

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/321849768>

# Кадровий менеджмент

Book · December 2017

CITATIONS

0

READS

19,571

2 authors:



[Mykola Mykhaylichenko](#)

Institute of Educational Problems of the National Academy of Pedagogical Scienc...

22 PUBLICATIONS 109 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



[Yaroslav M. Rudyk](#)

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

147 PUBLICATIONS 86 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



**МИХАЙЛІЧЕНКО МИКОЛА ВАСИЛЬОВИЧ**

Кандидат педагогічних наук (2007), доцент (2011).

**За фахом** – викладач психолого-педагогічних дисциплін, практичний психолог. Працює у системі освіти з 1991 року, професійний шлях – від вчителя до керівника управління МОН України. Стаж викладацької роботи в університетах 20 років, керує науковою роботою аспірантів.

**Автор і співавтор** понад 60 наукових і навчально-методичних публікацій, в т.ч. 7 посібників з грифом МОН, монографій з проблем технологій управління вищою школою, забезпечення якості освіти, ліцензування, акредитації та визнання у сфері вищої освіти, організації навчального процесу. Досліджує проблеми університетської освіти, зокрема освітнього і кадрового менеджменту.



**РУДИК ЯРОСЛАВ МИХАЙЛОВИЧ**

Кандидат педагогічних наук (2007), доцент (2012).

**За фахом** – інженер-педагог. Працює у системі освіти з 1998 року, професійний шлях – від лаборанта навчальної частини університету до заступника декана гуманітарно-педагогічного факультету НУБіП України. Стаж викладацької роботи в університеті 12 років, керує науковою роботою студентів, секретар рейтингової комісії університету.

**Автор і співавтор** понад 100 наукових і навчально-методичних публікацій, в т.ч. 2 монографій з проблем навчання обдарованої студентської молоді, тестового оцінювання успішності студентів та організації освітнього процесу. Досліджує проблеми управління вищим навчальним закладом, оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників та підготовки обдарованої студентської молоді до наукової діяльності.

**КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**



Міністерство освіти і науки України  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

**М.В. Михайліченко, Я.М. Рудик**

**КАДРОВИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ**

Київ - 2017

**Міністерство освіти і науки України  
Національний університет біоресурсів і природокористування України**

**М.В. Михайліченко, Я.М. Рудик**

# **КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Рекомендовано рішенням Вченої ради НУБіП України як навчальний посібник  
для студентів вищих навчальних закладів*

**Київ - 2017**

УДК 005.95:005.92

ББК 65.050

М 69

Рецензенти:

**Жижко Тетяна Анатоліївна**, начальник відділу кадрів Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова, доктор філософських наук, професор.

**Волощук Іван Степанович** – доктор педагогічних наук, доцент.

**Ковальчук Василь Іванович** – в.о. завідувача кафедри методики навчання та управління навчальними закладами Національного університету біоресурсів і природокористування України, доктор педагогічних наук, доцент.

**Михайліченко М.В., Рудик Я.М.**

Кадровий менеджмент: навчальний посібник. – К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2017 – 323 с.

*Рекомендовано рішенням Вченої ради НУБіП України як навчальний посібник  
для студентів вищих навчальних закладів*

Посібник присвячено питанням сутності і змісту кадрового менеджменту, проблемам формування і соціального розвитку колективу. Розглядаються процеси кадрового планування, організації набору і відбору кадрів, оцінювання і атестації педагогічних працівників. Висвітлено суть сучасних методів кадрового менеджменту. До кожного розділу наведено перелік питань для самоконтролю і тестові завдання.

Навчальний посібник буде корисним для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" (Управління навчальним закладом), а також викладачів, науковців, фахівців відділів кадрів вищих навчальних закладів.

**Mykhailichenko M.V., Rudyk Y.M.**

**Personnel management**

The manual is devoted to questions of the essence and content of personnel management, problems of formation and social development of the collective. The processes of personnel planning, organization of recruitment and selection of personnel, evaluation and attestation of pedagogical workers are considered. The essence of modern methods of personnel management is highlighted. Each section contains a list of questions for self-testing and test tasks.

The manual will be useful for students of the specialty 073 "Management" (Educational Administration), as well as teachers, scientists, specialists of the personnel departments of higher educational institutions.

УДК 005.95:005.92

ББК 65.050

© М.В. Михайліченко, Я.М. Рудик, 2017

## ЗМІСТ

<b>Умовні позначення</b> .....	5
<b>Вступ</b> .....	6
<b>Система кадрового менеджменту</b> .....	9
1. <i>Предмет, завдання і зміст кадрового менеджменту</i> .....	9
2. <i>Принципи і концепції кадрового менеджменту</i> .....	12
3. <i>Технологія кадрового менеджменту</i> .....	16
4. <i>Стратегії менеджменту кадрів</i> .....	20
<b>Психологія управління кадрами</b> .....	25
1. <i>Психологічні основи кадрової політики</i> .....	25
2. <i>Особистість як об'єкт і суб'єкт управління</i> .....	28
3. <i>Колектив як об'єкт і суб'єкт управління</i> .....	36
4. <i>Психологія і етика стосунків у колективі навчального закладу</i> .....	41
<b>Суть і види ресурсного забезпечення кадрового менеджменту</b> .....	56
1. <i>Нормативно-правове та науково-методичне забезпечення</i> .....	56
2. <i>Інформаційне забезпечення</i> .....	63
3. <i>Матеріально-технічне забезпечення</i> .....	68
4. <i>Фінансове забезпечення</i> .....	69
<b>Структура управління кадрами</b> .....	72
1. <i>Планування персоналу</i> .....	72
2. <i>Набір персоналу</i> .....	73
3. <i>Розвиток персоналу</i> .....	75
4. <i>Рух персоналу</i> .....	79
<b>Розвиток кадрового потенціалу</b> .....	90
1. <i>Система підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів</i> .....	90
2. <i>Управління службовою кар'єрою персоналу</i> .....	91
3. <i>Атестація кадрів</i> .....	95
4. <i>Оцінювання роботи науково-педагогічного персоналу (на прикладі рейтингової системи у Національному університеті біоресурсів і природокористування України)</i> .....	99
<b>Регулювання трудової діяльності персоналу</b> .....	108
1. <i>Напрями регулювання трудової діяльності персоналу</i> .....	108
2. <i>Службові права та обов'язки науково-педагогічних працівників</i> .....	111
3. <i>Трудове законодавство</i> .....	119
4. <i>Порушення трудової дисципліни та шляхи їх профілактики</i> .....	122
<b>Планування робочого часу</b> .....	128
1. <i>Робочий час та його основні елементи</i> .....	128
2. <i>Норми часу науково-педагогічних працівників та допоміжного персоналу</i> .....	134
3. <i>Планування часу керівників та адміністративного персоналу</i> .....	143
4. <i>Методи аналізу ефективності використання робочого часу</i> .....	148

<b>Створення сприятливих умов праці .....</b>	<b>152</b>
1. <i>Фактори та елементи умов праці .....</i>	<i>152</i>
2. <i>Управління умовами праці в навчальному закладі .....</i>	<i>154</i>
3. <i>Поняття і види робочих місць.....</i>	<i>156</i>
4. <i>Облаштування робочих місць працівників .....</i>	<i>158</i>
<b>Мотивація та стимулювання науково-педагогічного персоналу .....</b>	<b>162</b>
1. <i>Стимулювання та мотивація – суть та функції.....</i>	<i>162</i>
2. <i>Матеріальна мотивація трудової діяльності .....</i>	<i>169</i>
3. <i>Організація оплати праці та преміювання персоналу .....</i>	<i>173</i>
4. <i>Нематеріальна мотивації та її методи.....</i>	<i>187</i>
<b>Соціальне партнерство у навчальному закладі.....</b>	<b>192</b>
1. <i>Партнерство адміністрації і науково-педагогічних працівників.....</i>	<i>192</i>
2. <i>Колективний договір та його функції.....</i>	<i>195</i>
3. <i>Профспілка та її роль в управлінні кадрами .....</i>	<i>202</i>
4. <i>Зарубіжний досвід соціального партнерства .....</i>	<i>207</i>
<b>Ефективність кадрового менеджменту .....</b>	<b>211</b>
1. <i>Критерії та методи оцінювання ефективності кадрового менеджменту.</i>	<i>211</i>
2. <i>Організаційна ефективність кадрового менеджменту .....</i>	<i>215</i>
3. <i>Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом .....</i>	<i>217</i>
4. <i>Ефективність діяльності кадрової служби навчального закладу.....</i>	<i>219</i>
<b>Теоретичні основи та технології проведення кадрового аудиту .....</b>	<b>223</b>
1. <i>Суть, основні етапи і задачі кадрового аудиту.....</i>	<i>223</i>
2. <i>Види кадрового аудиту.....</i>	<i>227</i>
3. <i>Методи проведення кадрового аудиту.....</i>	<i>233</i>
4. <i>Етапи проведення кадрового аудиту.....</i>	<i>236</i>
<b>Тестові завдання .....</b>	<b>240</b>
<b>Глосарій .....</b>	<b>250</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>278</b>
<b>Література.....</b>	<b>315</b>

## УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

<b>НПП</b>	науково-педагогічний працівник
<b>ІКТ</b>	інформаційно-комунікаційні технології
<b>ВНЗ</b>	вищий навчальний заклад
<b>УНЗ</b>	управління навчальним закладом
<b>НІТ</b>	нові інформаційні технології
<b>МОП</b>	Міжнародна організація праці
<b>ПТНЗ</b>	професійно-технічний навчальний заклад
<b>ПВС</b>	професорсько-викладацький склад
<b>НДП</b>	навчально-допоміжний персонал
<b>КЗпП</b>	Кодекс законів про працю
<b>НУБіП України</b>	Національний університет біоресурсів і природокористування України
<b>ЄТС</b>	Єдина тарифна сітка

## ВСТУП

Одним з основних напрямів сучасної кадрової політики фахівці виділяють управління людськими ресурсами, яке включає взаємопов'язані елементи або цикли кадрового менеджменту. До цих циклів відносять кадрове планування, формування кадрової структури і конкурентного колективу. При цьому наголошується, що кадровий менеджмент навчального закладу нерозривно пов'язаний з організаційною структурою і діяльністю установи в цілому.

На думку Ю.П. Сурміна, кадрова політика включає мету і завдання, основні напрями і принципи, форми і методи реалізації. Аналізуючи проблеми кадрової революції, вчений наголошує, що "кадрові технології є важливим напрямом змін, які інтегрують значний комплекс технологічного забезпечення кадрових проблем та регуляції кадрових процесів. Це технології кадрової роботи та кадрового менеджменту як системи взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації, насамперед – залучення, підготовки та оцінювання кадрового резерву".

У сучасних ринкових умовах суттєво підвищується інтерес до питань, пов'язаних з людським фактором. Актуальність проблеми роботи з кадрами очевидна: людина – основоположний чинник розвитку навчального закладу. Така ситуація зумовлює формування якісно нових вимог до теорії управління персоналом і сприяє появі галузевих і психологічних досліджень в практиці кадрового менеджменту.

Важливо відзначити, що зміни в економіці країни тягнуть за собою зміни і в управлінні персоналом. Тепер до персоналу пред'являються якісно нові професійні вимоги. В силу цього змінюються і вимоги до кадрового менеджера.

Таким чином, кадровий менеджмент – це цілеспрямована діяльність керівного складу навчального закладу, керівників і фахівців підрозділів системи



управління персоналом, включно з розробкою концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом.

Метою кадрового менеджменту є задоволення потреби освітньої установи в людських ресурсах та ефективне управління персоналом з урахуванням індивідуальних кваліфікаційних можливостей кожного працівника. Таким чином, кадровий менеджмент має немале значення для конкурентноздатності організації і формування її довгострокової стратегії.

Відзначимо, що кадровий менеджмент зазвичай починається з розробки політики управління персоналом. Для цього етапу характерно формування структури управління персоналом і планування роботи кадрової служби.

Наступним етапом є організація ефективного комплектування навчального закладу кадрами. На цій стадії кадрового менеджменту проводиться пошук, набір та відбір персоналу, проведення професійної підготовки та підвищення кваліфікації співробітників.

Завершальним етапом циклу кадрового менеджменту виступає процес адаптації співробітників, контроль трудової дисципліни і проведення політики, спрямованої на скорочення плинності кадрів. Цей етап є одним з ключових у системі кадрового менеджменту, так як успішна реалізація всіх перерахованих заходів в сфері управління персоналом є базовою умовою забезпечення ефективності діяльності установи.

Отже, кадрове забезпечення діяльності освітнього закладу спрямовується на організацію відбору та наймання на роботу, ділову, професійну та науково-педагогічну оцінку персоналу, його професійну орієнтацію та адаптацію, а також на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, формування професійної кар'єри, службово-професійного просування, мотивацію та організацію праці, розв'язання конфліктних ситуацій, забезпечення соціального розвитку, безпеки та вивільнення персоналу, а також реалізацію питань взаємодії із профспілками, іншими громадськими освітніми організаціями та центрами зайнятості.

Головними завданнями сучасного менеджера з управління персоналом стають:

- проектування можливих змін і своєчасної підготовки до них персоналу;
- розроблення технологій наближення цілей і потреб установи;
- надання можливостей працівникові задовольнити свої потреби, не порушуючи інтересів навчального закладу.

Разом з цим, зміни в освітній галузі торкнулися і статусу менеджера з персоналу. Нині важко уявити собі сучасний вищий навчальний заклад без кваліфікованого управлінця персоналом.

Зміна статусу менеджера з персоналу спричинила за собою і зміну функцій кадровика. Тепер від нього вимагають нового стратегічного мислення, якісного аналізу ситуації на ринку праці, постійного моніторингу появи і впровадження конкурентами нових технологій роботи з персоналом.

Разом з тим, керівнику необхідно враховувати, що всі навчальні заклади знаходяться на різних етапах розвитку, тому прагнення до формування універсальної системи управління персоналом, яка б підходила всім установам, приречене на провал.

На ринку праці з'явилася достатня кількість кваліфікованих менеджерів з персоналу, зокрема в освітній галузі, які здатні самостійно сформувати систему управління персоналом. При цьому така система буде розроблена індивідуально під кожную установу і адаптована до вітчизняному ринку праці.

Таким чином, проаналізувавши актуальні проблеми кадрового менеджменту, ми приходимо до висновку, що найближчим часом пріоритетними напрямками управління персоналом будуть: 1) модернізація системи управління освітнім закладом; 2) підготовка нової програми навчання співробітників, формування комплексної системи розвитку персоналу; 3) зміни в особистісній мотивації співробітників з акцентом на колективні цілі; 4) орієнтація персоналу на досягнення завдань навчального закладу; 5) збереження (утримання) висококваліфікованих кадрів.

## Система кадрового менеджменту

1. Предмет, завдання і зміст кадрового менеджменту
2. Принципи і концепції кадрового менеджменту
3. Технологія кадрового менеджменту
4. Стратегії менеджменту кадрів

### 1. Предмет, завдання і зміст кадрового менеджменту

Основним змістом кадрового менеджменту є багатогранний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структура цього впливу складається з методів управління працівниками навчального закладу: адміністративних (організаційно-розпорядчих), економічних, правових, соціально-психологічних та технологічних.

Зміст кадрового менеджменту персоналу розкривається через системний, функціональний, процесний, особистісний і ситуаційний підходи до управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до кадрового менеджменту

*Управління персоналом* – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних, політичних, соціальних, психологічних і культурних заходів зі

створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу співробітників організації.

Конкретизована у наведеному визначені сутність управління персоналом ширше розкривається в його змісті, каркасом якого стають функції менеджменту: планування, організація роботи, координація, стимулювання, контроль і оцінка. Усі ці функції повинні виконуватись по відношенню до персоналу організації, причому виконуватись взаємопов'язано, в комплексі – тому не можна не говорити про систему управління персоналом.

Сама система управління персоналом призначена виконувати триєдину функцію:

1) сприяння формуванню таких виробничих здібностей людини, які б найбільш повно відповідали вимогам, які пред'являє до співробітника конкретне робоче місце;

2) створення таких виробничих умов, за яких відбувалося б максимальне використання здібностей робітника, розвиток і реалізація його трудового потенціалу;

3) ці процеси не повинні завдавати шкоди фізичному та психічному здоров'ю робітника.

Виконання цієї функції можливе за посередництвом більш конкретних завдань системи управління персоналом, основними з яких можна вважати такі:

- сприяння реалізації місії організації та досягненню її стратегічної мети;
- забезпечення організації персоналом із достатньою кваліфікацією та високим ступенем зацікавленості в роботі;
- ефективне використання здібностей співробітників, всебічний розвиток і реалізація їх трудового потенціалу;
- підвищення ступеня задоволеності працею і якості життя всіх категорій працівників.

Виконання цих завдань не повинно виходити за рамки головної триєдиної функції системи управління персоналом. Спільна функція є однією з

інтегруючих властивостей будь-якої системи, яка сприяє забезпеченню її цілісності.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність.

За кожним з критеріїв повинні досягатись визначені цілі. Для того, щоб організація ефективно працювала необхідно мати три вирішальних елементи:

- завдань і стратегію її виконання;
- організаційну структуру;
- систему управління персоналом.

Поточні зміни в організації часто пов'язані зі змінами у персоналі, його ставленні до роботи. Функція управління персоналом полягає в тому, щоб вжити заходів у зв'язку з цими змінами і відповідно відреагувати на них.

Цілі управління персоналом будуть досягнуті тільки тоді, коли вище керівництво організації буде розглядати персонал як ключ до її ефективності. А досягнення найбільшої ефективності організації передбачає такі завдання:

- 1) розробку програми, досягнення цілей організації;
- 2) ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників;
- 3) забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- 4) прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
- 5) розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати в цій організації;
- 6) допомога у формуванні та збереженні високого морально-психологічного клімату в колективі;
- 7) розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та організації.

Ці завдання мають найбільше значення для управління персоналом.

Крім того, управління персоналом допомагає менеджерам уникати таких помилок:

- прийняття на роботу не тих людей, які потрібні організації;
- збільшення плинності персоналу;
- незадовільне виконання людьми своїх обов'язків;
- втрати робочого часу на некорисні співбесіди;
- порушення законодавства про охорону праці;
- порушення трудових взаємовідносин та ін.

Таким чином, конкуренція, дерегуляція і технічний прогрес викликають багато змін у цілях організації, а отже, і в сфері управління персоналом.

