavdan-hr-menedzhera-kompanii> (дата звернення: 26.10.2024).
250. Орехова А., Гома О. Сучасні виклики та інноваційні підходи в управлінні людським капіталом: глобальний та український контексти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-117> (дата звернення: 17.11.2024).
251. Осадчук О. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. *Економіка та*

- суспільство. 2022. Вип. 42. С. 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77> (дата звернення: 08.11.2024).
252. Остапенко Т. А., Копняк К. В. Особливості формування стратегії управління людськими ресурсами як складника загальної стратегії організації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 5(22). С. 104–108. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/22_2019/15.pdf
253. Острініна О. Допомога поруч: як бізнес-коучі навчають підприємців під час війни. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20241501-dopomoga-poruch-yak-biznes-kouchi-navchayut-pidpriemciv-pid-chasvijni> (дата звернення: 07.11.2024).
254. Оцінка персоналу: навіщо вона потрібна бізнесу? URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/otsinka-personalu-navishho-vona-potribna-biznesu> (дата звернення: 20.11.2024).
255. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/> (дата звернення: 20.11.2024).
256. Оцінювання персоналу : навч. посібник / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.
257. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR / Т. В. Вонберг, Г. В. Смалійчук, А. В. Василик, О. М. Білик. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2022. № 1. С. 423–431. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-423-431>
258. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефектної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). № 2. С. 14–18. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-40>
259. Павлова Т., Стукаленко В. Конфлікт у правовому та психологічному вимірах. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 7(35). С. 103–116. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-6\(34\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-6(34))
260. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2024. № 4. С. 332–338. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>
261. Перерва П. Г. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі ефективного формування і використання людського капіталу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3(9). С. 94–103. URL: <https://economics.net.ua/en/ejoru/2019/No3/94.pdf>
262. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>
263. Перше в Україні дослідження організаційного добробуту – як компанії піклуються про своїх працівників. «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/pressrelease/2021/well-being-survey.html> (дата звернення: 21.10.2024).

264. Петришак А. Які можливі варіанти звільнення працівників у період воєнного стану? URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/544882-yakimozhlyvi-varianty-zvilnennya-pratsivnykiv-u-period-voyennoho-stanu> (дата звернення: 26.12.2024).
265. Петровська О. М., Грицаєнко Ю. В. Філософія інновацій в системі управління персоналом як рушійна сила сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-07-02> (дата звернення: 17.11.2024).
266. Підбірка онлайн-платформ для самоосвіти. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/pidbirka-onlain-platform-dlia-samoosvity> (дата звернення: 16.11.2024).
267. Плавчан П., Брич В., Борисяк О. Особливості навчання персоналу і розвитку лідерства у системі інноваційного менеджменту підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 286–293. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.286>
268. Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 193. С. 284–289. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/13593>
269. Пономарьов О. С., Пазиніч С. М., Гуревичов М. М., Долгарев А. В. Професійна культура менеджера в умовах інноваційного розвитку : монографія. Харків : НТУ «ХПІ», 2010. 240 с.
270. Деякі питання реалізації положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час : Постанова КМУ від 27.01.2023 р. № 76. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.03.2025).
271. Польгуль Д. С. Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3160> (дата звернення: 08.01.2025).
272. Потребы ветеранів 2023. Дослідження Українського ветеранського фонду. URL: <https://veteranfund.com.ua/analytics/needs-ofveterans-2023/> (дата звернення: 14.10.2024).
273. Працевлаштування ВПО: проблеми й особливості. URL: <https://www.dw.com/uk/pracevlastuvanna-vpo-problemi-j-osoblivosti/a-68895031> (дата звернення: 26.10.2024).
274. Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : Наказ Міністерства юстиції України від 18.06.2015 р. № 1000/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0736-15>
275. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.150> (дата звернення: 18.10.2024).