## **2. Принципи і концепції кадрового менеджменту**

Сучасний кадровий менеджмент у навчальному закладі базується на таких основних *принципах*:

- *плановірності* (процеси, операції та дії, що відбуваються в навчальному закладі з відтворення та використання кадрів, праця на кожному робочому місці повинні здійснюватися на плановірній основі, тобто скоординовано та ритмічно, а відсутність плановірності, неузгодженість окремих планів або їхніх складових спричиняють порушення ритму діяльності навчального закладу, втрати робочого часу та інших ресурсів, погіршення якості надання освітніх послуг тощо);

- *системності* (зумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні навчальним закладом як цілісним соціальним організмом, структурними підрозділами й виконавцями);

- *єдиноначальності* (полягає у необхідності чіткого розподілу прав, повноважень і відповідальності між керівниками та структурними підрозділами, адміністративної підпорядкованості кожного науково-педагогічного працівника, кожної структурної ланки тільки єдиному керівникові);

- *соціального партнерства* (трудовий колектив навчального закладу працюватиме свідомо та продуктивно, якщо між соціальними партнерами (персоналом і роботодавцем або його представником) досягнуті

взаєморозуміння, баланс інтересів, соціальна згода й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів);

- *економічної ефективності* (вимагає ретельного обґрунтування розмір інвестицій у розвиток кадрового складу, витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших прямих і непрямих витрат з огляду на їхню віддачу, окупність);

- *демократизму* (характеризує оптимальне поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує, з участю працівників у формуванні стратегії та політики кадрового менеджменту, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності діяльності навчального закладу тощо);

- *економічної зацікавленості* (полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і весь персонал працювати з повною віддачею творчого потенціалу на благо навчального закладу, а отже, кожного працівника й суспільства);

- *соціальної доцільності* (означає, що будь-які заходи, дії керівництва, умови праці персоналу мають бути соціально доцільні та обґрунтовані, оскільки задоволена роботою людина працює з повною віддачею сил, енергії, творчого потенціалу).

Отже, кадровий менеджмент – не самоціль, а ефективний засіб забезпечення виконання навчальним закладом поточних завдань і досягнення перспективних цілей, виконання його місії в суспільстві.

Концепція кадрового менеджменту є основою формування кадрової стратегії та політики, визначає її найважливіші напрями та підходи.

*Концепцією кадрового менеджменту* є сукупність основних принципів, правил, цілей управління персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії навчального закладу, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Усі концепції кадрового менеджменту організації мають певні визначені складові елементи (рис. 1.2).

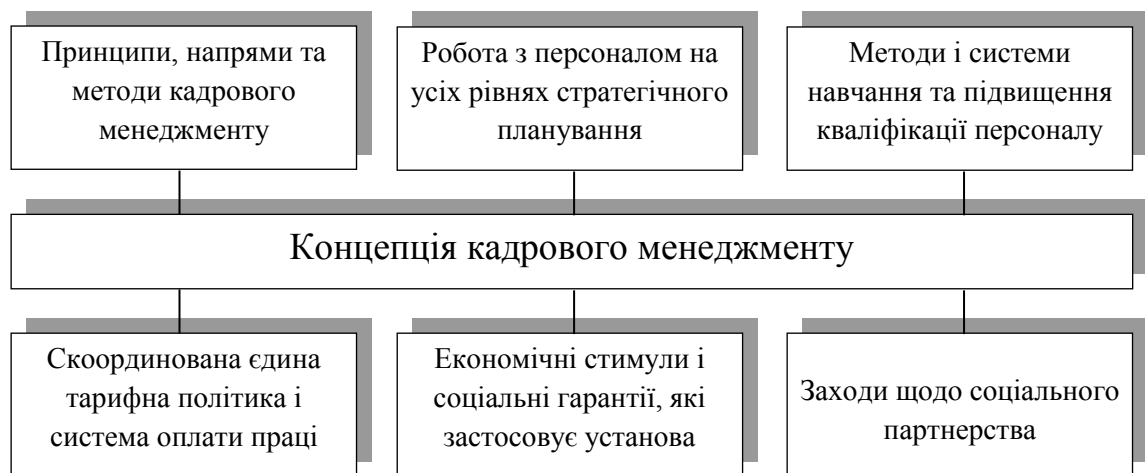


Рис. 1.2. Складові елементи концепції кадрового менеджменту

Мета формування концепції кадрового менеджменту полягає у створенні системи, що ґрунтується переважно не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на оптимальне поєднання інтересів працівника з інтересами організації задля досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності процесу надання освітніх послуг чи проведення наукових досліджень, одержання найкращих економічних результатів діяльності навчального закладу.

Попри усю різноманітність підходів до формування концепції кадрового менеджменту, важливо виділити чотири методологічні засади:

- залучення потрібних для досягнення мети навчального закладу трудових ресурсів, тобто підбір і ранжування співробітників;
- навчання науково-педагогічних працівників, щоб узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями;
- оцінювання участі кожного із працівників у досягненні мети навчального закладу;
- винагородження працівників установи як компенсація витрат часу, енергії, інтелекту для досягнення її мети.

Зазначимо, що ефективні концепції кадрового менеджменту передбачають активні дії у трьох основних напрямках:

- добір працівників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на забезпечення якнайповнішої



відповідності індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як тепер, так і в майбутньому. Цю відповідність фахівців роботі, яку вони виконують, варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій та змін дав змогу обґрунтованіше вибирати можливі варіанти кар'єри і необхідні програми перепідготовки працівників;

– вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можна використовувати різноманітні варіанти організації праці. В одних випадках досягається високий рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших – навпаки. Провідні навчальні заклади намагаються мінімізувати кількість ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того, щоб внутрішній ринок праці в освітній установі динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулювальних фахових ролей. Фахівці з кадрового менеджменту можуть пропонувати варіанти рішень як у ході проектування робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці. Однак нині у багатьох установах статус співробітників кадрових служб не дає їм змоги успішно виконувати вищезгадані ролі, оскільки їхня значущість в управлінні низька, але в ефективних навчальних закладах такі можливості для них уже створено;

– кадрові служби відповідають за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення "нагору" робить систему управління персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень. Відповідальність працівників кадрових служб також полягає в тому, що вони повинні довести зміст внутрішньої політики установи в галузі управління персоналом до всіх лінійних керівників. Менеджери всіх рівнів,

спеціалісти і рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб навчального закладу.

### **3. Технологія кадрового менеджменту**

*Технологією кадрового менеджменту* називають безперервне виконання функцій менеджменту, які на практиці реалізуються через методи менеджменту персоналу, а їх формалізують в управлінські рішення. *Функції менеджменту* – це види управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), що забезпечують формування способів управлінського впливу, які за змістом та ознакою місця у менеджменті поділяють на:

- загальні або основні, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах (планування, організація, мотивування, контроль, регулювання);
- конкретні (часткові), за допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси (планування технічної підготовки освітнього процесу, мотивування працівників, що займаються наданням освітніх послуг, контроль результатів діяльності факультетів тощо);
- об'єднувальну (керівництво).

Під *методами* розуміють прийоми, операції практичного або теоретичного пізнання дійсності, вирішення конкретного завдання. *Практичним застосуванням методу є методика.*

У процесі регулювання трудової діяльності персоналу можуть використовуватись різні підходи, прийоми, способи, що ґрунтуються на системному аналізі стану керованого об'єкта, тобто різноманітні *методи управління людьми*. Отже, *метод менеджменту персоналу* – це сукупність способів і прийомів, які використовують на різних рівнях і ланках управління персоналом, з метою впливу на колектив працівників та окремих виконавців для досягнення місії організації та її цілей.

Методи менеджменту класифікують за ознаками характеру впливу, способу та напрямку впливу, а також способу врахування інтересів працівників (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Класифікація методів кадрового менеджменту

За характером впливу виділяють такі *методи впливу керівників на трудову поведінку підлеглих*: адміністративні, економічні, правові, соціально-психологічні, технологічні.

*Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи* управління базуються на владних, розпорядчих, наказових способах впливу на персонал. Основними засобами такого управління є організаційно-розпорядчі документи: накази, розпорядження, інструкції, положення, стандарти, правила. Адміністративні методи управління ґрунтуються на законодавстві та етиці спілкування. Поряд із застосуванням організаційно-розпорядчих документів вони передбачають проведення спеціальних процедур і заходів: виробничих нарад, інструктажів, співбесід, атестацій, контрольних перевірок, звітів.

*Економічні методи* управління базуються на врахуванні й використанні економічних інтересів – індивідуальних, групових, колективних. Основні засоби економічного управління такі: плани та графіки виконання робіт, нормативи,

норми й ліміти затрат коштів, калькуляції та ціни, кошториси витрат, економічні стимули й санкції. Економічні методи управління охоплюють широке використання таких процедур, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу за заслугами, мотивація та стимулювання.

*Правові методи* управління ґрунтуються на розподілі, регламентуванні та використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів навчального закладу та посадових осіб. Вони спираються на чинні нормативно-правові акти держави та керівництва закладу: закони, постанови, укази, накази, статuti, угоди, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та регламенти. Правові методи управління особливо ефективні, якщо використовуються в поєднанні з економічними й адміністративними.

*Соціально-психологічні методи* управління ґрунтуються на врахуванні та використанні соціальних потреб та інтересів індивідів і колективів; вони спираються на поведінкову психологію людей у сфері спільної праці. В арсеналі соціально-психологічних методів управління є такі дієві засоби, як навчання та виховання, соціальне планування, моральне заохочення, соціальне страхування, соціальний захист персоналу.

*Технологічні методи* управління ґрунтуються на застосуванні для їх реалізації технічної та конструкторської документації. До них належать технологічні карти, конструкторські документи, інструкції з використання техніки тощо.

*За способом впливу* на трудову поведінку людей у сфері спільної праці виділяють методи:

- *стимулювання* (основані на задоволенні потреб працівників і спрямовані на посилення мотивації до ефективної діяльності персоналу);
- *інформування* (ґрунтуються на забезпеченні працівників інформацією для самостійного та свідомого регулювання ними своєї трудової поведінки);
- *переконання* (ґрунтуються на використанні коригувальних заходів поведінки окремих працівників);

– *адміністративного примусу* (базуються на застосовуванні негативних стимулів).

*За напрямом впливу* методи менеджменту класифікують на:

- *методи прямого впливу*, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);
- *методи непрямого впливу*, які створюють умови для впливу (плани, стимули тощо).

*За способом урахування інтересів працівників* виділяють методи:

- *матеріального впливу* (заробітна плата, премії та надбавки, штрафи тощо);
- *владного впливу* (положення, інструкції, постанови, акти тощо);
- *морального впливу* (переконання, творча реалізація і визнання, подяки тощо).

Важливо, що мистецтво управління людьми проявляється в тому, наскільки гнучко, доцільно й ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації.

Вибір того чи іншого методу менеджменту залежить від стилю управління, що притаманний конкретному керівнику.

*Стиль управління персоналом* – це манера поведінки керівника щодо підлеглих.

Виділяють три основні *стилі управління*: автократичний, демократичний, ліберальний.

*Автократичний стиль* характеризується високим рівнем єдиновладдя керівника, який особисто визначає стратегічну лінію та приймає рішення. Широко застосовуються відповідні санкції до окремих осіб і робочих груп.

*Демократичний стиль* передбачає розподіл повноважень і участь працівників в управлінні, відповідальність не концентрується, а розподіляється, рішення керівник приймає особисто, але погоджує з підлеглими. Застосовується до груп або осіб, які бажають і частково здатні виконувати роботу, тобто мають навички і кваліфікацію, достатні для виконання завдань.

*Ліберальний стиль* керівництва характеризується мінімальним втручанням керівника у роботу підлеглих, їм делегується право приймати рішення, надається майже повна свобода у визначенні своїх цілей і в контролі за роботою. Цей стиль застосовується до окремих осіб і робочих груп, яким притаманні висока кваліфікація, спрямованість на забезпечення доброякісної роботи, відповідальне та позитивне ставлення до організації.

Вибір стилю управління персоналом залежить не тільки від професійних, соціально-психологічних та інших особливостей підлеглих і колективу загалом, але й від самого керівника, його вмінь, здібностей, рис характеру тощо.

#### **4. Стратегії менеджменту кадрів**

Плануючи діяльність навчального закладу, формують генеральну (загальну) стратегію та функціональні стратегії.

*Стратегія розвитку навчального закладу* – це програма дій, спрямована в майбутнє для забезпечення виживання та розвитку навчального закладу. Оскільки основним ресурсом, який забезпечує поточну діяльність і розвиток навчального закладу, є її трудовий колектив, то стратегію кадрового менеджменту доцільно розглядати як центральну функціональну стратегію.

*Стратегія кадрового менеджменту* – це перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб навчального закладу в конкурентоспроможному персоналі, оснований на системі теоретичних поглядів, ідей, принципів та узгоджений з генеральною стратегією. На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, мети установи та завдань, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням.

Усі стратегії кадрового менеджменту містять певні визначені загальні елементи (рис. 1.4).

Вибір характеру зазначених елементів менеджменту персоналу істотно залежить від особливостей генеральної стратегії навчального закладу, оскільки стратегія менеджменту персоналу розвиває, деталізує і реалізує її.

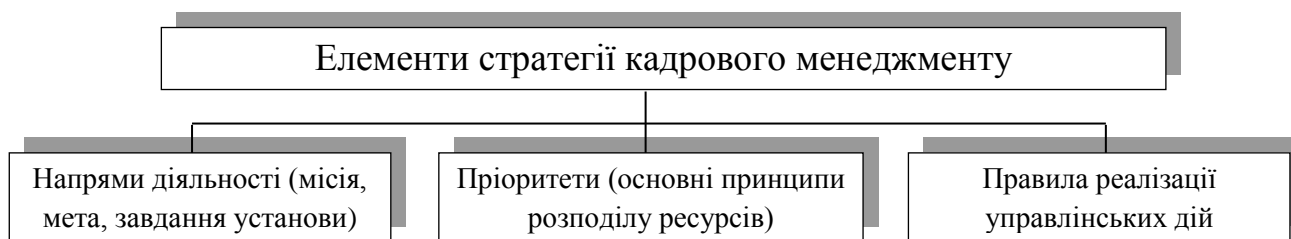


Рис. 1.4. Складові елементи стратегії кадрового менеджменту

Можливі різні варіанти узгодження стратегії навчального закладу та стратегії менеджменту персоналу, а саме:

- стратегія навчального закладу та стратегія кадрового менеджменту створюються одночасно як єдине ціле;
- спочатку формується стратегія навчального закладу, а потім як похідна та залежна від неї – стратегія кадрового менеджменту;
- стратегія навчального закладу виробляється з урахуванням перспектив розвитку персоналу.

Залежно від цих співвідношень стратегія кадрового менеджменту визначає істотні кількісні та якісні зміни в структурі персоналу на перспективу: збільшення або скорочення чисельності, зміни в професійно-кваліфікаційній структурі працівників, зміни в обсягах інвестицій у людські ресурси тощо.

Умовно стратегії навчального закладу, як і відповідні їм стратегії кадрового менеджменту, можна розділити на дві групи: стратегії функціонування і розвитку (рис. 1.5).

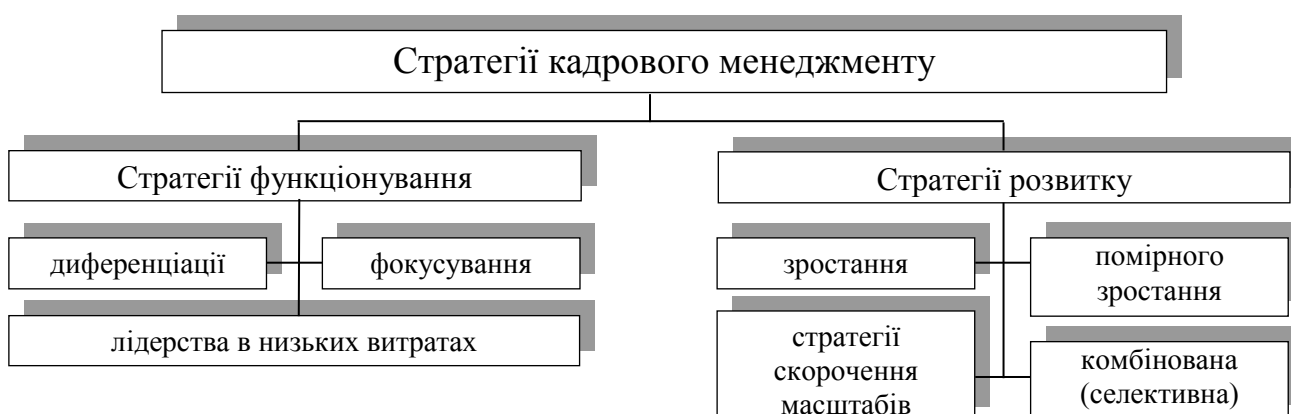


Рис. 1.5. Види стратегій менеджменту персоналу

*Стратегії функціонування* пов'язані з поведінкою навчального закладу на ринку надання освітніх послуг. Виділяють три їх різновиди: лідерство в низьких витратах, диференціація й фокусування.

*Стратегія лідерства в низьких витратах* орієнтує освітню установу на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, яка забезпечується збільшенням кількості студентів, які навчаються за умов контракту та завоюванням нових ринків на основі зниження цін на освітні послуги.

*Стратегія диференціації* полягає в концентрації установою своїх зусиль на декількох напрямках, в яких вона прагне досягти переваги над іншими. Відповідна їй стратегія кадрового менеджменту повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації – наукових працівників, дослідників, проектантів. Перевагу надають менеджерам з лідерськими і підприємницькими здібностями.

*Ринкова стратегія фокусування* передбачає вибір навчальним закладом певного сегмента ринку та реалізацію на ньому однієї з двох попередніх стратегій. Узгоджена з нею функціональна стратегія кадрового менеджменту також повинна відповідати одній із них.

*Стратегії розвитку* налічують чотири різновиди, а саме: зростання, помірне зростання, скорочення та комбінована.

*Стратегія зростання* характерна, насамперед, для новостворених освітніх установ, які прагнуть зайняти позиції лідера, або для тих, які активно впроваджують інновації у освітній процес. У зв'язку з постійними й високими темпами збільшення масштабів діяльності та за рахунок активного завоювання нових ринків, постійних нововведень закладу вдається нарощувати конкурентні переваги. Відповідна стратегія кадрового менеджменту повинна бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими й підприємницькими здібностями. *Стратегія помірного зростання* притаманна навчальним закладам, які завоювали позицію на ринку і діють у традиційних сферах, таких як середня чи вища освіта тощо. Для них також характерне



зростання в багатьох напрямках, але повільними темпами, тому що швидке зростання вже не потрібне й навіть небезпечне. Відповідна стратегія кадрового менеджменту орієнтується на залучення і закріплення кадрів, стабілізацію персоналу. Потреба в працівниках вищої кваліфікації порівняно менша. Більшого значення набувають процеси внутрішнього переміщення кадрів у межах структурних підрозділів, перепідготовка, надання соціальних гарантій, організація виходу на пенсію тощо.

У періоди перебудови діяльності установи застосовують *стратегію скорочення масштабів діяльності*, або дезінвестування. Основні напрями відповідної стратегії кадрового менеджменту полягатимуть у масових звільненнях і допомозі з працевлаштування, стимулюванні дострокового виходу на пенсію, збереженні найціннішої частини персоналу, перекваліфікації працівників. Практично не розглядаються проблеми набору нових працівників, підвищення кваліфікації тощо.

*Комбінована, або селективна, стратегія* поєднує в певному співвідношенні елементи попередніх. При цьому одні підрозділи навчального закладу розвиваються швидко, інші або помірно, або стабільно, або згортають діяльність.

За характером реалізації виділяють три види стратегій, а саме: *наступальну, наступально-оборонну (стратегія стабілізації), оборонну (стратегія виживання)*.

Як правило, наступальний характер мають стратегії зростання і помірного зростання, наступально-оборонний – комбінована стратегія, оборонний – стратегія згортання діяльності. Кожна стратегія потребує певних якостей управлінського персоналу. Для реалізації наступальної стратегії потрібні менеджери підприємницького типу, які вміють знаходити нові, нетрадиційні способи роботи, для наступально-оборонної стратегії – обережні менеджери-адміністратори. Оборонна стратегія передбачає поєднання підприємницьких і адміністративних здібностей, жорсткості, які дають змогу зберегти установу.

Отже, ефективне практичне застосування належної системи управління персоналом потребує розроблення і впровадження відповідної стратегії кадрового менеджменту.

### ***Література***

1. Гончаров М. А. Основы менеджмента в образовании / Михаил Анатольевич Гончаров. – Москва: КНОРУС, 2016. – 476 с.
2. Коваль З. О. Менеджмент персоналу / Зоряна Остапівна Коваль. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 452 с.
3. Морушко О. О. Кадровий менеджмент / Олександр Олександрович Морушко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 176 с.
4. Нестеренко Г. О. Персонал: управління на засадах самоорганізації / Галина Олегівна Нестеренко. – Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. – 350 с.
5. Одегов, Ю. Управление персоналом / Ю. Одегов, П. Журавлев. – Москва: Финстатинформ, 1997. – 878 с.

### ***Завдання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте підходи до кадрового менеджменту.
2. Розкрийте триєдину функцію управління персоналом.
3. Назвіть типові помилки , яких можна уникнути у разі ефективного управління персоналом.
4. На яких принципах базується сучасний кадровий менеджмент у навчальному закладі?
5. Виокреміть та охарактеризуйте складові елементи концепції кадрового менеджменту.
6. Назвіть основні функції кадрового менеджменту.
7. За якими ознаками класифікують методи кадрового менеджменту?
8. Які існують складові стратегії кадрового менеджменту?
9. Охарактеризуйте види стратегій кадрового менеджменту.
10. У чому заключається суть стратегії розвитку навчального закладу?

# **Психологія управління кадрами**

1. Психологічні основи кадрової політики
2. Особистість як об'єкт і суб'єкт управління
3. Колектив як об'єкт і суб'єкт управління
4. Психологія і етика стосунків у колективі навчального закладу

## **1. Психологічні основи кадрової політики**

У вітчизняній науці термін "психологія управління" вперше з'явився в 20-х роках XX ст. Він пов'язаний з іменами О.К. Гастева, В.В. Добриніна, П.М. Керженцева, праці яких присвячені різним питанням застосування психологічних знань у практиці управління. У той час дослідників цікавила передусім проблема правильного підбору кадрів і стимулювання праці в цілях досягнення оптимальної продуктивності.

У соціальних системах зазвичай виділяють об'єкт управління, суб'єкт управління і спосіб взаємозв'язку між ними (діяльність). Об'єктом управління визнається спільнота людей, об'єднаних у рамках певної організації. Цей об'єкт управління складає предмет дослідження соціальної психології. Суб'єктом управління є ієрархічно супідрядні посадовці – керівники. Суб'єкт управління нерозривний від об'єкту і є його невід'ємною частиною.

Предметом психології управління є передусім діяльність посадовців, які очолюють різні колективи людей.

Діяльність як елемент системи управління будується на основі вимог, витікаючих з об'єктивних закономірностей функціонування суспільства і конкретної установи. Але оскільки одну і ту ж сукупність приписів різні люди реалізують по-різному, діяльність керівника може бути визнана основним предметом соціальної психології управління. Вона досліджує також суб'єкт і об'єкт управління – особистість і групи у соціальній системі управління.

Будучи наукою, що вивчає людину в системі управлінської діяльності, психологія управління тісно пов'язана з іншими науками, об'єктом вивчення яких є людина. Можна виокремити міжпредметні зв'язки психології управління з педагогікою, філософією, етикою, естетикою, медициною тощо. Без урахування

досягнень цих наук неможливо оцінити зміни, що відбуваються в психіці керівників під час виконання різних видів управлінської діяльності, і встановити залежності між змінами в психіці людини в системі управління і ефективністю його діяльності.

Основними принципами кадрової політики є:

- цілеспрямованість – уміння ставити цілі з урахуванням їх оптимальних рішень і перспектив;
- кооперація і розподіл управлінської праці;
- функціональний підхід – оновлення, уточнення і конкретизація функцій виконавців (посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку тощо);
- комплексність – поєднання цільового, функціонального управління і лінійного керівництва.

До правил кадрової політики відносять підбір, відбір кадрів.

*Професійний підбір кадрів* – виявлення за індивідуальними якостями кандидатів, які найбільш придатні до професійної діяльності (що важливіше: хороша людина або хороший професіонал?). Спеціальні здібності визначають успішність освоєння професії в діяльності (можна мати освіту, але не бути успішним в діяльності). Багато фахівців прекрасно вміють справити враження, але працювати не уміють. Ці здібності можна розвивати шляхом проведення професійних тренінгів, працюючи над собою, витрачаючи на виконання окремих видів діяльності багато часу і сил.

Професійний підбір кадрів включає наступні етапи: *медичний, освітній, анкетний, психологічний*.

Професійно важливими якостями є:

- компетентність, професіоналізм;
- уміння працювати з людьми, комунікабельність;
- організаторські якості (уміння ставити завдання, добиватися їх рішення, енергійність, вимогливість, цілеспрямованість);
- інтуїція, уміння творчо вирішувати проблеми;
- особові якості (обов'язковість, порядність, чесність, доброзичливість);

– емоційно-вольова стійкість, витриманість, стриманість.

Модель професійних якостей можна виробити шляхом експертної оцінки і вибирати за допомогою неї найбільш відповідного претендента.

Розміщення кадрів ефективно тоді, коли фахівець підходить за своїми якостями, відповідає посаді і має певну перспективу росту. При цьому необхідно враховувати можливість професійного росту і підвищення кваліфікації співробітника, якщо, звичайно, у нього є таке бажання.

На співбесіді слід з'ясувати досвід і інтуїцію кандидата. Співбесіда проводиться в три етапи:

1) встановлення контакту (взаєморозуміння);

2) обмін інформацією (більше говорить кандидат);

3) підсумок і роз'яснення порядку прийому на роботу. Небажано закінчувати співбесіду негативним рішенням, краще повідомити пізніше (зателефонувати або письмово).

Крім того, необхідно враховувати вік і стать кандидата. Не завжди досвід роботи дозволяє бути хорошим керівником або управлінцем, фахівцем.

Кожен вік має свої особливості:

16-22 років – складність дорослішання, демонстрація власної незалежності, прагнення довести собі й іншим здатність до самостійного життя;

23-28 років – затвердження самого себе, одруження, стійке уявлення про своє місце в житті, чіткі життєві цілі, часто різка зміна життєвих цілей. Потреба мати наставника, друга, навченого життєвим досвідом, професіонала;

29-32 року – перехідний період, переоцінка цінностей, емоційна нестійкість, часта зміна настроїв, зриви в поведінці;

33-39 років – період "бурі і натиску", в сімейному житті зміна цінностей, усі сили часто спрямовані на справу, роботу, пік досягнень у професійному рості;

40-42 років – перехідний період, успіхи, які досягнуті людиною, здаються недостатніми, відчуття, що життя проходить даремно, погіршення здоров'я, ознаки втрати молодості тощо;

43-50 років – рівновага, урівноваженість, стабільність, творчий підйом, продуктивна діяльність;

50 і більше років – зрілість, примирення з собою, роздуми про суть життя, прагнення уникати конфліктів, продуктивність може бути найвищою.

Характеризуючи вимоги до працівників кадрових служб, Ю. Палеха звертає увагу на те, що виконання основних функцій кадрової роботи вимагає висококваліфікованих, професійно здібних працівників служб персоналу.

Так, у зарубіжних країнах, з кожних десяти працівників 6-7 – це спеціалісти з психології, соціології, економіки або спеціалісти в галузі трудових відносин, методів ділової оцінки й навчання, аналітики, вербувальники персоналу у вищих навчальних закладах, консультанти з планування кар'єри тощо. У найбільших світових компаніях і корпораціях більше 30% спеціалістів, зайнятих кадровою роботою, мають найвищий рівень освіти – диплом магістра та доктора наук.

*Працівники сучасної кадрової служби зобов'язані:* 1) знати: трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, які стосуються особового складу; основи педагогіки, соціології психології праці, передовий закордонний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналом; 2) володіти: сучасними методами оцінки персоналу; профорієнтаційною роботою; довготерміновим та оперативним плануванням роботи з персоналом; регламентаціями функцій структурних підрозділів і працівників; новітніми технологіями управління; 3) мати: ясне уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон'юнктуру ринку праці, про основи наукової організації праці, виробництва й управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань.

Для цього спеціалісти з управління персоналом повинні мати професійні знання в галузі планування, розробки й аналізу альтернативних стратегій, прийняття рішень, ефективної комунікації, створення робочих груп, мотивації працівників, вирішення конфліктів. На малих підприємствах, де кадрові служби як такі відсутні і їх функції виконують один-два працівники, ситуація з

професійною підготовкою цих працівників дещо інша. Вони повинні мати універсальну підготовку з питань кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки.

## **2. Особистість як об'єкт і суб'єкт управління**

Проблема особистості невичерпна, вона охоплює величезну кількість досліджень. Частково через різноманітність визначень поняття "особистість", частково через те, що такі слова, як "особистість", "характер", "темперамент", "здібності", "потреби", "сенс", входять не лише в систему наукових понять психології особистості, але і в нашу повсякденну мову, навколо проблеми особистості ведеться дуже багато суперечок і дискусій: майже кожен якоюсь мірою вважає себе спеціалістом з проблеми особистості. При цьому достовірних, експериментально підтверджених даних занадто мало, щоб на їх основі можна було упевнено визнати одну теорію правильною, а іншу неправильною, оцінити істинність кожної з точок зору, що стикаються.

Слово "особистість" часто вживається у буденній мові і навіть іноді в науковій літературі застосовується не до будь-якої особи, а лише до деяких, які заслуговують особливої поваги: "Ось це особистість! А той – хіба це особистість"? Можна тільки порадіти тому, що наша суспільна свідомість повільно, важко, але все-таки підходить до розуміння цінності особистості і на зміну образу людини-гвинтика прийшов образ людини-особистості. І хоча не можна не погодитися з тим, що особистість – це добре, слід розуміти, що особистість – не оцінювальна категорія, вона властива кожному, принаймні починаючи з певного віку. Тільки так можна серйозно говорити про особистість як про предмет наукового знання.

Якщо ж піти іншим шляхом і тільки обраним надавати почесне звання особистості, то питання "що є особистість"? втрачає свій сенс. Воно підміняється іншим питанням – "хто є особистість"?, відповідь на яке завжди залежить від того, кому ми його задаємо: у кожного часу і у не кожної навіть країни, а організації свій "герой".

Якщо ж ми визнаємо, що особистість є надбання кожної людини, перед нами відкривається можливість об'єктивного наукового аналізу того, в чому полягає суть особистості. Хоча ця проблема ще далека від вирішення, на сьогодні в психології накопичено немало знань про особистість.

Маємо чотири аксіоми:

- 1) особистість властива кожній людині;
- 2) особистість є те, що відрізняє людину від тварин, у яких особистостей немає;
- 3) особистість є продукт історичного розвитку, тобто виникає на певному етапі еволюції людського суспільства;
- 4) особистість індивідуальна характеристика людини, тобто те, що відрізняє одну людину від іншої.

Спілкуючись з людьми, ми передусім орієнтуємося на особливості їх особистісного складу.

Отже, *особистість* – це сукупність стійких психологічних якостей людини, що становлять її індивідуальність. *Індивідуальність* – властивості особистості, що обумовлюють особливості її поведінки і відповідність конкретним видам діяльності. *Індивід* – окремо взята людина в сукупності усіх властивих йому якостей: біологічних, фізичних, соціальних, психологічних тощо.

Розглянемо структуру особистості, яка зазвичай містить здібності, темперамент, характер, вольові якості, емоції, мотивацію, соціальні установки, детальніше.

Під індивідуальністю розглядають властивості особистості, обумовлені особливості її поведінки і відповідність конкретним видам діяльності тощо. Процес розвитку особистості завжди індивідуальний, неповторюваний. Відомий психолог О.Ф. Лазурський у книзі "Класифікація особистостей" писав: "Індивідуальність людини визначається не лише своєрідністю його внутрішніх психічних функцій, наприклад особливостей його пам'яті, уяви тощо, але в не меншій мірі і його ставленням до явищ, що оточують її, – тим, як кожна людина



реагує на ті або інші об'єкти, що вона любить і ненавидить, чим цікавиться і до чого байдужа".

Найбільш загальною динамічною структурою особистості є узагальнення усіх її можливих індивідуальних особливостей у дві групи, що утворюють дві основні сторони особистості:

- 1) індивідуально-психологічні особливості особистості;
- 2) суспільно-психологічні особливості особистості.

Закономірне співвідношення стійких особливостей індивіда, що характеризують різні сторони динаміки психічної діяльності, називають темпераментом. На думку І.П. Павлова, темперамент є "основною рисою" індивідуальних особливостей поведінки людини. Складовими темпераменту є активність і емоційність. Розрізняють сангвінічний, флегматичний, холеричний і меланхолійний *типи темпераменту*. Знання типів темпераментів допомагає правильно співвіднести можливості конкретного працівника з тими вимогами, які пред'являє та або інша професія, обрати належні форми і методи спілкування, ефективніше організувати колектив.

*Сангвінік* швидко знаходить контакт з людьми, життєрадісний, легко переорієнтовується з одного виду діяльності на інший, але не любить одноманітної роботи. Легко контролює свої емоції, швидко обживається в новій обстановці, активно вступає в контакти з людьми. Мова його гучна, швидка, виразна, супроводжується виразними мімікою і жестами. Ласий до компліментів з приводу своєї розумової непересічності.

*Флегматик* рівний у поведінці, йому невластиві невважені рішення, він повільно переорієнтовується з одного виду діяльності на інший, довго адаптується в нових умовах, малоактивний. Для спонукання його до дій необхідний потужний поштовх ззовні. Йому властиві такі якості, як терпіння і самовладання. Мова його спокійна, без різких емоцій.

*Холерик* відрізняється великою працездатністю, активністю, енергією, що вирує. Може працювати з більшою продуктивністю долаючи утруднення. Нерідко далі за підйомом активності настає період депресії, знесилання,

особливо коли його зусилля не підкріплюються успіхом. Настрій холерика нестійкий. Навіть дрібниці можуть вплинути на нього. Холерик запальний, самолюбивий, прямолінійний. Мова його швидка, з інтонаціями, що коливаються.

*Меланхолік* надвразливий, чуйний і легкоранимий. Повільно освоюється і звикає до змін життя. У екстремальних ситуаціях у меланхоліка частіше, ніж у людей з іншими типами темпераментів, виникають панічний стан, смуток, туга. Дуже хворобливо переносить невдачі. У нього сильно розвинутий рефлекс "природної обережності", а тому він сором'язливий, боязливий, нерішучий. Як правило, підозріло ставиться до жартів або іронічних висловлювань.

Життя людей неможливе без розуміння її сенсу, постановки цілей і завдань, пошуку результативних способів їх рішення. Усе це можливо завдяки наявності сприйняття. Разом з процесами відчуття сприйняття забезпечує безпосередньо чуттєве орієнтування у навколишньому світі, а потім завдяки мисленню, пам'яті і уяві визначається наша свідомість і самосвідомість.

Особливий інтерес представляють такі розумові здібності і їх спрямований розвиток, як:

- уважність, зібраність, готовність до напруженої роботи;
- схильність до постійної праці, боязнь нудьги (по Г. Сельє);
- швидкість розумових процесів, систематичність розуму, підвищені можливості аналізу і узагальнення, висока продуктивність розумової діяльності.

Під *волею* розуміють складний психічний процес, що викликає активність людини і спонукає її діяти направлено. Воля є здатністю людини долати перешкоди, досягати поставленої мети. Вона проявляється в таких рисах характеру, як цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, мужність. Ці риси вдачі можуть сприяти досягненню як добропорядних, так і антигуманних цілей. Для цього важливо виявити мотив поведінки людини. Хоробрий вчинок, мотив якого полягає в поневоленні людини, і хоробрий вчинок, мотив якого полягає в тому, щоб допомогти загальній справі, мають абсолютно різні психологічні якості. За вольовою активністю характери поділяються на сильні і слабкі. Люди

з сильним характером мають стійкі цілі, ініціативні, сміливо приймають рішення і реалізують їх, мають велику витримку, мужні і сміливі.

*Емоції* – це психічний спосіб ставлення людини до навколишнього світу, до інших людей і до самого собі, що проявляються у формі безпосереднього переживання. Людині властиве прагнення до досягнення значущих для неї цілей.

3. Фрейд звертав увагу, що кожна програма дій людини орієнтована на отримання задоволення. Його наявність або відсутність фіксується в людях передусім емоційно.

Різноманіття життєвих ситуацій пов'язане з різноманіттям проявів людських емоцій: позитивних і заперечувальних, глибоких і поверхневих і так далі. Стійкі мотиваційні емоції, що відбивають ставлення людини до певних предметів або явищ, слід розуміти як *почуття*.

У психології виділяють групу вищих людських почуттів: моральних, інтелектуальних, естетичних.

*Моральні почуття* утворюються за допомогою морального переживання людини через свої вчинки і вчинки інших людей. Такі моральні почуття, як громадський обов'язок, честь, гордість, любов, сором, загострюють самосвідомість людини, регулюють її поведінку, сприяють прояву шанобливого ставлення до людей.

На думку академіка П.К. Анохіна емоційна основа для будь-яких дій людини, і особливо для реалізації мети і намірів, є самим важливим "паливом", без якого усі наміри людини розбиваються об перші ж перешкоди.

*Інтелектуальні почуття* пов'язані із задоволенням творчо-пізнавальних потреб і інтересів особистості. Радість новатора, який знайшов технічне рішення, або розчарування вченого результатами експерименту, – все це прояви інтелектуальних почуттів у конкретних ситуаціях. Завдяки ним акумулюється розумова енергія, активніше проявляються розумові здібності людей.