276. Продіус О., Гавриленко Я. Стратегічне управління персоналом підприємства у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212> (дата звернення: 26.10.2024).
277. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу* : науковий журнал. 2020. № 4(50). С. 57–65. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf>
278. Прокопчук Н. Р. Деякі аспекти правового регулювання трудових прав та гарантій внутрішньо переміщених осіб. *Галицькі студії. Серія: Юридичні науки*. 2023. № 4. С. 46–52. URL: https://doi.org/10.32782/galician_studies/law-2023-4-7
279. Прокоф'єва К. А., Решетілова О. М. Зміни у правовому колі кадрового діловодства в сучасних умовах воєнного стану в Україні. *Український журнал будівництва та архітектури*. 2024. № 2(20). URL: <https://doi.org/10.30838/J.BPSACEA.2312.260324.72.1045>
280. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо регулювання трудових відносин з нефіксованим робочим часом : Закон України від 18.07.2022 р. № 2421-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222421?an=64>
281. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
282. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IXI. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T222136?utm_source=buh.ligazakon
283. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>
284. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 р. № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>
285. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
286. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20.12.1991 р. № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>
287. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25.03.1992 р. № 2232-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>
288. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#n5>
289. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування сфер зайнятості та загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття під час дії воєнного стану : Закон України від 21.04.2022 р. № 2220-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2220-20>

290. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин : Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2352-20>
291. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії порушенню прав у сфері праці : Закон України від 16.11.2022 р. № 2759-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2759-20>
292. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1882-20>
293. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності : Закон України від 22.06.2012 р. № 5026-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/5026-17>
294. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3356-12>
295. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/137/98-%D0%B2%D1%80>
296. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності : Закон України від 15.09.1999 р. № 1045-XIV. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T991045>
297. Про наукову та науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р. № 922-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/2704-18>
298. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T125067>
299. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
300. Про затвердження Порядку та умов забезпечення соціальної та професійної адаптації осіб, які звільняються або звільнені з військової служби, з числа ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, членів сімей таких осіб, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України та постраждалих учасників Революції Гідності : Постанова КМУ від 21.06.2017 р. № 432. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/432-2017-%D0%BF#Text>
301. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20/2> (дата звернення: 19.10.2024).
302. Психологія управління в організації : навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. 2-ге вид., перероб. і допов. Вінниця, 2016. 150 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Pryschak_Mykola/Psykholohiia_upravlinnia_v_orhanizatsii.pdf
303. Радченко Т. Правила внутрішнього трудового розпорядку. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-pravila-vnutrennego-trudovogo-rasporyadka> (дата звернення: 25.12.2024).
304. Результати опитування роботодавців. *Державний центр зайнятості* : вебсайт. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojNDgyM2MwZjUtZTgyNy00MTU4LTljYjUtOWUwNGU1MjJjMTQyIiwidCI6IjAzOWU2MTFmLWF>