*Естетичні почуття* виражають переживання людиною прекрасного навколо і в мистецтві. Вони тісно пов'язані з моральними, інтелектуальними почуттями і усі вони є потужним суб'єктивним чинником "підстраховування"

особи від можливої стандартизації її психіки, від одновимірного сприйняття нею дійсності.

*Здібності* – це розвинений стан природних завдатків, сприятливий об'єктивний чинник успішної самореалізації особистості. Уміле використання усіх здібностей дозволяє вирішувати багато проблем залучення людей до активної трудової діяльності. Здібності розвиваються в процесі навчання і виховання людини, в її активній громадській діяльності.

Розрізняють *загальні* і *спеціальні здібності*. До перших належать такі психічні здібності людини, як увага, спостережливість, запам'ятовування, творча уява, розсудливість. До других – здібності, які мають значення для певних видів діяльності, наприклад, образотворчі здібності (почуття лінії, пропорції тощо), математичні здібності (абстрактність мислення, схильність до аналізу і синтезу), організаторські здібності. Загальні і спеціальні здібності взаємозв'язані, вони є елементами однієї системи – психіки особистості. Спеціальні здібності легше і швидше формуються при розвиненості загальних здібностей.

*Характер* (з грец. *charakter* – риса, особливість) – це сукупність індивідуальних психічних здібностей, які проявляються у особистості в типових умовах і виражаються в притаманних їй способах поведінки в подібних умовах. Людина не еароджується з характером, що сформувався. Характер формується в процесі її активної різнобічної життєдіяльності.

Загальні риси характеру проявляються в ставленні особистості до громадянських обов'язків, людей, себе.

За класифікацією Д. Кейрсі існують такі типи характерів:

- Прометей, або інтуїтивно-раціональний, з девізом "Бути бездоганними в усіх починах";
- Аполлон, або інтуїтивно-емоційний, з девізом: "Будь правдивим перед самим собою";
- Діоніс, або чуттєвий сенсорик, з девізом: "Їсти, пити і жінок любити";
- Епіметей, або чуттєвий цінитель, з девізом: "Раніше у ліжку, раніше прокинешся".

Людині властиві товариськість, ввічливість, доброзичливість та інші риси. Антиподами цих рис являються замкнутість, нетактовність, недоброзичливість. Як стверджував В. Гюго, у кожної людини три характери: той, який йому приписують; той, який він собі приписує; той, який є насправді.

Ставлення до самого до себе – оцінка своїх дій, одна з умов вдосконалення особистості, що допомагає формувати такі риси як скромність, принциповість, самодисципліна.

Негативними рисами характеру є зарозумілість і хвастощі. Людина, що володіє цими рисами, зазвичай незлагідна в колективі, мимоволі створює в ньому конфліктні ситуації.

Індивідуально-психологічні особливості – складова частина психологічної структури особи. Вони утворюють її "біологічний каркас". Ці особливості генетично передаються від покоління до покоління з різною стартовою можливістю їх розвитку протягом життя. Суспільно-психологічні особливості є соціально придбаними, механізмом їх утворення є життєвий устрій суспільства, соціальне оточення людини, її робота над самим собою.

Серед обставин, що впливають на становлення і формування цих якостей, особливо велике значення стану соціально-економічних стосунків, в які "занурена" особистість, її вміння формувати себе, не пригнічуючи своєї особистої гідності і нехтуючи пріоритетними духовними цінностями цивілізації. Розглянемо структуру цих особливостей особистості.

Соціальні почуття виникають як результат задоволення (незадоволення) матеріальних і духовних потреб людей, їх потреб у соціальному спілкуванні, приналежності до певного кола людей. Соціальні почуття проявляються як стійкі мотивовані переживання, наприклад, національні або споріднені почуття. Величезне значення має таке соціальне почуття, як патріотизм. Інтенсивно сьогодні відроджуються релігійні почуття.

Чим більше життєвих вражень переживає людина, тим більший об'єм його соціальних переживань. Соціальні почуття створюють величезну дію на морально-психологічний стан людей: об'єднують (протиставляють) їх,

привертають до спільних (індивідуальним) дій, можуть викликати консолідацію або непримиренну конфронтацію.

Ціннісні орієнтації відіграють важливу роль у психологічному механізмі, що регулює поведінку особистості. Це відносно стійке, соціально обумовлене, вибіркоче ставлення особистості до матеріальних і духовних благ, які виступають для неї метою або засобом задоволення своїх потреб. Вони відбивають психологічний настрій особистості, який не лише залежить від загострення у неї потреби в чомусь, але і від суспільної думки.

У формуванні ціннісних орієнтацій думка первинної групи, соціального оточення, демографічного шару нерідко відіграє вирішальну роль. У певному віці, наприклад, підлітковому і юнацькому, коли ще не склалися світоглядні позиції, ціннісні орієнтації активно впливають на мотивацію поведінки, визначення смаку, характер прояву схильностей. Велика їх роль і в житті дорослих людей, що нерідко проявляється через характер їх схильностей і захоплень, в їх світовідчутті.

### **3. Колектив як об'єкт і суб'єкт управління**

Впродовж життя виробляються і закріплюються певні групові норми і цінності, які в тій або іншій мірі повинні поділяти усі учасники.

*Групові норми* – це певні правила, що вироблені групою, прийняті її більшістю і регулюючі стосунки між членами групи. Для забезпечення дотримання цих норм усіма членами групи виробляється система функцій. Функції можуть носити заохочувальний або заборонний характер. У першому випадку група заохочує своїх членів, які виконують вимоги групи, підвищується рівень їх емоційного сприйняття, росте статус, застосовуються інші психологічні заходи винагороди. У другому випадку група більшою мірою орієнтована на покарання тих членів групи, поведінка яких не відповідає нормам. Це можуть бути такі психологічні методи дії, як бойкот, зниження інтенсивності спілкування з тими, хто "провинилися", пониження їх статусу, виключення із структури комунікативних зв'язків тощо.

Особливо гострою виглядає проблема прийняття системи групових норм для нового члена групи, який адаптується до незвичної для нього системи стосунків. Пізнаючи, якими правилами користуються члени групи у своїй поведінці, які цінності стосунків сповідують, новий член групи постає перед проблемою прийняття або відкидання цих норм, правил і цінностей. В цілому, можливі варіанту його ставлення до цього питання:

- 1) свідоме, вільне прийняття норм і цінностей групи;
- 2) вимушене прийняття під загрозою санкцій групи;
- 3) демонстрація антагонізму стосовно групи (по принципу "не такий, як усе");
- 4) вільне, усвідомлене відкидання групових норм з урахуванням усіх можливих наслідків, аж до відходу з групи.

Другий і третій варіанти ілюструють поведінку, залежно від групи, – або прийняття її норм під тиском, або протиставлення себе цій конкретній групі. При цьому і той, і інший варіант дозволяють людині знайти своє місце в групі – або в лавах "законослухняних", або в лавах "козлів відпущення", "дрібних бунтарів".

Як показують дослідження, другий варіант поведінки людини по відношенню до групи є найбільш поширеним. Феномен вимушеного прийняття людиною норм і цінностей групи під загрозою втрати цієї групи або свого стійкого положення в ній дістав назву конформізму і розглядається сьогодні як один з найважливіших механізмів підтримки цілісності групи, єдності її цінностей і цілей.

*Конформізм* – підпорядкування судження або дії індивіда груповому тиску, що виникає з конфлікту між його власною думкою і думкою групи. Людина демонструє конформну поведінку у ситуації, коли вважає за краще вибрати думку групи на шкоду своєму власному.

Важливо підкреслити, що з соціально-психологічної точки зору цікаві лише ті випадки, коли такий вибір людина робить неусвідомлено, дійсно переконує себе в необхідності вибрати точку зору групи, а не демонструє

брехливу, цинічну поведінку. Щоб не плутати ці два явища, прийнято говорити про конформність як про рису особистості, схильність індивіда вирішувати конфлікт на користь групи і про конформізм як соціальне пристосування. Дослідження показують, що в різних ситуаціях відсоток людей, що демонструють конформні реакції, може коливатися від 15 до 80%. Це дозволяє вважати конформність важливим чинником соціальної поведінки людини.

Рівень (міра) конформності людини залежить від:

- значущості для нього висловлюваної думки. Чим воно важливіше особисто для людини, тим нижче рівень його конформності;
- авторитетності людей, що висловлюють в групі ті або інші погляди. Чим вище їх статус і авторитетність для групи, тим вище конформність членів групи;
- кількості членів групи, що висловлюють позиції і їх однаковості.

Особливо яскраво феномен конформізму проявляється, коли на людину чинить тиск групова більшість, що однакова у своїх переконаннях;

- віку і статі. У цілому жінки більш конформні, ніж чоловіки, а діти – ніж дорослі. В той же час підлітки і старшокласники схильні демонструвати конформізм у спілкуванні з групою однолітків і негативізм – у спілкуванні з дорослими. Враховуючи це, бажано як можна рідше ставити підлітка в ситуацію групового тиску з боку дорослих або класу (навчальної групи), якщо цей об'єкт не є для нього джерелом норм і цінностей. У старшому шкільному віці зростає вірогідність незалежних рішень, проте конформність у спілкуванні зі значущою групою однолітків або дорослих ще дуже велика (наприклад, різні юнацькі злочинні групи).

*Референтна група* – це реальна або ідеальна група, на яку орієнтована людина, цінності, ідеали і норми поведінки якої вона розділяє.

Антиподом референтної групи є група членства. Людина може бути членом цієї групи, але внутрішньо залишатися байдужою до її цілей і норм.

Так, для одних студентів навчальна група являється референтною групою, їх поведінка орієнтована на норми і цінності даної спільноти. У цьому випадку стосовно навчальної групи вони демонструватимуть високу конформність, а у



викладача з'явиться можливість впливати на їх поведінку через роботу з колективом.

Студенти ж, для яких ця навчальна група є лише групою членства, незацікавлені у близькому спілкуванні з одногрупниками і не орієнтуються на норми і цінності навчальної групи, а займають відсторонену або конфліктну позицію.

Таким чином, конформність – важливий механізм підтримки внутрішньої однорідності і цілісності групи. Значення цього механізму пояснюється тим, що він служить підтримці групової постійності у рівнях зміни і розвитку групи.

Основою міжособистісних стосунків в групі є перш за все емоційна міжособистісна привабливість членів групи. Привабливість - дуже важливий чинник людських стосунків. Характер спілкування і успішність спільної діяльності багато в чому визначаються рівнем привабливості партнерів. Чим сильніша привабливість партнерів, тим більше вони задоволені міжособистісними стосунками у групі.

У той же час сфера людських стосунків значно ширша, ніж сфера емоційної привабливості людей. Було б неправильним думати, що поза взаємним тяжінням неможливі нормальне спілкування і успішна діяльність людей. Задоволеність внутрішньогруповими стосунками може бути високою під час успішної спільної діяльності, навіть якщо при цьому не формуються близькі емоційні стосунки.

Задоволеність міжособистісними стосунками членів групи можна регулювати за допомогою сумісності партнерів, що породжує міжособистісну привабливість.

*Міжособистісна сумісність* – складний психологічний ефект поєднання, взаємодії людей, що спілкуються. Розрізняють структурну і функціонально-рольову сумісності.

*Структурна сумісність* припускає сумісність темпераменту, характеру і особистісних якостей партнерів. Якщо стосовно двох перших підтверджується гіпотеза про компліментарність, взаємодоповнювальні якості партнерів, то

стосовно особистісних властивостей експериментальне підтвердження знайшла протилежна ідея схожості і близькості: сумісність партнерів висока при володінні ними взаємодоповнюваними властивостями темпераменту і характеру (сангвінік – меланхолік, холерик – флегматик) і схожими особистісними орієнтаціями і особливостями (товариськість, тривожність, мрійливість тощо).

*Функціонально-рольова сумісність* – відповідність уявлень партнерів про ті міжособистісні ролі, які вони реалізовуватимуть самі і чекати від іншого в процесі спілкування і взаємодії. Якщо рольові уявлення і очікування учасників співпадають, у них багато шансів досягти гармонійних стосунків, побудованих на міжособовій привабливості.

Об'єднання групи – процес, що супроводжує її на усіх етапах розвитку. Суть об'єднання – у формуванні особливого типу зв'язків в групі, які дозволяють перетворити формальну структуру у психологічну спільність. Згуртованість має різні прояви. Вона виражається і в емоційній привабливості, і привабливості членів групи, і у прагненні їх до збереження свого групового членства, і в єдності цінностей і цілей учасників групового спілкування.

Сама по собі згуртованість виступає для членів будь-якої групи в якості привабливої мети і цінності, групового стану, до якого потрібно прагнути. Особливо яскраво це проявляється у підліткових групах, що прагнуть досягти високого рівня внутрішньогрупової солідарності і згуртованості. Проте це вдається далеко не завжди, оскільки формування в групі стосунків, побудованих на згуртованості, залежить від безлічі психологічних чинників.

Згуртованість є важливою характеристикою стану групи, оскільки згуртована група не лише є більш ефективно працюючим єдиним організмом, але і володіє більшою привабливістю для кожного її члена. Згуртована група характеризується посиленням спілкування між учасниками, близькістю думок і ціннісних орієнтацій, що дозволяє людині почувати себе комфортно. У групі з високим рівнем згуртованості росте самооцінка людини, знижується рівень його тривожності і, крім того, підвищується ефективність будь-яких форм активності такої групи.

#### **4. Психологія і етика стосунків у колективі навчального закладу**

Основними видами соціальних контактів є діяльність і спілкування. Між спілкуванням і діяльністю як видами людської активності існують відмінності. Результатом діяльності зазвичай є створення якого-небудь матеріального або ідеального предмета, продукту (наприклад, формулювання думки, ідеї, висловлювання). Підсумком спілкування стає взаємний вплив людей. І діяльність, і спілкування слід розглядати як взаємопов'язані сторони, що розвивають людину соціальною активністю.

У реальній життєдіяльності людини спілкування і діяльність як специфічні форми соціальної активності виступають в єдності, але в певній ситуації можуть бути реалізовані і незалежно один від одного. Зміст категорії спілкування різноманітний: це не лише вид людської діяльності, але і умова, і результат цієї ж діяльності, обмін інформацією, соціальним досвідом, почуттями, настроями.

*Спілкування* – взаємодія двох або декількох людей з метою встановлення і підтримки міжособистісних стосунків, досягнення загального результату спільної діяльності.

Спілкування властиве усім вищим живим істотам, але у людей воно має найдосконаліші форми, є усвідомленим і опосередкованим мовою. Людина постійно спілкується і взаємодіє з іншими суб'єктами. У спілкуванні виділяють зміст, мету, засоби, функції, форми, сторони, види, бар'єри.

*Зміст спілкування* – це інформація, яка в міжіндивідуальних контактах передається від однієї живої істоти до іншого. Змістом спілкування можуть бути відомості про внутрішній мотиваційний або емоційний стани живої істоти. Змістом спілкування може стати інформація про стан зовнішнього середовища, наприклад, сигнали про небезпеку або про присутність поблизу позитивних, біологічно значущих чинників. У людини спілкування значно ширше, ніж у тварин. Люди обмінюються один з одним інформацією, знаннями про світ, чому сприяє багатий, придбаний за життя досвід, знання, здібності, уміння і навички.

Людське спілкування багатопредметне, воно найрізноманітніше за своїм внутрішнім змістом. За змістом спілкування розрізняють:

– *матеріальне спілкування* – обмін продуктами і предметами діяльності, які, у свою чергу, служать засобом задоволення актуальних потреб суб'єктів;

– *когнітивне спілкування* – обмін знаннями;

– *діяльнісне спілкування* – обмін діями, операціями, розуміннями, навичками. Ілюстрацією когнітивного і діяльнісного можна вважати спілкування, пов'язане з різними видами пізнавальної або навчальної діяльності. Тут від суб'єкта до суб'єкта передається інформація, що розширює кругозір, удосконалює і розвиває здібності;

– *кондиційне спілкування* – обмін психічними або фізіологічними станами.

Під час кондиційного спілкування члени колективу впливають один на одного, розраховуючи на те, щоб привести один одного в певний фізичний або психічний стан (наприклад, підняти настрій або зіпсувати його, збудити або заспокоїти один одного);

– *мотиваційне спілкування* – обмін спонуканнями, цілями, інтересами, мотивами, потребами. Мотиваційне спілкування націлене на передачу один одному певних спонукань, установок або готовності до дій в певному напрямі (наприклад, одна людина бажає добитися, щоб у іншій виникло або зникло певне прагнення, щоб склалася певна установка до дії, актуалізувалася деяка потреба).

*Мета спілкування* – те, заради чого у людини виникає цей вид активності. У тварин метою спілкування може бути спонукання іншої живої істоти до певних дій, попередження про те, що необхідно утриматися від певної дії. У людини кількість цілей значно більша. Якщо у тварин мета спілкування зазвичай не виходить за рамки задоволення актуальних для них біологічних потреб, то у людини вони є засобом задоволення багатьох різноманітних потреб: соціальних, культурних, пізнавальних, творчих, естетичних, потреб інтелектуального росту, морального розвитку і ряду інших. За цілями спілкування розрізняють:

– *біологічне спілкування* – спілкування, що необхідне для підтримки, збереження і розвитку організму. Воно пов'язане із задоволенням основних органічних потреб;

– *соціальне спілкування* – спрямоване на розширення і закріплення міжособистісних контактів, встановлення і розвиток інтерперсональних стосунків, особового росту індивіда.

Існує стільки окремих видів спілкування, скільки можна виділити підвидів біологічних і соціальних потреб. Основними з них є:

– *ділове спілкування*. Зазвичай включено як приватний момент в нокуую-либо спільну продуктивну діяльність людей і служить засобом підвищення якості цієї діяльності. Його змістом є те, чим зайняті люди, а не проблеми, які зачіпають їх внутрішній світ;

– *особове спілкування*. Зосереджено в основному навколо психологічних проблем внутрішнього характеру, тих інтересів і потреб, які глибоко й інтимно зачіпають особистість людини (пошук сенсу життя, визначення свого ставлення до значущої людини, до того, що відбувається навкруги, вирішення якого-небудь внутрішнього конфлікту);

– *інструментальне спілкування*. Не є самоціллю, не стимулюється самотійною потребою, але переслідує мету, що відрізняється від отримання задоволення від самого акту спілкування;

– *цільове спілкування*. Це спілкування, яке само по собі служить засобом задоволення специфічної потреби, в даному випадку – потреби в спілкуванні.

Спілкування людей не відособлений процес або самотійна форма активності, воно міститься в індивідуальній або груповій практичній діяльності, яка не може ні виникнути, ні здійснитися без інтенсивного і різнобічного спілкування.

*Засоби спілкування* – способи кодування, передачі, переробки і розшифровки інформації, що передається в процесі спілкування від однієї живої істоти іншій. *Кодування інформації* – це спосіб її передачі від одного до іншого суб'єкта спілкування. Інформація може передаватися за допомогою прямих

тілесних контактів: торканням тіла, руками тощо. Інформація може передаватися і сприйматися людьми на відстані, через органи чуття (спостереження з боку однієї людини за рухом іншої або сприйняття її звукових сигналів). Окрім цих даних від природи способів передання інформації у людини є немало таких, які винайдені і вдосконалені нею самою. Це – мова і інші знакові системи, писемність в її різноманітних видах і формах (тексти, схеми, малюнки, креслення), технічні засоби запису, передачі і зберігання інформації (радіо- та відеотехніка, механічна, магнітна, лазерна і інші форми записів). За своєю винахідливістю у обиранні засобів і способів спілкування людина набагато перевершує усі відомі нам живі істоти.

Функції спілкування виділяються відповідно до змісту спілкування. Розрізняють чотири *основні функції спілкування*, які, поєднуючись, надають процесам спілкування конкретну специфіку в конкретних формах:

- 1) інструментальна – характеризує спілкування як соціальний механізм управління і передачі інформації, необхідної для виконання дії;
- 2) інтеграційна – розкриває спілкування як засіб об'єднання людей;
- 3) самовираження – визначає спілкування як форму взаєморозуміння психологічного контексту;
- 4) трансляція – виступає як функція передачі конкретних способів діяльності, оцінок тощо.

Цими чотирма функціями зовсім не вичерпується значення і характеристики спілкування. Серед інших функцій спілкування можна назвати експресивну (функція взаєморозуміння переживань і емоційних станів), соціального контролю (функція регламентації поведінки і діяльності), соціалізації (функція формування навичок взаємодії в суспільстві відповідно з прийнятими нормами і правилами) тощо.

*Форми спілкування* надзвичайно різноманітні. Можна говорити про пряме і непряме спілкування, безпосереднє і опосередковане, масове і міжособове.

При цьому під *прямим спілкуванням* розглядають природний контакт "обличчя до обличчя" за допомогою вербальних (мовних) і невербальних засобів

(жести, міміка, пантоміміка), коли інформація особисто передається одним з його учасників іншому.

*Непряме спілкування* допускає включення в процес спілкування "додаткового" учасника як посередника, через якого проходить передача інформації.

*Безпосереднє спілкування* здійснюється за допомогою природніх органів, даних живій істоті природою (руки, голова, тулуб, голосові зв'язки тощо). Безпосереднє спілкування історично є першою формою спілкування людей, на його основі на пізніших етапах розвитку цивілізації виникли різні види опосередкованого спілкування.

*Опосередковане спілкування* можна розглядати як неповний психологічний контакт за допомогою письмових або технічних пристроїв, що ускладнюють або віддаляють у часі отримання зворотного зв'язку між учасниками спілкування. Опосередковане спілкування допускає використання спеціальних засобів і знарядь для організації спілкування і обміну інформацією. Це або природні предмети (палиця, кинутий камінь, слід на землі і так далі), або культурні (знакові системи, записи символів на різних носіях, друк, радіо, телебачення тощо).

Крім того, розрізняють міжособистісне і масове спілкування.

Масове спілкування – це множинні, безпосередні контакти незнайомих людей, а також комунікація, опосередкована різними видами масової інформації.

Міжособистісне спілкування пов'язане з безпосередніми контактами людей в групах або парах, постійних за складом учасників. Воно має на увазі відому психологічну близькість партнерів: знання індивідуальних особливостей один одного, наявність співпереживання, розуміння, спільного досвіду діяльності.

У соціальній психології виділяють три різних за своєю орієнтацією типу міжособистісного спілкування:

- 1) імперативне спілкування;
- 2) маніпуляцію (маніпулятивне спілкування);

3) діалогічне спілкування (діалог).

*Імперативне спілкування* – авторитарна, директивна форма впливу на партнера по спілкуванню з метою досягнення контролю над його поведінкою і внутрішніми установками, примуси до певних дій або рішень. У даному випадку партнер по спілкуванню розглядається як об'єкт дії, виступає "пасивною" стороною. Особливість імперативного спілкування полягає в тому, що кінцева мета спілкування – примус партнера – не завуальована. В якості засобів опису впливу використовуються наказ, вказівки, приписи і вимоги.

*Маніпуляція* – поширена форма міжособистісного спілкування, що допускає дію на партнера по спілкуванню з метою досягнення своїх прихованих намірів. Як і імперативне спілкування, маніпулятивне спілкування припускає об'єктне сприйняття партнера по спілкуванню, якого маніпулятор використовує для досягнення своїх цілей. Ріднить їх і те, що при маніпулятивному спілкуванні також ставиться мета добитися контролю над поведінкою і думками іншої людини. Корінна відмінність полягає в тому, що партнера не інформують про справжні цілі спілкування; їх або просто приховують від нього, або підміняють іншими.

*Структуру спілкування* можна охарактеризувати шляхом виокремлення в ній трьох взаємозв'язаних сторін:

- 1) комунікативної;
- 2) інтерактивної;
- 3) перцептивної.

При цьому необхідно пам'ятати, що в реальності ми маємо справу з процесом спілкування як єдиним цілим.

*Комунікативна сторона спілкування* (чи комунікація у вузькому значенні цього слова) полягає у взаємному обміні інформацією між партнерами по спілкуванню, передачі і прийомі знань, ідей, думок, почуттів. Універсальним засобом комунікації і спілкування є мова, за допомогою якої не лише передається інформація, але і здійснюється дія учасників спільної діяльності один на одного. Розрізняють два типи інформації: спонукальну і констатуючу.



*Інтерактивна сторона спілкування* ("інтеракція" – взаємодія) полягає в обміні діями, тобто в організації міжособистісної взаємодії, що дозволяє тим, що спілкуються реалізувати для них деяку загальну діяльність.

*Перцептивна (соціально-перцептивна) сторона спілкування* – це процес виховання, пізнання і розуміння людьми один одного з наступним встановленням на цій основі визначених міжособистісних стосунків, означає, таким чином, процес сприйняття "соціальних об'єктів". У реальному спілкуванні люди пізнають один одного з метою подальшої спільної дії, і навпаки, люди, в процесі спільної діяльності, пізнають один одного.

Судити про специфіку міжособистісної комунікації можна по процесу зворотного зв'язку, наявності комунікативних бар'єрів, комунікативному впливу і рівню передачі інформації (вербального і невербального).

Передусім необхідно відмітити, що в спілкуванні відбувається не лише передача інформації від одного партнера до іншого (особа, яка передає інформацію – це комунікатор, а той, хто отримує цю інформацію – реципієнт), а й обмін нею.

*Зворотний зв'язок* – це інформація, що містить реакцію реципієнта на поведінку комунікатора. Зворотний зв'язок покликаний допомогти партнераві по спілкуванню зрозуміти те, як сприймаються його вчинки, які почуття вони викликають у інших людей.

Специфічною властивістю міжособистісної комунікації виступає його дворівнева організація. У процесі спілкування обмін інформацією між його учасниками здійснюється як на вербальному, так і невербальному (немовному) рівні.

На вербальному (основному) рівні в якості засобу передачі інформації використовується мова людини. Саме мова як прояв активності волі і свідомості, того, хто говорить, є умовою духовного перетворення особистості. Озвучування своїх складностей переводить їх з плану індивідуального і егоцентричного в план загальнолюдський.

До невербальної комунікації відносяться зовнішній вигляд і виразні рухи людини (жести, міміка, пози, хода тощо). Вони багато в чому є дзеркалом, що проектує емоційні реакції людини, які ми "зчитуємо" в процесі спілкування, намагаючись зрозуміти, як інший сприймає те, що відбувається. Сюди ж можна віднести таку специфічну форму невербального спілкування, як "контакт очима". Роль усіх цих невербальних знаків в спілкуванні надзвичайно велика. Можна сказати, що значна частина людського спілкування розгортається в підводній частині "комунікативного айсбергу" – в області невербального спілкування. Зокрема, саме ці засоби найчастіше використовує людина для зворотного зв'язку з партнером по спілкуванню. Через систему невербальних засобів транслюється і інформація про почуття, що переживаються людьми в процесі спілкування. До аналізу "невербалики" ми прибігаємо в тих випадках, коли не довіряємо словам партнерів. Тоді жести, міміка, погляд допомагають визначити щирість іншого.

Передача будь-якої інформації можлива лише за допомогою знаків, точніше – знакових систем. Існує декілька знакових систем, які використовуються в комунікативному процесі. Відповідно до них можна класифікувати комунікативні процеси. Розрізняють вербальну і невербальну комунікації. Другий вид комунікації вимагає детальнішого поділу на різні форми. Сьогодні описані і досліджені численні форми невербальних знакових систем, головними з яких є:

- кінесика;
- пара- і екстралінгвістика;
- проксемика;
- візуальне спілкування.

Відповідно виникає і різноманіття видів комунікаційного процесу.

Мова є самим універсальним засобом комунікації, оскільки при передачі інформації за допомогою мови найменше втрачається сенс повідомлення. Правда, цьому повинна сприяти висока міра спільності розуміння ситуації усіма учасниками комунікаційного процесу.

За допомогою мови здійснюється кодування і декодування інформації: кажучи, комунікатор кодує, а реципієнт, слухаючи, декодує цю інформацію.

Область досліджень, пов'язаних з виявленням механізмів утворення різних емоційних стосунків до людини, дістала назву дослідження атракції й емпатії.

Атракція – виникнення при сприйманні індивіда індивідом взаємної привабливості, розуміння і прийняття один одного у взаємодії, коли не тільки узгоджуються дії, а й встановлюються позитивні взаємини. Іншими словами, це мистецтво подобатися іншим людям, справляти на них приємне враження.

Емпатія - розуміння відносин, почуттів, психічних станів іншої особи в формі співпереживання.

Цілком зрозуміло, що обидві ці якості відіграють далеко не останню роль у суто специфічних стосунках повсякденного спілкування між людьми. Вони далеко не усім дані від народження, але ними можна і треба оволодіти, якщо поставити перед собою головну мету – істотно поліпшити і оптимізувати свої стосунки з оточуючими, свій індивідуальний стиль спілкування.

Останнім часом велика увага приділяється проблемам службової і адміністративної етики, етики господарського керівника. Головним є обґрунтування принципів і норм моральної поведінки усіх осіб, які беруть участь в організації і управлінні, ставлення до службових прав і обов'язків як до професійного обов'язку. Акцент робиться на неприпустимості наявності у керівників і менеджерів якостей, що мають підвищену соціальну небезпеку. До таких, в першу чергу, належать нескромність, несправедливість, хабарництво, необ'єктивний підбір кадрів, зловживання владою.

*Управлінська етика* – система теоретико-прикладних етичних знань і практичних рекомендацій, орієнтованих на якісне виконання адміністративно-господарських функцій. Вона містить зразки кращого досвіду морального вирішення конкретних проблем управління.

Англію і Францію прийнято вважати країнами класичного етикету. Проте батьківщиною етикету назвати їх ніяк не можна. У XV ст. у цих країнах панували грубість устоїв, неучтвo, поклоніння силі тощо. У Італії

облагороджування устоїв суспільства розпочинається вже в XIV ст. Перехід від феодальних устоїв до духу нового часу почався в Італії раніше, ніж в інших країнах. Італію XV ст. порівняно з іншими країнами Європи відрізняють вища міра вченості, багатства, здатності прикрашати своє життя.

Таким чином, Італія була країною нової культури. Тому вона справедливо заслуговує назви батьківщини етикету.

Норми моральності, що склалися, – результат тривалого процесу становлення стосунків між людьми. Без дотримання цих норм (не шануючи один одного, не накладаючи на себе певних обмежень) неможливими є політичні, економічні та культурні стосунки.

*Етикет* (від фр. *etiquette* – звичай, характер) означає манеру поведінки. До нього відносяться правила чемності і ввічливості, що прийняті в суспільстві.

Сучасний етикет наслідує звичаї практично усіх народів від сивої давнини до наших днів. У основі своїй ці правила поведінки є загальними, оскільки вони дотримуються представниками різних соціально-політичних систем, що існують у сучасному світі. Народи кожної країни вносять в етикет свої поправки і доповнення, обумовлені суспільним устроєм країни, специфікою її історії, національними традиціями і звичаями.

Розрізняють декілька *видів етикету*, основними з яких є:

- *дипломатичний етикет* – правила поведінки дипломатів і інших офіційних осіб під час контактів один з одним під час дипломатичних прийомів, візитів, переговорів;

- *військовий етикет* – збірка загальноприйнятих в армії правил, норм і манер поведінки військовослужбовців в усіх сферах їх діяльності;

- *загальноцивільний етикет* – сукупність правил, традицій і умовностей, що дотримуються громадянами під час спілкування.

Більшість правил дипломатичного, військового і загальноцивільного етикету в тій чи іншій мірі співпадають. Відмінність між ними полягає в тому, що дотриманню правил етикету дипломатами надається більше значення, оскільки відступ від цих правил або порушення їх може завдати збитку

престижу країни або її офіційним представникам і привести до ускладнень у стосунках держав.

На відміну від норм моралі норми етикету є умовними, вони носять наче характер неписаної угоди про те, що в поведінці людей є загальноприйнятим, а що ні. Кожна культурна людина повинна не лише знати і дотримуватися основних норм етикету, але і розуміти необхідність певних правил і стосунків. Манери багато в чому відбивають внутрішню культуру людини, його моральні і інтелектуальні якості. Уміння правильно поводитися в суспільстві має дуже велике значення: воно полегшує встановлення контактів, сприяє досягненню взаєморозуміння, створює хороші, стійкі взаємини.

Одним з основних принципів сучасного життя є підтримка нормальних стосунків між людьми і прагнення уникнути конфліктів. У свою чергу, повагу і увагу можна заслужити, лише дотримуючись правил ввічливості і стриманості. Тому ніщо не цінується людьми, які оточують нас, так дорого, як ввічливість і делікатність. Проте в житті нерідко доводиться стикатися з грубістю, різкістю, неповагою до особистості іншої людини. Причина тому – недооцінка культури поведінки людини.

*Манери* – спосіб тримати себе, зовнішня форма поведінки, поводження з іншими людьми, вирази, що вживаються в мові, тон, інтонація, характерні для людини хода, жестикуляція і навіть міміка.

Хорошими манерами вважаються скромність і стриманість, уміння контролювати свої вчинки, уважно і тактовно спілкуватися з іншими людьми. Поганими манерами вважають звичку голосно говорити, не соромлячись у виразах, розбещеність в жестикулюванні і поведінці, неохайність в одязі, грубість, відверта недобррозичливість, що проявляється, до оточення, нехтування до чужих інтересів і запитів, безсоромне нав'язування іншим людям своєї волі і бажань, невміння стримувати своє роздратування, навмисну образу гідності навколишніх людей, нетактовність, лихослів'я, вживання принизливих кличок і прізвиськ.

Манери відносяться до культури поведінки людини і регулюються етикетом. Етикет має на увазі доброзичливе і поважне ставлення до усіх людей незалежно від їх посади і суспільного положення. Він передбачає чемне поводження з жінкою, шанобливе ставлення до старших, форми звернення і вітання, правила ведення розмови, поведінки за столом. В основному етикет в цивілізованому суспільстві співпадає із загальними вимогами ввічливості, в основі яких лежать принципи гуманізму.

Обов'язковою умовою спілкування є делікатність. Делікатність не має бути зайвою, доходить до відвертих лестощів, призводить до нічим не виправданого вихвалання побаченого або почутого. Не потрібно посилено приховувати, що ви уперше бачите щось, слухаєте, пробуєте на смак, боячись, що інакше вас визнають неуком.

Усім відомі вирази "холодна ввічливість", "крижана ввічливість", "зневажлива ввічливість", в яких епітети, додані до цієї прекрасної людської якості, не лише вбивають її суть, але і надають їй протилежний зміст.

Американський філософ Р.У. Емерсон визначає ввічливість як "суму маленьких жертв", що приносяться нами людям, що оточують нас, з якими ми вступаємо у ті або інші життєві стосунки. Як влучно помітив Сервантес, ніщо не коштує так дешево і не цінується так дорого, як ввічливість. Істинна ввічливість може бути тільки доброзичливою, оскільки є одним з проявів щирості, безкорисливої доброзичливості стосовно усіх, з ким людині доводиться зустрічатися на роботі, вдома, у громадських місцях. Ввічливість може перейти в дружбу, але органічна доброзичливість до людей взагалі – обов'язкова основа ввічливості. Справжня культура поведінки там, де вчинки людини в усіх ситуаціях, їх зміст і зовнішній прояв витікають з моральних принципів моралі і відповідають їм.

Наступні дві шляхетні людські якості – тактовність і чуйність – припускають увагу, глибоку повагу до внутрішнього світу тих, з ким ми спілкуємося, бажання і вміння їх зрозуміти, відчувати, що може принести їм задоволення, радість або, навпаки, викликати у них роздратування, досаду,

образу. Тактовність, чуйність – це і почуття міри, яке має бути при розмові, в особистих і службових стосунках, уміння відчувати межу, порушивши яку (словами або вчинками), можна незаслужено образити, засмутити людину, а іноді і заподіяти їй біль. Тактовна людина завжди враховує конкретні обставини: різницю віку та статі, громадського положення, місце розмови, наявність або відсутність сторонніх.

Повага до інших – обов'язкова умова тактовності навіть між хорошими товаришами. Нерідко доводиться стикатися з ситуацією, коли на нараді хтось недбало кидає під час виступів своїх товаришів "нісенітницю", жарти тощо. Така поведінка нерідко стає причиною того, що коли він сам починає висловлюватися, то навіть його здорові судження аудиторія зустрічає з холодком. Про таких людей говорять: "Природа відпустила йому стільки поваги до людей, що її вистачає тільки на себе". Самоповага без поваги до інших неминуче вироджується в зарозумілість та чванливість.

Тактовність, чуйність передбачають також здатність швидко і безпомилково визначати реакцію співрозмовників на висловлювання або вчинки і за необхідності самокритично, без почуття помилкового сорому вибачитися за помилки. Це не лише не впустисть гідність, але і зміцнить співрозмовника в тому, що ви володієте винятково цінною людською якістю – скромністю.

Скромна людина ніколи не прагне показати себе краще, більш здатною, розумнішою за інших, не підкреслює свою перевагу, свої якості, не вимагає для себе ніяких привілеїв, особливих зручностей, послуг.

У той же час скромність не повинна асоціюватися ні з нерішучістю, ні з соромливістю. Це абсолютно різні категорії. Дуже часто в критичних обставинах скромні люди виявляються набагато твердішими і активнішими.

У основі усіх хороших манер лежить турбота про те, щоб людина не заважала людині і всі разом почували себе добре. Не заважати один одному потрібно уміти. Виховувати в собі треба не стільки манери, скільки те, що виражається в манерах (дбайливе відношення до світу, до суспільства, до природи, до свого минулого).