- hODUtNDcyZS05ZTU5LTZyZNDNhNWYwYzg1OCIsImMiOjI9 (дата звернення: 08.11.2024).
305. Рекомендації для роботодавців та працівників на період воєнного стану / Державна служба України з питань праці. URL: <https://dsp.gov.ua/pidpriemstvo-pratsiue-pratsivnyky-vykonuiut-robotu-u-prymyshchenni-robotodavtsia-boiovi-dii-ne-provodiatsia-odyn-zpratsivnykiv-bez-poperedzhennia-zalyshyuv-roboche-mistse-ta-vyikhav-za-kordon-robot/> (дата звернення: 16.12.2024).
 306. Рекрутинг персоналу : навч. посібник / З. Кобеля, І. Антохова, Л. Водянка. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 204 с.
 307. Рекрутинг у соціальних мережах: як знайти найкращих кандидатів. URL: https://blog.persiahr.com/ua/2024/10/21/social_media_recruiting/ (дата звернення: 08.11.2024).
 308. Рекуненко І. І., Борсук І. Д., Павленко О. О. Адаптація стратегій HR відповідно до соціально-політичного контексту України. *Бізнес-навігатор*. 2024. № 3. С. 214–220. URL: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-36>
 309. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)
 310. Роз'яснення Мінекономіки від 05.03.2022 р. «Відповіді на поширені питання зі сфери трудових відносин в умовах воєнного часу». URL: <https://document.vobu.ua/doc/10321> (дата звернення: 16.12. 2024).
 311. Руденко А. В. Аутплейсмент як сучасний спосіб звільнення персоналу. *Вісник студентського наукового товариства «БАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2018. Вип. 54. С. 329–334. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbisP21DBN=UJRN&Z21ID=&S21R
 312. Рудич Л. В., Стеценко В. В., Шаповалов В. О. Ефективний рекрутинг в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 6(6). С. 62–69. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6\(6\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6(6))
 313. Русаль Л. М. Особливості забезпечення права на працю внутрішньо переміщених осіб (ВПО) під час війни в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство* / редкол. : Ю. М. Бисага (голов. ред.), В. В. Заборовський, Д. М. Белов, С. Б. Булеца та ін. ; ДВНЗ «УжНУ». 2024. № 1. С. 83–86. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/299675/292202>
 314. Руснак А. В., Савченко Ю. В. Удосконалення механізму реалізації та захисту прав людини у сфері трудових відносин під час війни. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 39. С. 163–170. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-20>
 315. Савін С., Бериславський С. Керівництво та лідерство у формуванні організаційної культури. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 81–86. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(12))
 316. Савранська Г. М. Розвиток національної моделі соціального партнерства у контексті забезпечення соціальної безпеки України. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/18.pdf> (дата звернення: 09.01.2025).

317. Савченко В. А. Атестація персоналу та формування резерву керівників як чинники ефективного використання людських ресурсів. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 21–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2016_2_5
318. Савчук Л. М. Функції соціального партнерства. *Науковий вісник УМО «Економіка та управління»*. 2016. № 2. С. 1–10. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=nvumo_2016_2_12
319. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С. 60–69. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>
320. Самойленко О. ТОП-методів нематеріальної мотивації колективу. URL: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva> (дата звернення: 09.01.2025).
321. Самолук Н. М., Юрчик Г. М. Регулювання трудових відносин в умовах війни: законодавчі зміни. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2024. Вип. 1(105). С. 261–276. URL: <https://doi.org/10.31713/ve1202425>
322. Седікова І. О., Козак К. Б., Курганова А. В. Концептуальні аспекти навчання персоналу в умовах невизначеності. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 35–42. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2427>
323. Секрети щасливого життя: концепція well-being в сучасному світі. URL: https://elle.ua/stil-zhizni/blog_stil_zhizni/sekrety-shchaslivogo-zhittya-konsepciya-well-being-v-suchasnomu-sviti/ (дата звернення: 26.10.2024).
324. Селіхов Д. А. Правові основи соціального захисту внутрішньо переміщених осіб. *Науковий вісник Ужгородського національного Університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 84. Ч. 1. С. 103–108. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.1.14>
325. Семенов В. Ф., Нечева Н. В., Куліна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5. С. 147–154. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/5_2016/29.pdf
326. Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20> (дата звернення: 07.11.2024).
327. Сиволобова Я. А. Використання соціальної мережі LINKEDIN в підборі персоналу. URL: https://www.researchgate.net/publication/366012610_Linkedin_Social_Network_Benefits_and_Prospects_for_the_Media (дата звернення: 08.11.2024).
328. Сидоренко Ж. В., Сисак А. В. Вплив війни на стан психологічного здоров'я працівників бізнес-організацій. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія: Психологічні науки*. 2025. С. 43–50. URL: [https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.2\(5\).5](https://doi.org/10.31558/2786-8745.2024.2(5).5)