Неможливо запам'ятати усі існуючі правила, але найголовніше потрібно пам'ятати завжди – це шанобливе ставлення до людей.

Вибірковість ставлення людини до групи і колективу пов'язана з опосередкуванням психологічного захисту. Вона є своєрідним фільтром, що спрацьовує при істотному розлагодженні власної системи цінностей і оцінки свого вчинку або вчинків близьких людей, відділяє бажані впливи від небажаних, такі, що відповідають переконанням, потребам і цінностям особи від невідповідних. Стосовно виховання це може проявлятися в підвищено критичному ставленні до вихователя або викладача, при цьому захисні стосунки можуть бути перенесені з особи вихователя на зміст предмета, що викладається ним. Слід мати на увазі, що дія психологічного захисту може сприяти збереженню внутрішнього комфорту людини навіть при порушенні нею соціальних норм і заборон, оскільки, знижуючи дієвість соціального контролю, вона створює підґрунтя для самовиправдання.

Якщо людина, ставлячись до себе в цілому позитивно, допускає у свідомість уявлення про свою недосконалість, про недоліки, що проявляються в конкретних діях, то він стає на шлях їх подолання. Вона може змінити свої вчинки, а нові вчинки перетворюють її свідомість і тим самим усе його наступне життя.

Прикладом професійно-нормативних вимог до діяльності науково-педагогічного працівника може слугувати "Етичний кодекс науково-педагогічного працівника НУБіП України" (2015), метою якого є утвердження у професійній діяльності морально-етичних цінностей і професійних норм на засадах гуманності, толерантності, поваги до гідності кожної людини, конфіденційності, довіри, співпраці, ввічливості та відповідальності.

### ***Література***

1. Гончаров М. А. Основы менеджмента в образовании / Михаил Анатольевич Гончаров. – Москва: КНОРУС, 2016. – 476 с.



2. Етичний кодекс науково-педагогічного працівника НУБІП України [Електронний ресурс] // Профспілка працівників освіти і науки. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/E\\_Kodeks.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/E_Kodeks.pdf).

3. Коваль З. О. Менеджмент персоналу / Зоряна Остапівна Коваль. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 452 с.

4. Морушко О. О. Кадровий менеджмент / Олександр Олександрович Морушко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 176 с.

5. Нестеренко Г. О. Персонал: управління на засадах самоорганізації / Галина Олегівна Нестеренко. – Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. – 350 с.

### ***Завдання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте правила кадрової політики.
2. Розкрийте етапи проведення співбесіди.
3. Розкрийте специфіку вікових особливостей працівників.
4. Вкажіть на відмінності в управлінні жіночим та чоловічим колективами?
5. Дайте визначення поняттю "особистість".
6. Охарактеризуйте групи індивідуальних особливостей особистості.
7. Дайте коротке визначення кожному типові темпераменту.
8. У чому суть конформізму?
9. У чому полягає суть, зміст та мета спілкування?
10. Поясніть відмінності між видами етикету.

## Суть і види ресурсного забезпечення кадрового менеджменту

1. Нормативно-правове та науково-методичне забезпечення
2. Інформаційне забезпечення
3. Матеріально-технічне забезпечення
4. Фінансове забезпечення

### 1. Нормативно-правове та науково-методичне забезпечення

Створення та функціонування навчального закладу чи іншої освітньої установи неможливі без залучення і використання трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних та інших видів ресурсів. Оптимальне, раціональне й ефективне використання ресурсів у процесі ведення управлінської діяльності – одне з основних завдань керівника.

*Ресурси кадрового менеджменту* – це все те, що необхідне для ефективного функціонування системи. Відповідно, система кадрового менеджменту для виконання своїх функцій потребує нормативно-правового, інформаційного, науково-методичного, кадрового, матеріально-технічного і фінансового забезпечення (рис. 3.1).

Важливо, що усі навчальні заклади тією чи іншою мірою залучають зазначені види ресурсів, проте результативність кадрового менеджменту установи, як і її діяльності загалом, залежить від ефективності їх використання. Отже, економічний ефект управління закладом вимірюється не наявністю ресурсного забезпечення, а вмінням менеджерів раціонально його застосовувати.

Специфічною особливістю кадрового менеджменту порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є те, що робота з людьми, пов'язана з їх працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці тощо, потребує знання і чіткого дотримання прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Виконання цих завдань ґрунтується на дотриманні відповідних законодавчих актів держави та розробленні нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

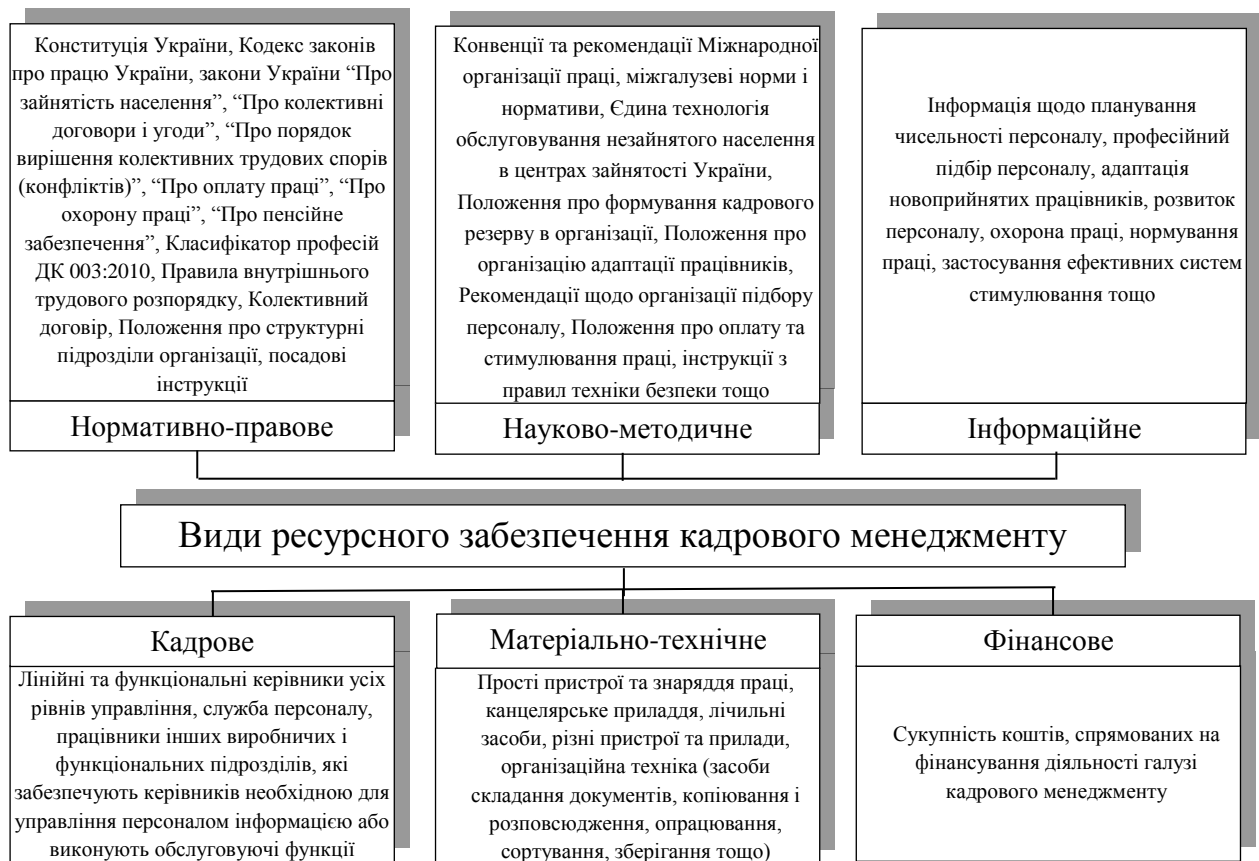


Рис. 3.1. Види ресурсного забезпечення кадрового менеджменту

Невід’ємне право громадянина України на працю гарантує Конституція України, яка проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, вибирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче від встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці.

*Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:*

– *Кодекс законів про працю (КЗпП) України*, що визначає правові засади й гарантії реалізації громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці. КЗпП України містить такі розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії й компенсації; гарантії щодо покладення на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству (установі); трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця

молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні організаціями; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю;

– Закон України *"Про зайнятість населення"* визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю;

– Закон України *"Про колективні договори і угоди"* визначає правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників;

– Закон України *"Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)"* визначає правові й організаційні засади застосування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на досягнення взаємодії сторін соціально-трудова відносин;

– Закон України *"Про оплату праці"* визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці; спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулювальної функцій заробітної плати;

– Закон України *"Про охорону праці"* визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником установи й працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні;

– Закон України *"Про пенсійне забезпечення"* гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за

рахунок суспільних фондів споживання наданням трудових і соціальних пенсій і спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільно корисна праця як джерело зростання добробуту народу й кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

До нормативно-правової бази кадрового менеджменту належить також *Класифікатор професій ДК 003:2010*, затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України. Цей документ стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад. Класифікатор професій використовується для виконання таких завдань: розрахунків чисельності працівників, обліку складу й розподілу кадрів за професійними групуваннями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах; систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками; аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються, тощо; підготовки статистичних даних для періодичних оглядів зі статистики праці, що розробляє Міжнародна організація праці; вирішення питань контролю й аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування громадян.

Практичне вирішення всіх завдань з кадрового менеджменту не повинно суперечити основним положенням Конституції України, законодавства про працю та інших законодавчих актів України. Будь-які порушення закону у сфері працевлаштування чи звільнення працівників, оплати й охорони праці, регламентації посадових прав та обов'язків, регулювання робочого часу тощо можуть бути оскаржені в судовому порядку.

Контролюють дотримання законодавства про працю спеціально уповноважені органи та інспекції, незалежні від власника або уповноваженого ним органу. Центральні органи державної виконавчої влади здійснюють контроль за додержанням законодавства про працю в організаціях, що перебувають у їхньому функціональному підпорядкуванні. Вищий нагляд за

дотриманням і правильним застосуванням законів про працю здійснює Генеральна прокуратура України.

Нормативно-правовою базою кадрового менеджменту є також документи, які розробляє та затверджує керівництво навчального закладу для внутрішнього використання, а саме:

- *правила внутрішнього трудового розпорядку*, у яких фіксуються: загальні положення; порядок працевлаштування та звільнення працівників; головні обов'язки працівників; головні обов'язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни;

- *колективний договір*, який укладається між власником або уповноваженим ним органом та профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів персоналу, власників та уповноважених ними органів;

- *положення про структурні підрозділи організації* — документи, які розробляють на основі типових положень про структурні підрозділи або самі керівники відповідних підрозділів (кафедр, факультетів, інститутів, центрів тощо), або інші вищі керівники та затверджує перший керівник організації і які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками установи;

- *посадові інструкції* — документи, які розробляють керівники відповідних структурних ланок на підставі типових вимог до посад, що містяться у "Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників", затверджують керівники організації і які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками (Додатки 1 та 2).

Науково-методичному забезпеченню, на відміну від нормативно-правового, притаманний не наказовий, а рекомендаційний характер.

*Науково-методичне забезпечення кадрового менеджменту* – це сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного й техніко-економічного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та кадрового менеджменту. Ці документи затверджує в установленому порядку відповідний компетентний орган чи керівництво навчального закладу.

Науково-методичне забезпечення кадрового менеджменту містить дві групи документів:

- *зовнішню документацію*, яка визначає норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, розробляють й затверджують її відповідні компетентні органи (міністерства, відомства, інші державні органи і міжнародні організації);

- *внутрішню документацію*, яка розробляється для внутрішнього користування та затверджується керівництвом навчального закладу.

До першої групи документів науково-методичного забезпечення кадрового менеджменту належить *"Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників"* – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведено у Класифікаторі професій. Довідник складається з випусків і розділів випусків, які згруповано за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт. Кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини, співвідносні з розділами класифікації професій за Класифікатором професій. Зміст випуску або розділу випуску складається зі вступу та кваліфікаційних характеристик, розташованих в алфавітній послідовності з порядковими номерами, а також допоміжних показників переліків професій з діапазонами розрядів.

Кваліфікаційна характеристика професії структурується за розділами (рис. 3.2).

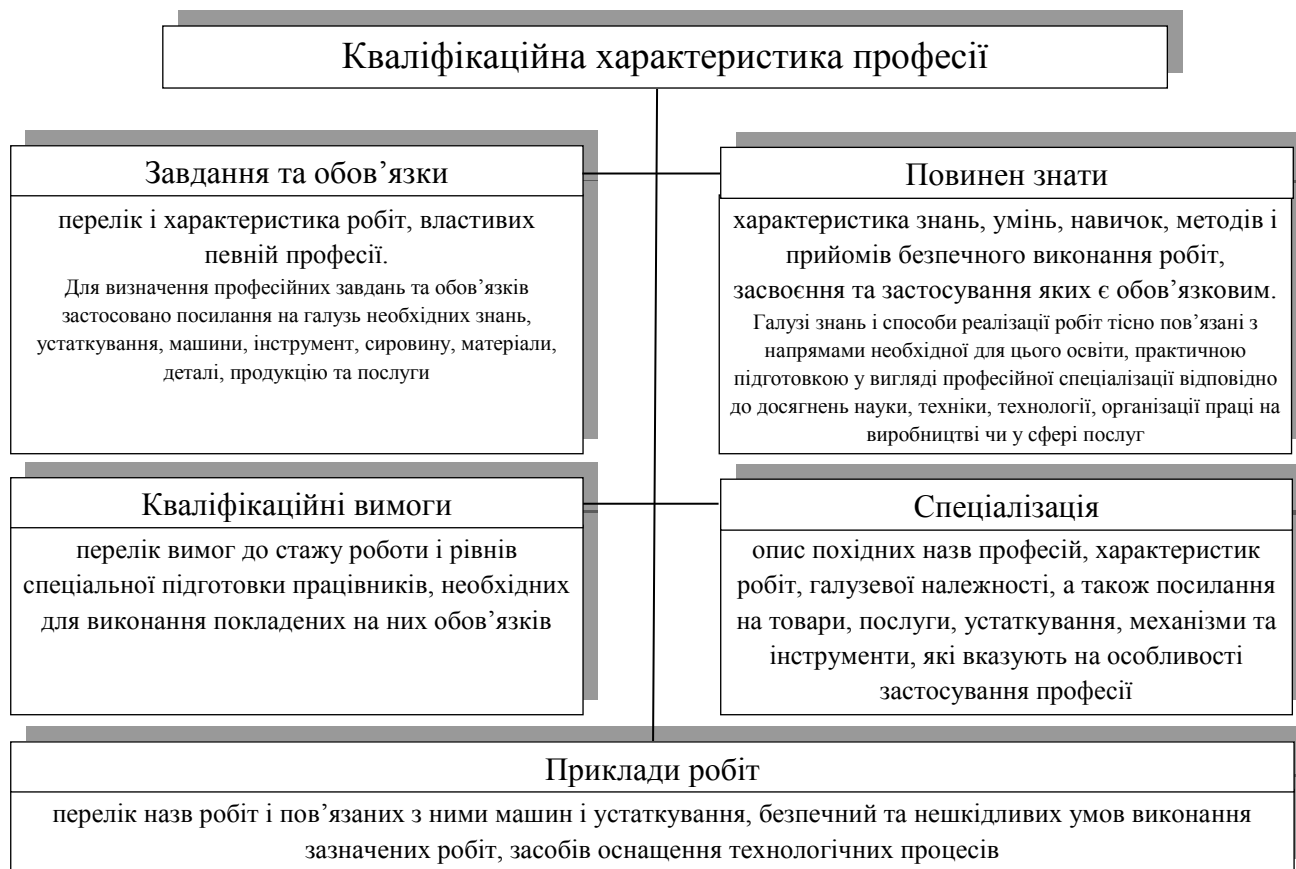


Рис. 3.2. Структура кваліфікаційної характеристики

До зовнішньої документації також належать *конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП)*, що є формами міжнародних норм з регулювання трудових відносин, призначеними для використання державами-членами МОП і міжнародним співтовариством. Такі конвенції підлягають ратифікації членами МОП. Коли держава ратифікує конвенцію, вона зобов'язується застосовувати її положення. Рекомендації не потрібно ратифікувати. Вони розширяють зміст конвенцій або торкаються питань, які не потребують формальних зобов'язань.

Конвенції та рекомендації містять міжнародні норми в галузі праці, які стосуються: прав людини на працю; заборони дискримінації та примусової праці; зайнятості; соціальної політики; колективних трудових відносин; умов праці, оплати праці, безпеки й гігієни праці, охорони праці; соціального забезпечення; професійної орієнтації та професійної підготовки; часу роботи й



відпочинку; праці жінок, дітей і підлітків, літніх працівників, працівників-мігрантів, корінного населення та окремих категорій працівників.

Поширеним типом документів, що належать до науково-методичного забезпечення кадрового менеджменту, є *відомчі технологічні розробки, інструкції*, тобто правила виконання певних процесів і процедур, які використовуються в різних галузях економіки, наприклад, у вищих навчальних закладах – "Положення про планування та облік роботи науково-педагогічних працівників".

Друга група документів, які розробляє і затверджує керівництво навчального закладу для внутрішнього використання, охоплює:

- Положення про формування кадрового резерву в установі (визначає методи оцінювання потреб організації в кадрах і наймання персоналу);
- Положення про організацію адаптації працівників (визначає основні заходи з пристосування кадрів і їх професійної орієнтації);
- Рекомендації щодо організації підбору персоналу (встановлює методи, критерії та рекомендації щодо підбору персоналу організації);
- Положення про оплату та стимулювання праці (визначає методи стимулювання персоналу і форми оплати праці);
- інструкції з правил техніки безпеки (визначають правила дотримання техніки безпеки і проведення інструктажу) тощо.

## **2. Інформаційне забезпечення**

Управління персоналом – складний динамічний процес, що для своєї реалізації потребує збирання, опрацювання і зберігання інформації стосовно різноманітних сфер трудової діяльності персоналу, потреб організації в кадрах, ринку праці тощо. Інформацією є будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а тільки необхідні для вирішення завдань кадрового менеджменту. Відповідно до цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень

(анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією тоді, коли використовуються для прийняття рішень у галузі кадрового менеджменту. Так, результати оцінювання персоналу вважаються інформацією з моменту їх належного оформлення, доведення до працівника та його безпосереднього керівника і використання для вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, планування кар'єри, удосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації працівників тощо.

*Інформаційне забезпечення кадрового менеджменту* – це сукупність даних, які використовують суб'єкти кадрового менеджменту для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича і соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального й морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації тощо.

Інформація повинна відповідати таким вимогам: повнота і точність, своєчасність та оперативність, корисність, об'єктивність, доступність, стислість, економічність, однозначність сприймання, зручність передавання, опрацювання та зберігання. Дотримання цих вимог до інформації створює умови для ефективного функціонування системи кадрового менеджменту.

Зважаючи на необхідність збирання, зберігання, опрацювання (аналізу і перетворення) та передавання різноманітної кадрової інформації, організації потрібно сформулювати відповідну інформаційну систему.

*Інформаційна система кадрового менеджменту* є сукупністю засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, опрацювання, передавання та використання кадрової інформації.

Інформаційна система кадрового менеджменту також охоплює належно організований облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань.

Основою інформаційної системи є єдиний масив, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, переміщення в навчальному закладі (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати тощо.

Серед основних вимог, які ставлять до інформаційної системи, відзначимо широке застосування комп'ютерної техніки і сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання тощо. Крім цього, оцінюючи ефективність інформаційної системи, необхідно всиновити рівень її відповідності таким вимогам, як: максимальна надійність функціонування системи; швидкість обробки великих масивів даних; оперативність забезпечення користувача необхідною інформацією; можливість контролю за правами доступу і діями користувачів; здійснення контролю за процесами управління кадрами.

У процесі своєї роботи керівнику доводиться мати справу з різноманітними видами документів, зокрема і наказами, у тому числі, які не є "суто кадровими".

*Наказ* – це правовий акт, що видається на засадах єдиноначальності для вирішення всіх основних або оперативних завдань, що стоять перед підприємством, установою, організацією. Також наказ є певною формою оформлення рішення організаційно-розпорядчого чи нормативно-правового характеру.

За своїм змістом накази поділяють на три групи:

- накази з основної діяльності (загальних питань);
- накази з адміністративно-господарських питань (оперативних питань);
- накази з особового складу (кадрових питань).

Різниця між наказом і розпорядженням може бути визначена, за необхідності, в інструкції з діловодства, яка затверджена у навчальному закладі. Крім того, певна різниця (іноді суттєва) між цими документами склалася й у

практиці їх застосування. Наприклад, керівники переважно видають накази з відповідних питань, а їх заступники та керівники підрозділів – розпорядження.

Також наказ, зазвичай, має необмежений термін дії і зачіпає принципові питання роботи установи. А розпорядження видається відповідним керівником для вирішення оперативних питань, наприклад, для надання певній особі тимчасових повноважень.

Крім того, наказ є, переважно, "фундаментальним" правовим актом, який діє до його скасування або видання нового (наприклад, наказ про встановлення чергувань окремих категорій працівників у певні періоди на постійній основі). Розпорядження, у свою чергу, може бути дійсним до його фактичного виконання (наприклад, про вихід на роботу певного працівника у конкретний святковий день).

Також наказ може створювати правову норму, а розпорядження, як правило, – ні.

Проекти наказів (розпоряджень) з кадрових питань (особового складу) (про прийняття на роботу, звільнення, надання відпустки, відрядження тощо) готує кадрова служба на підставі:

- доповідних записок керівників структурних підрозділів;
- заяв працівників;
- трудових договорів;
- інших документів.

Після підготовки проекту наказу (розпорядження), його візування та, якщо виникає така необхідність, зовнішнього погодження, він підписується керівником установи, а у разі його відсутності – посадовою особою, яка виконує його обов'язки (наприклад, відповідним заступником керівника або іншим працівником, на якого в установленому порядку покладено тимчасове виконання обов'язків відсутнього керівника).

Після підписання наказу (розпорядження) зміни до нього можуть вноситися лише шляхом видання нового наказу (розпорядження) про внесення змін.

Якщо наказом (розпорядженням) скасовується попередній наказ, у розпорядчій частині нового наказу зазначається відповідний пункт, який повинен починатися зі слів: "Визнати таким, що втратив чинність...".

У випадку внесення змін до певного попереднього наказу, це оформлюється новим наказом із заголовком "Про внесення змін до наказу..." із зазначенням дати, номера, назви документа (наказу), до якого вносяться зміни.

Якщо наказом (розпорядженням) скасовується попередній наказ, у розпорядчій частині нового наказу зазначається відповідний пункт, який повинен починатися зі слів: "Визнати таким, що втратив чинність...".

У випадку внесення змін до певного попереднього наказу, це оформлюється новим наказом із заголовком "Про внесення змін до наказу..." із зазначенням дати, номера, назви документа (наказу), до якого вносяться зміни.

*Накази (розпорядження) з кадрових питань (особового складу), незалежно від того, про які управлінські рішення в них йде мова (про прийняття на роботу, призначення на посаду, переведення на іншу посаду (роботу), звільнення тощо), оформляються у вигляді:*

- *індивідуальних* (міститься інформація про одного працівника (співробітника), їх заголовок починається з прийменника "Про" і складається за допомогою віддієслівного іменника, наприклад: "Про призначення...", "Про прийняття...");

- *зведених* (міститься інформація про кількох працівників, їхній заголовок може бути більш узагальненим, наприклад, "Про кадрові питання", "Про особовий склад").

Ефективність інформаційної системи кадрового менеджменту залежить від: правильності вибору програмного забезпечення; ідеології побудови інформаційної мережі; максимального узгодження інтересів учасників; дотримання організаційних, економічних і правових принципів функціонування.

Удосконалення у навчальному закладі процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення і передавання кадрової інформації упровадженням інформаційної системи кадрового менеджменту сприяє

підвищенню продуктивності роботи керівників та працівників служби персоналу, ефективності розроблення та прийняття кадрових рішень.

### **3. Матеріально-технічне забезпечення**

Матеріально-технічне забезпечення кадрового менеджменту створює умови для економії часу та праці колективу навчального закладу.

До *матеріально-технічних засобів кадрового менеджменту* належить уся сукупність матеріалів, приладдя, машин, обладнання та пристроїв, які застосовуються в процесі управлінської праці для її автоматизації та механізації.

Матеріально-технічні засоби умовно можна поділити на три групи: прості пристрої та знаряддя праці, організаційна техніка, обчислювальні машини.

До *простих пристроїв і знарядь праці* належать канцелярське приладдя (ручки, олівці, лінійки, папір різного формату, ножиці, кнопки тощо), лічильні засоби (калькулятори), різні пристрої та прилади (діркопробивачі, степлери), папки та швидкозшивачі, які застосовують для полегшення управлінської праці. Повне та своєчасне забезпечення працівників, що виконують функції кадрового менеджменту, цими пристроями та знаряддями сприяє ефективнішому використанню їхнього робочого часу.

*Засоби оргтехніки* – це великий перелік різних пристроїв, які поділяють на такі основні групи засобів для: складання документів; копіювання та тиражування документів; обробки документів; зберігання, пошуку й транспортування документів; управлінського зв'язку.

Засобами складання документів є:

- персональні комп'ютери – пристрої, що мають прикладне програмне забезпечення, оперативну та зовнішню пам'ять і за заданою програмою можуть обробляти тексти, змінюючи їх форму та зміст;

- диктофонна техніка використовується для запису розпоряджень, наказів, листів, виступів, друкування надалі текстових документів і дає змогу уникнути непродуктивних витрат часу суб'єктів кадрового менеджменту на підготовку документів.

Засобами копіювання та розмноження документів є:

- репрографічні засоби (фотографічні засоби, засоби мікрокопіювання, ксерокопіювання);
- оперативна поліграфія (офсетний, трафаретний, гектографічний способи друку та інші засоби та методи оперативного розмноження документації за спрощеною поліграфічною технологією).

*Засоби опрацювання документів* призначені для канцелярських робіт. Це фальцювальні, аркушепідбірні, сортувальні, різальні, штемпелювальні, адресувальні машини та пристрої, ламінатори, зшивачі, нумератори, конвертовідкривачі, машини для знищення документів (шредери).

*Засоби зберігання, пошуку та транспортування документів* покликані забезпечувати швидкий пошук і надійність зберігання документів. Службові документи розміщуються в столах, шафах, на стелажах і у сейфах. Для зберігання документів застосовують папки-реєстратори, архівні папки, лотки для паперів. Для зберігання особистих і абеткових карток працівники служби персоналу користуються картотеками.

*Засоби управлінського зв'язку* – це пристрої для передавання та прийому інформації, які охоплюють: засоби телефонного зв'язку, засоби телеграфного, фототелеграфного та телеавтографного зв'язку (факси, факс-модеми), електронну пошту, інші засоби інтернет-зв'язку.

*Персональні комп'ютери* застосовують для механізації та автоматизації логічних і технічних операцій, розрахунків, вирішення облікових, аналітичних та інших завдань. Особливо перспективним для підвищення ефективності кадрового менеджменту є застосування персональних комп'ютерів.

#### **4. Фінансове забезпечення**

Як і будь-яка інша діяльність у сфері управління навчальним закладом, кадровий менеджмент потребує відповідного фінансового забезпечення.

*Фінансове забезпечення кадрового менеджменту* – це сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування процесу управління персоналом, а саме:

підбір персоналу, його оцінювання і навчання, адаптацію і створення умов праці, стимулювання персоналу тощо.

Фінансується кадровий менеджмент за рахунок витрат на надання освітніх послуг. Що стосується матеріального заохочення працівників, то джерелом коштів на оплату праці у госпрозрахункових підрозділах є частина доходу та інші кошти, отримані у результаті їхньої господарської діяльності. Для установ і організацій, що фінансуються з бюджету, – це кошти, виділені з відповідних бюджетів, а також частина доходу, одержаного внаслідок господарської діяльності та з інших джерел.

Керівництво багатьох вітчизняних навчальних закладів не приділяє належної уваги діяльності в галузі кадрового менеджменту. Тому в періоди спаду ділової активності установи витрати на підбір, розстановку, навчання працівників, створення сприятливих умов праці, стимулювання персоналу тощо зменшуються в першу чергу.

У розвинених країнах світу діяльність у галузі кадрового менеджменту розглядається як надприбуткова, а витрати на персонал - як інвестиції. Провідні установи лише на професійний розвиток витрачають до 10% фонду заробітної плати, що перевищує мільярди доларів на рік. Ці витрати є капіталовкладеннями організації в розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачі у вигляді збільшення внеску кожного працівника в досягнення організаційних цілей.

На нинішньому етапі розвитку нашої держави особливо актуальні питання зміни світогляду, принципів і установок як керівників навчальних закладів, так і представників органів державної влади щодо формування фінансового, нормативно-правового та іншого забезпечення кадрового менеджменту.

### ***Література***

1. Архів газети "Консультант кадровика" за 2016-2017 рр.
2. Гончаров М. А. Основы менеджмента в образовании / Михаил Анатольевич Гончаров. – Москва: КНОРУС, 2016. – 476 с.



3 Коваль З. О. Менеджмент персоналу / Зоряна Остапівна Коваль. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 452 с.

4. Морушко О. О. Кадровий менеджмент / Олександр Олександрович Морушко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 176 с.

### ***Завдання для самоконтролю***

1. Назвіть види ресурсного забезпечення кадрового менеджменту.
2. Які закони можна віднести до регуляторів трудового законодавства України?
3. Які документи належать до нормативно-правової бази кадрового менеджменту?
4. Які групи документів містить науково-методичне забезпечення кадрового менеджменту?
5. Охарактеризуйте інформаційне забезпечення кадрового менеджменту.
6. Від чого залежить ефективність інформаційної системи кадрового менеджменту?
7. Вкажіть на основні етапи підготовки наказів та розпоряджень.
8. Що належить до матеріально-технічних засобів кадрового менеджменту?
9. Що таке фінансове забезпечення кадрового менеджменту?
10. Чи можна розглядати фінансове забезпечення кадрового менеджменту як інвестиції?

## **Структура управління кадрами**

1. Планування персоналу
2. Набір персоналу
3. Розвиток персоналу
4. Рух персоналу

### **1. Планування персоналу**

Планування персоналу передбачає оцінювання наявних ресурсів навчального закладу; визначення можливих потреб у трудових ресурсах; вивчення ринку праці і розроблення програми залучення персоналу для задоволення потреб установи.

Оцінюючи потреби у кадрах, необхідно враховувати сектор установи у сфері освіти, ефективне навантаження працівників з метою оптимального використання коштів, пов'язаних з оплатою праці; можливість залучення спеціалістів, які мають високу кваліфікацію і відповідний досвід роботи.

Ефективне планування персоналу ґрунтується на володінні такою інформацією:

- скільки фахівців, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними;
- як можна залучити необхідний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал;
- як краще використовувати потенціал персоналу відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації;
- як забезпечити умови для розвитку персоналу;
- яких витрат потребують ці кадрові заходи.

Визначити необхідну чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад дають змогу: кількість студентів (учнів) у навчальному закладі, обсяги навчального навантаження, які мають бути використані для підготовки майбутніх фахівців, наукова діяльність вищого навчального закладу тощо.

## 2. Набір персоналу

Якість трудових ресурсів навчального закладу тим вища, чим більша частка працівників, які забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростають значущість та рівень вимог до підбору персоналу.

*Підбір персоналу* – це дії, спрямовані на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед навчальним закладом.

Орієнтуючись на зовнішні джерела підбору персоналу в установі, створюють власну базу даних потенційних кандидатів для заповнення вакантних посад або дають замовлення організаціям, які займаються підбором персоналу. Це зокрема кадрові агентства, які володіють базами даних та сучасними методиками підбору персоналу. Проте більшість вітчизняних навчальних закладів, підбираючи персонал, діють самотужки. Хоча все ж іноді можна прослідкувати тенденцію до співпраці двох зацікавлених сторін: установ та кадрових агентств.

Багато менеджерів з персоналу користуються послугами кадрових агентств, щоб заощадити час і уникнути труднощів у пошуках нових співробітників. Як правило, агентство, що добре працює, пропонує декількох кандидатів з тим, щоб працедавець зробив свій вибір щодо посади, фаху, особистісних якостей запропонованих потенційних працівників.

Досвід провідних навчальних закладів дає змогу виокремити низку заходів, що традиційно використовують під час підбору персоналу:

- створення системи підбору, що передбачає співбесіди з працівниками кадрової служби, керівниками підрозділів, психологічні тести, випробувальний термін на робочому місці;

- використання "портрета компетенцій" як основного інструменту визначення фахової придатності кандидата;

– перенесення акценту у відборі працівників із формальних моментів у біографії кандидата (освіта, фах, стаж роботи) на аналіз його компетенцій і життєвих цінностей;

– залучення фахових експертів для підбору персоналу. Якщо раніше такі питання вирішувало вище керівництво, а участь консультантів зводилася до підбору кандидатів для співбесіди, то сьогодні кадрові агентства, які спеціалізуються у сфері підбору персоналу, повністю виконують цю функцію – описують виробничу поведінку, складають "портрет компетенцій", шукають кандидатів, тестують їх й оцінюють результати;

– продовження процесу підбору після прийому співробітника на роботу, оскільки жодні тести не дають такого уявлення про кандидата, як робота впродовж певного часу на обійманій посаді;

– організація спеціальних програм адаптації для всіх прийнятих на роботу працівників, метою яких є не тільки і не стільки навчання фаховим навичкам, скільки ознайомлення нового працівника з цілями установи чи її підрозділу.

Під час підбору персоналу найголовніше – серед зацікавлених осіб (кандидатів), які подали резюме (анкету), вибрати тих, хто якнайкраще відповідає вимогам вакансії.

Для цього необхідно виявити критерії придатності кандидатів (можливості, знання, досвід, ціннісні установки тощо) і порівняти їх із заздалегідь визначеними критеріями вимог до вакансії.

Персонал установи поділяється на керівників різних рівнів, науково-педагогічних працівників, педагогічних працівників, наукових працівників, спеціалістів, технічний персонал, робітників.

*Керівник* – це працівник, який управляє певним колективом, має необхідні повноваження для прийняття рішень у конкретних видах діяльності навчального закладу, відповідає за результати роботи.

*Науково-педагогічні працівники* – це особи, які за основним місцем роботи у вищих навчальних закладах провадять навчальну, методичну, наукову (науково-технічну, мистецьку) та організаційну діяльність.

*Педагогічні працівники* – це особи, які за основним місцем роботи у вищих навчальних закладах провадять навчальну, методичну та організаційну діяльність.

*Наукові працівники* – це особи, які за основним місцем роботи та відповідно до трудового договору (контракту) професійно здійснюють наукову, науково-технічну або науково-організаційну діяльність та мають відповідну кваліфікацію незалежно від наявності наукового ступеня або вченого звання.

*Спеціалісти* – працівники, що виконують визначені функції управління, аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня. До спеціалістів належать, наприклад, економісти, юристи, бухгалтери. Особливістю їхньої діяльності є робота в умовах певних обмежень: їхню діяльність обмежують накази, розпорядження керівників, техніко-технологічні нормативи та організаційні регламенти, кваліфікаційні вимоги. У діяльності спеціалістів переважають логічні операції, що не перешкоджає прояву творчої активності.

*Робітники* – працівники, які зайняті безпосереднім створенням матеріальних цінностей.

Сучасний розвиток теорії управління призводить до того, що дедалі частіше терміни "керівник" і "менеджер" вживаються як синоніми. *Менеджер* – це керівник або управлінець, що обіймає постійну посаду і має повноваження в сфері прийняття рішень із зазначених видів діяльності установи.

### **3. Розвиток персоналу**

Розвиток персоналу продовжує профорієнтаційну роботу в навчальних закладах та безпосередньо в організаціях. А основним результатом розвитку персоналу є ноу-хау та інновації на мікрорівні, науково-технічний прогрес на макрорівні.

*Розвиток персоналу* – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових посадових функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування

резерву керівників та удосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу здійснюється за допомогою застосування заходів з адаптації персоналу, оцінювання та атестації кадрів, планування професійної кар'єри, стимулювання розвитку тощо.

Розвиток персоналу є системою взаємопов'язаних дій, основні елементи якої відображено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Складові елементи системи розвитку персоналу

Можливості розвитку повинні надаватися всім працівникам, оскільки це підвищує ефективність роботи, покращує моральний клімат, стимулює творчу ініціативу, полегшує процес делегування повноважень, підвищує гнучкість управління.

Розвиток персоналу може бути загальним та професійним, і останній є об'єктом уваги кадрової служби.

*Професійний розвиток* – це процес здобуття працівником нових знань і навичок, які він зможе використовувати в своїй професійній діяльності для виконання нових виробничих функцій. Він потребує значних зусиль від працівника, тому неможливий без зацікавленості з його боку.

*Мотивами стимулювання професійного розвитку* можуть бути:

- збереження посади або отримання іншої;
- забезпечення стабільності або збільшення доходів;
- розширення контактів співробітника;
- здобуття нових знань, що дає змогу підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці.

На потребу професійного розвитку співробітника істотно впливає динаміка зовнішнього середовища, тобто поява нових зразків техніки і технологій, а також зміна стратегій і структури організації й необхідність освоєння нових видів діяльності.

Відповідальність за розвиток персоналу покладається на:

- адміністрацію навчального закладу;
- лінійних керівників підрозділів;
- співробітників.