329. Сидоренко А. О., Чорний В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (дата звернення: 08.11.2024).
330. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78> (дата звернення: 17.11.2024).
331. Сім ключових етапів підбору персоналу. URL: <https://hurma.work/blog/7-klyuchovyh-etapiv-proczesu-pidboru-personalu/> (дата звернення: 18.10.2024).
332. Сіроткіна М. Поняття та зміст правового компромісу у кримінальному процесі: концептуальні підходи. *Часопис Київського університету права*. 2020. № 1(3). С. 280–284. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/513>
333. Скібська К., Панасюк О. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 316(2). С. 7–12. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-1>
334. Скібіцька Л. І. Офісний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов, Т. В. Сіващенко. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 616 с. URL: <https://knigibest.com.ua/ua/p1702850371-ofisnij-menedzhment-skibitska.html?srsId=AfmBOoo-MYcvwlkCEAEI22tTwoHqXQQ1ohEW5MYmKxvvyZzqBAeLJ8Z5>
335. Скільки ветеранів може бути в Україні після війни: оцінка Лапутіної / РБК-УКРАЇНА. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-veteranivmozhebuti-ukrayini-pislya-1697207276.html> (дата звернення: 25.10.2024).
336. Славкова О. П. HR-тренди майбутнього: використання сучасних технологій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 277–281. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/ujae_2024_r01_a47.pdf
337. Скоробогатська О. Передумови виникнення коучингових технологій у системі управління персоналом. *Фізико-математична освіта*. 2021. № 27(1). С. 18–22. URL: <https://doi.org/10.31110/2413-1571-2021-027-1-003>
338. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія економічна*. 2021. № 101. С. 94–100. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/18319>
339. Сокол М. В., Максимук Є. М. Особливості регулювання робочого часу та часу відпочинку в умовах воєнного стану. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2024. № 3(56). С. 137–141. URL: <https://doi.org/10.32782/ruuv.v3.2024.24>
340. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 93–98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_20_16

341. Соціальне партнерство : навч.-метод. посібник / Н. Ф. Романова, І. П. Мельник ; М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ : НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. 238 с.
342. Соціально відповідальний бізнес під час війни. URL: <https://finstream.ua/soczialno-vidpovidalnyj-biznes-pid-chas-vijny-2024/> (дата звернення: 10.01.2025).
343. Соціальна відповідальність у воєнний час: що це таке? URL: <https://civilvoicesmuseum.org/articles/socialna-vidpovidalnist-u-voyenniy-chas-shcho-ce-take> (дата звернення: 10.01.2025).
344. Спасів Н., Кулина Г., Лубкей Н. Соціальне партнерство як імператива соціально-економічного розвитку України. Вісник економіки. 2021. № 3. С. 8–19. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/44293>
345. Спіцина А., Ярова Р., Шевченко О. Економічні та організаційно-правові аспекти управління персоналом транспортної галузі в умовах невідомості. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 50–62. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-7>
346. Стасів О. В., Бутинська Р. Я. Поняття та завдання кадрової служби підприємства: правовий аспект. *Часопис Київського університету права*. 2021. № 2. С. 192–196. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4237>
347. Стожок А. Фактори мобільності працівника у сучасних умовах. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 365–370. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-64>
348. Стойко І., Шерстюк Р., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2(27). С. 93–106. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiipp.pdf>
349. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу / М. І. Копитко, Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22>
350. Стратегія на понад два роки, а не пара освітніх вебінарів. CEO Wellbeing Company Альона Бондар пояснює, як варто будувати ефективну програму корпоративного добробуту. URL: <https://forbes.ua/leadership/efektivna-programa-korporativnogo-dobrobutu-strategiya-na-ponad-dva-roki-a-ne-para-osvitnikh-vebinariv-chim-pershiy-shlyakh-korisnishiy-dlya-vashogo-biznesu-u-kolontsi-ceo-wellbeing-co> (дата звернення: 25.10.2024).
351. Судук О. Ю., Король О. В. проблеми та перспективи адаптації ветеранів російсько-української війни до цивільного життя. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 2(106). С. 214–224. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2202420>
352. Сучасні підходи до оцінювання моделі формування підприємницької компетентності персоналу за методом «360 градусів» / І. А. Брижань, І. В. Міняйленко, Ю. С. Ушакова. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6649> (дата звернення: 20.11.2024).

353. Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5(5). С. 714–723. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5\(5\)-714-723](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-714-723)
354. Терещенко К. Психічне здоров'я та благополуччя персоналу бізнес-організацій в умовах невизначеності. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 29(2-3). С. 123–132. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2023.2.29.11>
355. Тертична Л., Дегтяр А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6> (дата звернення: 08.11.2024).
356. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобувчів ступеня магістра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
357. Типові правила внутрішнього службового розпорядку, затверджені наказом Національного агентства з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 50. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-pravila-vnutrennogo-trudovogo-rasporiyadka>
358. Ткаченко В. С. Робочий час: термінологічний аспект з урахуванням європейського досвіду. *Правова позиція*. 2023. № 4(41). С. 132–135. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/6723>
359. Тужилкіна О., Стеценко В., Прохоров М., Вербовий Я. Ігрові персонал-технології як сучасний інструмент залучення та мотивування. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*. 2024. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1803> (дата звернення: 18.11.2024).
360. Турянський Ю. І., Свидрук І. І., Гнилянська О. В. Соціально-психологічні аспекти гарантування безпеки діяльності персоналу в умовах війни. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 75. С. 37–43. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1513>
361. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 56–62. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>
362. Управління персоналом / О. Кузьмін та ін. Львів: Львівська політехніка, 2011. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/2477>
363. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. 2-ге вид., перероб. і допов. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/57670/1/Slov_UPRAVLINNYA%20PERSONALOM_24.pdf
364. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-0%202018.pdf>
365. Управлінське лідерство: кол. монографія / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький: ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.

366. Ушкальов В. В., Мартіянова М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25597> (дата звернення: 18.11.2024).
367. Федерація роботодавців України. URL: <https://fru.ua/ua/> (дата звернення: 08.01.2025).
368. Федулова С. О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект : навч. посібник. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с. URL: <https://ir.duan.edu.ua/items/56ac3ca6-1d4f-49d8-8e0a-8aae68efeff7>
369. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 189–196. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-25>
370. Фельзер А. Б., Доброневський О. В. Техніка роботи керівника : навч. посібник. Київ : Вища школа, 2012. 383 с.
371. Хаак Т. 12 трендів рекрутингу в 2018. HR-tv. URL: <https://hr-tv/articles/trendi-rekrutunga> (дата звернення: 08.11.2024).
372. Хедхантинг: кроки впровадження. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/enc4o7r9y1-hedhanting-kroki-vprovadzhennya> (дата звернення: 08.11.2024).
373. Хедхантинг: 8 правил, як етично переманити співробітника у компанію. URL: <https://talentsearch.com.ua/ua/hedhanting-8-pravil-yak-etichno-peremaniti-spirovbitnika-u-kompaniyu/> (дата звернення: 08.11.2024).
374. Хитра О. Професійний добір персоналу на підприємствах індустрії гостинності з використанням сучасних рекрутингових технологій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 17. С. 167–180. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.23>
375. Хитра О. В. Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії управління персоналом підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 114–121. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.22>
376. Ходаківський Є. І., Грабар Т. Р. Психологія управління : навч. посібник. Житомир, 2011. 664 с.
377. Ходирева О. Напрямки вдосконалення ефективності процесу рекрутингу з використанням цифрових технологій для українського ІТ-бізнесу в умовах воєнного стану. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 2. С. 63–66. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.63>
378. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 215–220. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30)
379. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
380. Чабан Г. В., Чабан В. Г. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 53. С. 47–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_53_8
381. Часовникова А. Соціальна відповідальність у воєнний час: що це таке? URL: <https://civilvoicesmuseum.org/articles/socialna-vidpovidalnist-u-voeyenni-y-chas-shcho-ce-take> (дата звернення: 10.01.2025).

382. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 6(53). С. 405–416. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187>
383. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104–109. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
384. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 12.10. 2024).
385. Чернишова Л. І., Яковенко О. І. Сучасний погляд на прелімінаринг як ефективну технологію підбору персоналу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5/2. С. 16–20. URL: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).3)
386. Чиріна А. Ю., Вітовецька Є. В., Кононеко В. А. Особливості адаптації ветеранів та ветеранок війни до ринку праці в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 12(54). С. 1416–1425. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-)
387. Чого чекати в перші дні на новій роботі: онбординг у різних українських компаніях. URL: <https://happymonday.ua/onbordong-u-riznyh-ukrayinskyh-kompaniyah> (дата звернення: 07.11.2024).
388. Чуракова Д., Золотухіна Л. Правове регулювання зайнятості та працевлаштування. *UNIVERSUM*. 2024. № 14. С. 152–158. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1371>
389. Шаповалова О. Новації у запровадженні трудо-правового механізму адаптації ветеранів війни до цивільного життя. *Правові засоби забезпечення та захисту прав людини: вітчизняний та зарубіжний досвід* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції викладачів, співробітників закладів вищої освіти і наукових організацій, магістрантів, аспірантів, докторантів, представників громадських організацій, органів державної влади й органів місцевого самоврядування, підприємств та інших установ (м. Київ, 16 трав. 2024 р.). Київ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. С. 222–231. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/items/e5ef77a6-68a4-462f-9b21-e94e5e962bc1>
390. Шаповалова О. В. Контроль у забезпеченні зайнятості ветеранів війни. *Правове забезпечення професійної адаптації та права на підприємницьку діяльність ветеранів війни* : зб. наук. праць НДІ ПЗІР НАПрН України за матеріалами І-го круглого столу (м. Харків, 31 трав. 2024 р.). Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2024. С. 13–21. URL: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/42807fa4-da14-400a-91d0-1d9a63dc56fb>
391. Шапоренко О. Соціальне партнерство у вирішенні соціально-трудових конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/5.pdf (дата звернення: 27.12.2024).
392. Шафоренко С. Ю. Сучасні тенденції рекрутменту персоналу підприємств ІТ-сфери в умовах цифровізації економіки. *Актуальні питання*

- у сучасній науці. 2023. С. 70–83. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-)
393. Шевченко Л., Зачосова Н. Особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 147–151. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-24>
394. Шелюжак І. Г., Кобеля З. І. Застосування технології прелімінарингу при пошуку персоналу підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 1. С. 409–414. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-409-414>
395. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437–444. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A SP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2020_3_57
396. Шматковська Т., Гордійчук А., Хомюк Н. Концептуальні засади формування інклюзивного ринку праці в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 3(39). С. 34–41. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-34-41>
397. Щетініна Л., Рудакова С., Данилевич Н., Полиця З. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1(68). URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/945.pdf> (дата звернення 16.10. 2024).
398. Шипуліна Ю., Бур'ян О. Стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-67> (дата звернення: 20.10. 2024).
399. Штангрет А. М., Силкін О. С. Безпекові аспекти управління персоналом підприємства в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). С. 227–237. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-)
400. Що таке атестація персоналу? URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-atestacziya-personalu/> (дата звернення: 20.11.2024).
401. Що таке атестація персоналу; повний огляд поняття, видів та методів атестації + 7 основних етапів атестації персоналу на прикладі організації. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/968-atestaciya-personalu--ce-7-etapiv-atestacii-organizacii.html> (дата звернення: 20.11.2024).
402. Що таке онбординг (onboarding) і як виглядає цей процес? URL: <https://workafford.com.ua/shho-take-onboarding-i-yak-viglyadaye-czej-proczes/> (дата звернення: 07.11.2024).
403. Щьокіна Є. Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2021. С. 117–121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-1>
404. Юр'єва І., Гаряєва Г. Класифікація соціально-трудових відносин та соціальне партнерство на підприємствах. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інсти-*

- тут». *Серія: Економічні науки*. 2020. № 3. С. 36–39. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.3.36>
405. Юрчик Г. М., Самолюк Н. М. Управління конфліктами у системі менеджменту підприємства. *Вісник НУВГП. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 3(107). С. 148–162. URL: <https://doi.org/10.31713/ve3202415>
406. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64–70. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2635&i=10>
407. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>
408. Як контролювати працівників на робочому місці? URL: <https://bx-master.com/ua/news/blog-dlya-predprinimatelja/kak-kontrolirovat-sotrudnikov-na-rabochem-meste> (дата звернення: 26.10.2024).
409. Як побудувати стратегію найму в соціальних мережах: керівництво з відповідями на поширені запитання. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/a29ek1uly1-yak-pobuduvati-strategyu-naimu-v-sotsaln> (дата звернення: 09.11.2024).
410. Як працювати з LinkedIn: кейс СТО. URL: <https://journal.gen.tech/post/sho-take-linkedin-ta-yak-nim-koristuvatisya> (дата звернення: 09.11.2024).
411. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4(52). С. 108–117. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12>
412. Яковенко В. Г., Громова О. В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 329. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/16910>
413. Як стати роботодавцем дружнім до ветеранів та ветеранок. URL: <https://howareu.com/materials/yak-staty-robotodavtsem-druzhnim-do-veteraniv-ta-veteranok> (дата звернення: 25.10.2024).
414. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу? Конфедерація роботодавців України. URL: <https://employers.org.ua/news/id2487> (дата звернення: 12.10.2024).
415. Якушев І. Робочий час як норма праці. *Історико-правовий часопис*. 2018. № 1. С. 81–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipch_2018_1_18 (дата звернення: 11.12.2024).
416. Ярошенко О. М., Вапнярчук Б. В. Щодо сутності поняття «робочий час» та його характерних ознак. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 1. Т. 1. С. 126–129. URL: <https://lj.journal.kspu.edu/index.php/lj/article/view/50>
417. Ястремська О. М., Попова А. А. Здійснення соціально-трудових відносин на засадах соціального партнерства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 225–229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_6_39

418. 88% співробітників вважають, що їхній онбординг був неефективним. Як правильно адаптувати новачка, щоб він став адептом компанії. URL: <https://forbes.ua/leadership/88-spivrobitnikiv-vvazhayut-shcho-ikhniy-onbording-buv-neeftivnim-yak-pravilno-adaptuvati-novachka-shchob-vin-stav-adeptom-kompanii-30052021-1706> (дата звернення: 07.11.2024).
419. 9 стратегічних пріоритетів HR-спеціалістів в умовах війни. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/581314-9-stratehichnykh-priorytetiv-hr-spetsialistiv-v-umovakh-viyny> (дата звернення: 25.10.2024).
420. Zosym Махум. Теорія очікування Врума. URL: <https://www.maxzosim.com/vrooms-expectancytheory/> (дата звернення: 12.10.2024).
421. Hawkins P, Smith N. Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy. New York, 2015. 368 p. URL: https://books.google.com/books/about/Coaching_Mentoring_And_Organizational_Co.html?id=9vAzfZyGrVYC (дата звернення: 07.11.2024).
422. Headhunting: хто такі «мисливці за головами». URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/headhunting-kto-takie-ohotniki-za-golovami> (дата звернення: 09.11.2024).
423. Globalfreelanceplatformmarket.Blog–InnoviusResearch.URL:<https://www.innoviusresearch.com/blog/market-report/global-freelance-platform-market/> (дата звернення: 06.11.2024).
424. Freelance platforms market size & share analysis - growth, trends and forecasts. *Mordor Intelligence*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/freelance-platforms-market> (дата звернення: 06.11.2024).
425. Dzhyha L., Krupskiy O. (2023). The role of social networks in the process of personnel selection in crisis conditions. *Challenges and Issues of Modern Science*, 1, 343–349. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/65>.
426. CleverStaff. URL: https://cleverstaff.net/ua/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=ua_srch_brand&gclid=Cj0KCQjw2vgBhC1ARIsAQdKY3mhLD71gUgEUVOpHEhуpBEE7Sj_P58ha0xaTHPrBAмUtjy8BkoBhAaApouEALw_wcB (дата звернення: 09.11.2024).
427. SHRM. Understanding employee onboarding. Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/understandingemployee-onboarding> (дата звернення: 07.11.2024).
428. Попит на frylanseriv z Ukrainy vyris na 84% – doslidzhennia [Demand for freelancers from Ukraine increased by 84% – study]. *Fintech Insider*. URL: <https://fintechinsider.com.ua/poput-na-frylanseriv-z-ukrayiny-vyris-na-84-doslidzhennya/> (дата звернення: 07.11.2024).
429. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1–7. URL: <https://www.abacademies.org/articles/strategic-enterprise-competitiveness-management-under-global-challenges-10917.html>

430. Nafi Jannatun. Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR). URL: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/> (дата звернення: 10.01.2025).
431. TOP-10 krain dlia frilansu v 2019 rotsi [TOP-10 countries for freelancing in 2019]. Payoneer Blog. URL: <https://blog.payoneer.com/ua/freelancers-ua/6-countries-capitals-freelancing/> (дата звернення: 07.11.2024).
432. MSD Home. URL: <https://www.msd.com/wp-content/uploads/sites/9/2023/07/MSD-2022-2023-GlobalAnnual-Wellbeing-Report.pdf> (дата звернення: 21.10.2024).
433. Well-being et al. Jaki trendy chekajutj rekruteriv ta HR u 2024 [Well-being and AI: what trends await recruiters and HR in 2024] | HURMA. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/yaki-trendy-chekayutrekruteriv-ta-hr-u-2024/> (дата звернення: 23.10.2024).
434. Well-being in the Workplace. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/well-being-in-the-workplace> (дата звернення: 21.10.2024).
435. World Bank, Government of Ukraine, European Union, and United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment February 2022 – February 2023. March, 2023. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-rapiddamageand-needs-assessment-february-2022-2023-enuk> (дата звернення: 24.10.2024).
436. World Health Organization. «Mental health: strengthening our response». URL: <https://www.who.int/news-room/factsheets/detail/mental-health-strengthening-ourresponse> (дата звернення: 12.01.2025).
437. Savkiv U., Sydor H. Human resource management in the context of risks caused by the war in Ukraine. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2023. № 2(28). С. 77–84. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-77-84](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84)
438. Robota.ua. Робота в Україні. Працевлаштування та пошук роботи на robota.ua. Robota.ua. URL: <https://rabota.ua/ua> (дата звернення: 09.11.2024).
439. Rothwell J. The American Upskilling Study Empowering Workers for the Jobs of Tomorrow. Gallup, Inc. 2021. URL: https://www.gallup.com/file/analytics/354647/Amazon_Upskilling_Report.pdf (дата звернення: 18.11.2024).
440. Pchel.net. URL: <https://pchel.net/> (дата звернення: 09.11.2024).
441. TalentScan. URL: <https://talentscan.ua/> (дата звернення: 09.11.2024).

Копитко Марта Іванівна,
доктор економічних наук, професор
Михаліцька Наталія Ярославівна,
кандидат наук з державного управління, доцент
Яцик Мар'яна Романівна,
кандидат педагогічних наук, доцент

Управління персоналом

Навчальний посібник

Редагування *Оксана Шмиговська*
Макетування *Галина Шушняк*
Друк *Іван Хоминець*

Підписано до друку 12.06.2025.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 26,27.
Тираж 55 прим. Зам № 25-25.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.