Розвиток персоналу здійснюється переважно в межах організації або за її ініціативи та сприяння, тоді як професійний розвиток особистості може виходити за межі трудової діяльності на робочому місці, проводитися як за рахунок коштів організації, так і за рахунок бюджетних чи власних коштів працівника. Розвиток персоналу неможливий без відповідної системи матеріального і морального стимулювання.

Розвиток персоналу – один з найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої установи, її конкурентоспроможності на ринку. Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності співробітників на ринку праці, що являє собою сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару "робоча сила", що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців.

*Основні завдання розвитку персоналу навчального закладу такі:*

- здійснення професійної підготовки, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу запровадженням гнучкої системи післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення повнішого використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, з метою підвищення гнучкості установи та її конкурентоспроможності на ринку;

– проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;

– формування позитивного ставлення персоналу до навчального закладу, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їхнього розвитку, підвищення престижу установи.

Реалізація завдань з розвитку персоналу потребує значних витрат. Витрати на персонал є основою розрахунків виробничих та соціальних показників, планування стратегії розвитку організації. Питома вага витрат установи на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення раціональнішого використання коштів роботодавця на розвиток персоналу. Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал найефективніші. Саме цим зумовлене економічне зростання, яке спостерігається останніми десятиріччями в розвинених країнах. Інвестиції в розвиток персоналу організації пов'язані з витратами, але й з отриманням відповідних вигод (табл. 4.1).

Інвестиції в людський капітал доцільні, якщо поточна вартість майбутніх вигод (грошових і моральних) більша від витрат або хоча б дорівнює їм (рис. 4.2).

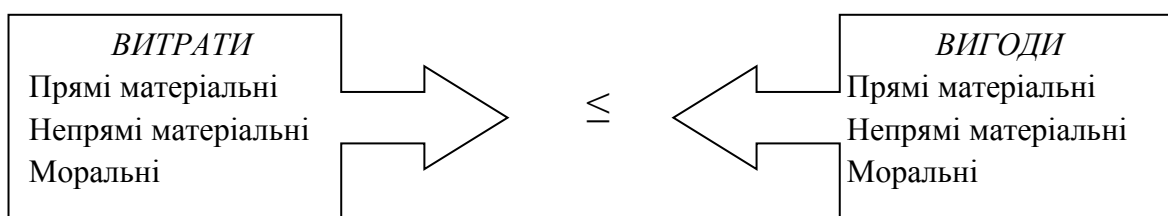


Рис. 4.2. Правило доцільності інвестицій у розвиток персоналу



## Інвестиції у розвиток персоналу та віддача від них

Інвестиції	Здійснені витрати	Отримані вигоди
Прямі матеріальні	оплата навчання фізичними особами, витрати установ на розвиток персоналу, витрати держави на освіту й професійне навчання тощо	вищий рівень заробітків, більша можливість брати участь у прибутках організації, кращі умови праці, різноманітні привілеї та пільги
Непрямі матеріальні	втрачені заробітки громадян під час навчання, втрати роботодавця в обсягах наданих послуг у результаті скерування працівників на навчання, недоодержаний валовий внутрішній продукт унаслідок навчання частини працездатного населення	більша можливість одержати додаткові інвестиції у власний людський капітал з боку установи
Моральні	втрати вільного часу, перенапруження та стресові ситуації під час складання іспитів, проведення атестації персоналу, зміни місця проживання заради навчання	задоволення від обраної професії, доступ до цікавих видів діяльності, висока конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому

**4. Рух персоналу**

Зміна працівником робочого місця супроводжується, як правило, зміною організації, структурного підрозділу, робочого місця в межах структурного підрозділу, професії (спеціальності), посади, категорії або необхідної кваліфікації працівника (розряду). Рух кадрів може бути зумовлений змінами в змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), що є наслідками змін у техніці, технології, поділі праці тощо.

Рух кадрів у межах або за межі навчального закладу – це зміна працівником територіального розміщення чи характеру робочого місця для постійної роботи. Рух кадрів відрізняється від зміни робочих місць у межах організації праці тим, що протягом зміни робітник може бути зайнятий послідовно на двох і більше робочих місцях з метою повнішого завантаження, зниження монотонності праці тощо.

Виділяють такі види руху кадрів у навчальних закладах:

- внутрішній рух;
- плинність кадрів (зовнішній рух).

Плинність кадрів та рух кадрів узагалі для навчального закладу мають як позитивні, так і негативні наслідки (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

#### Позитивні та негативні наслідки руху кадрів

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Позбавлення від аутсайдерів	Порушення комунікацій, втрати робочого часу, зниження рівня дисципліни, збільшення браку
Можливість залучення працівників з новими поглядами та ідеями	Зростання прямих втрат навчального закладу, спричинене неукомплектованістю робочих місць, набором та тимчасовою підміною кадрів, професійним навчанням новачків
Омолодження складу працівників	Недонадання послуг, зниження продуктивності праці працівника, який звільняється, та нового працівника
Підвищення внутрішньої активності та гнучкості тощо	Зниження віддачі від навчання працівника, відволікання висококваліфікованих спеціалістів від виконання обов'язків для надання допомоги новачкам
Стимулювання інновацій	Погіршення соціально-психологічного клімату
Поліпшення соціально-психологічного клімату за рахунок змін у трудовому колективі	Труднощі з формуванням загальних норм поведінки, взаємних очікувань та вимог; розмиття неформальних структур, труднощі з управлінням нестабільним колективом

Як зовнішній, так і внутрішній рух кадрів є результатом взаємодії економічних, соціальних, соціально-психологічних, демографічних та інших факторів. Маючи різну природу, вони різняться структурою мотивів, рівнем інформованості працівника про нове робоче місце та іншими обставинами (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

#### Фактори руху персоналу

Групи факторів	Фактори
Внутрішньоорганізаційні	організація оплати праці, умови праці, рівень автоматизації праці, перспектива професійного зростання тощо
Особистісні	вік працівника, рівень його освіти, досвід роботи, зміна місця проживання, стан здоров'я, якість життя, віддаленість місця проживання від місця роботи тощо
Зовнішньоорганізаційні	економічна ситуація в країні або регіоні, поява нових навчальних закладів тощо

Виокремлюють також такі суб'єктивні та об'єктивні *фактори руху кадрів*:

– біологічні (погіршення стану здоров'я);

– виробничі (скорочення штату внаслідок комплексної механізації та автоматизації);

– соціальні (досягнення пенсійного віку);

– особисті (сімейні обставини);

– державні (призов на військову службу).

Внутрішній рух поділяють на види за ознаками характеру руху і рівня керованості (рис. 4.3).

Міжпрофесійний рух визначається диференціацією професій і пов'язаний з опануванням додаткової професії, тоді як кваліфікаційний рух визначається зміною позиції співробітника в кваліфікаційній ієрархії робочих місць.

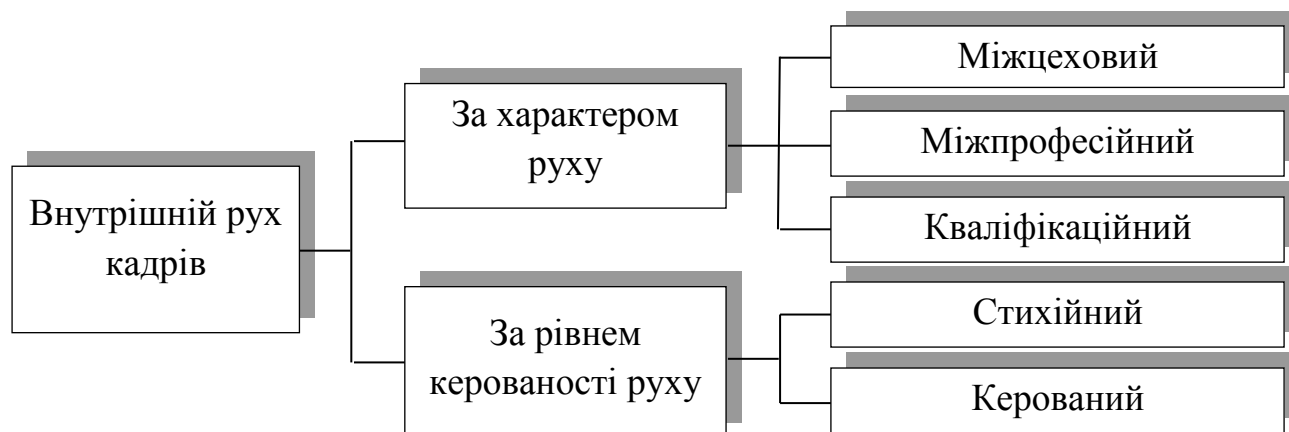


Рис. 4.3. Класифікація внутрішнього руху кадрів

Внутрішній рух кадрів може мати стихійний або керований характер. Стихійний рух здійснюється з ініціативи самих працівників, які намагаються, змінюючи територіальне розміщення в межах організації чи характеристики робочого місця, задовольнити особисті інтереси: збільшити можливості для підвищення та реалізації свого кваліфікаційного потенціалу, поліпшити умови праці, добитися підвищення заробітної плати тощо. За аналогією зі звільненням з організації за власним бажанням без поважних причин або за порушення трудової дисципліни, такий рух працівників за власним бажанням називають внутрішньою плинністю кадрів. Керований рух зумовлений зміною мети, стратегічної політики або сфер діяльності навчального закладу.

Внутрішній рух кадрів може послабити вплив деяких мотивів звільнень з навчального закладу за власним бажанням, зокрема незадоволення організацією

та умовами праці, заробітною платою, соціально-психологічним кліматом у колективі. Загалом цей рух кадрів відіграє позитивну роль щодо відтворення робочої сили працівників у фазі її формування, поліпшення структури сукупного працівника, перегрупування працівників відповідно до вимог навчального закладу, вирішення протиріч між інтересами працівників та можливостями їх реалізації на попередньому робочому місці, пристосування кадрів до економічних змін в установі тощо.

Для аналізу руху кадрів розраховують також додатково коефіцієнти:

- постійності кадрів (відношення чисельності працівників, які перебували в списковому складі персоналу протягом усього періоду, до середньооблікової чисельності);

- стабільності кадрів (відношення чисельності працівників, які пропрацювали в установі більше від трьох років, до середньооблікової чисельності).

Реалізація основних процесів руху кадрів потребує цілеспрямованого управління (рис. 4.4).

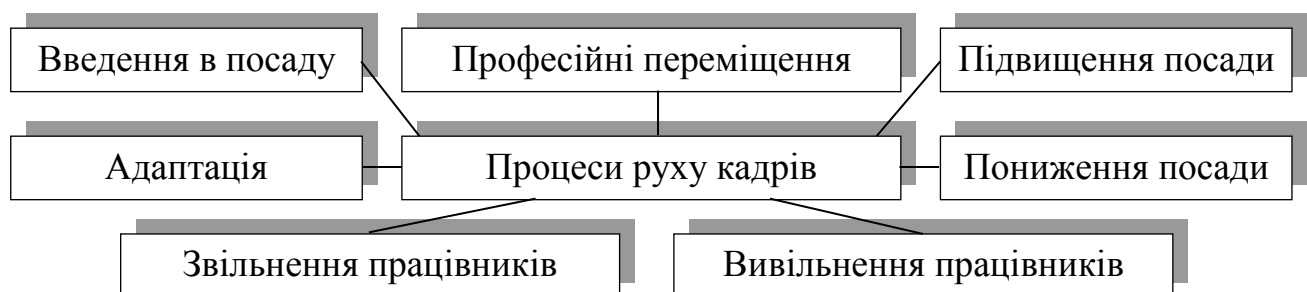


Рис. 4.4. Основні процеси руху кадрів

Ефективне управління процесами руху кадрів, незважаючи на їх різноплановість, сприяє не тільки підвищенню результативності діяльності навчального закладу, але й оптимізації особистої трудової діяльності її кожного працівника.

Правильно організований процес введення в посаду та адаптації кадрів дає змогу уникнути багатьох помилок через недостатню обізнаність працівника з навчальним закладом та його особливостями, зменшити його розчарування та

уникнути звільнення, а також сформувати позитивне ставлення до нових обов'язків та оточення.

*Введення в посаду* – це процес руху та розстановки кадрів, сукупність процедур, метою здійснення яких є усунення перепон для швидкого входження працівника у сферу своїх обов'язків, пристосування його до робочого місця і колективу, а також створення у нього відчуття, що його появи в установі очікували.

Кадрові служби великих установ, як правило, проводять спеціальний курс загальної та спеціальної орієнтації для новачків (наприклад, "Школа молодого педагога", яка діє у НУБіП України). Загальна орієнтація спрямована на ознайомлення новачків з політикою організації, політикою кадрового менеджменту, умовами праці, правилами, основними вимогами до працівника в процесі роботи. В західних установах у процесі загальної орієнтації новачки отримують інформацію про:

- 1) організацію загалом – види діяльності, структуру, керівництво, послуги, споживачів, традиції, пріоритети, проблеми, тенденції, норми, стандарти, процедури, внутрішні відносини;
- 2) оплату праці – норми і способи оплати, оплату за понаднормову роботу та у вихідні дні, умови преміювання тощо;
- 3) режим праці й відпочинку, порядок надання відпусток і відгулів;
- 4) додаткові пільги – вирахування, вихідну допомогу, можливість навчання, наявність їдалень, буфетів, оздоровчих центрів;
- 5) охорону праці та техніку безпеки – ризик і небезпеки, пов'язані з виконанням роботи, місця надання медичної допомоги, оздоровчі та спортивні центри, можливості заняття фізичною культурою, поведінку у разі нещасних випадків, вимоги до здоров'я і заборони, пов'язані з його охороною;
- 6) питання, пов'язані з управлінням персоналом – умови призначення на посаду, переміщення, звільнення; випробувальний термін;
- 7) права й обов'язки;
- 8) стосунки з безпосереднім керівником та іншими менеджерами;

9) оцінку роботи, дисципліну, заохочення і стягнення;

10) стосунки з профспілками;

11) вирішення побутових проблем – кімнати відпочинку, умови паркування машин тощо;

12) економічний стан установи – вартість обладнання, прибутки, збитки через пропуски занять, запізнення, нещасні випадки.

До інформації, що визначає спеціальну орієнтацію, яку здійснюють керівники підрозділів, належать:

- цілі, технології й особливості роботи підрозділу;

- внутрішні та зовнішні відносини і зв'язки;

- персональні обов'язки і відповідальність, приписи, що стосуються виконання роботи, очікувані результати, тривалість і розпорядок робочого дня, понаднормові роботи, заміни;

- конкретні питання: де і що взяти, як ремонтувати, до кого звернутися за допомогою;

- правила поведінки під час пожеж і аварій;

- правила техніки безпеки і гігієни; організація відпочинку, перерв, приймання їжі;

- порядок особистих телефонних розмов;

- огляд підрозділу, кімнат відпочинку, душових, місць для куріння, різних спеціальних служб;

- відомості про нових колег.

У разі індивідуального введення у посаду безпосередній керівник вітає нового працівника з початком роботи, представляє його колективу, знайомить з підрозділом, викладає вимоги, зокрема і неписані, повідомляє про труднощі, про майбутніх колег, і тих з них, до яких можна звернутися за порадою. У результаті кожен новачок повинен знати загальні правила, вимоги до роботи, стандарти її виконання, процедури подавання скарг; дії у випадку запізнення чи хвороби, необхідності узяти відгул, відпроситися тощо. Керівник та призначений ним наставник працівника здійснюють інструктаж, контроль за першими кроками

новачка, виявляють сильні та слабкі сторони його підготовки, визначають реальну потребу в додатковому навчанні, надають всебічну допомогу в адаптації.

Працівники припиняють свою діяльність у навчальному закладі у результаті звільнення або вивільнення. За українським трудовим законодавством підставами для звільнення працівників (припинення трудової угоди) можуть бути:

- згода сторін;
- закінчення терміну дії угоди, крім випадків, коли трудові відносини продовжуються і жодна зі сторін не вимагає їх припинення;
- призов на військову службу;
- розірвання трудової угоди з ініціативи працівника;
- розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації у випадках, коли:

1) особа працівника та його діяльність не відповідають посаді, яку він займає; недостатня можливість компенсувати недоліки – наприклад, неготовність до роботи або навчання; виникнення напруженості у відносинах тощо;

2) відбулись зміни в умовах праці (зміна вимог до кваліфікації працівників через швидкі зміни в техніці та технології; зміна структури – ліквідація посад у разі реорганізації підрозділу, тимчасова бездіяльність тощо; зміни в ринковому середовищі; зміни в соціальному оточенні);

- розірвання трудового договору за вимогою профспілкового органу;
- переведення працівника за його згодою в інший навчальний заклад, перехід на виборну посаду;
- відмова працівника від переходу на роботу в іншу місцевість разом з установою, а також відмова від продовження роботи в зв'язку з істотними змінами умов праці;
- засудження працівника до позбавлення волі, виправних робіт тощо;

- скерування працівника постановою суду в лікувально-трудоий профілакторій;

- підстави, передбачені контрактом.

Звільнення працівників за власним бажанням з поважних причин здійснюється в разі:

- переведення чоловіка або дружини на роботу в іншу місцевість, направлення на роботу або для проходження служби за кордоном;

- хвороби, яка перешкоджає продовженню роботи або проживанню в певній місцевості (згідно з висновками медичної комісії);

- необхідності догляду за хворими членами сім'ї (за наявності медичного висновку) або за інвалідами першої групи;

- переїзду в іншу місцевість у порядку організованого набору робітників, сільськогосподарського переселення, громадського призову, а також в інших випадках, коли згідно з рішенням Уряду адміністрація змушена безперешкодно відпускати працівників для роботи в організаціях окремих галузей народного господарства;

- обрання на конкурсні посади (Додаток 3);

- зарахування у вищі, середні спеціальні або інші навчальні заклади, в аспірантуру, клінічну ординатуру;

- порушення адміністрацією колективного або трудового договору;

- звільнення за власним бажанням інвалідів, пенсіонерів за віком, вагітних жінок, матерів, які мають дітей віком до 8 років, працівників, які мають на своєму утриманні трьох та більше дітей, які не досягли 16 років (учні – 18 років);

- інші поважні причини.

Розірвання угоди з ініціативи роботодавця допускається у випадках:

- ліквідації установи, скорочення чисельності або штату працівників;

- виявленої невідповідності працівника посаді або роботі, яку він виконує, внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я;



– систематичного невиконання працівником без поважних причин обов’язків згідно з трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку;

– прогулу, зокрема відсутності на роботі більше від трьох годин протягом робочого дня без поважних причин;

– невихід на роботу протягом періоду, більшого як чотири місяці поспіль внаслідок тимчасової непрацездатності, не враховуючи відпустки у разі вагітності та пологів, якщо інше не передбачене законом;

– поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;

– появи на роботі в нетверезому стані, в стані наркотичного або токсичного сп’яніння;

– вчинення за місцем роботи розкрадання (зокрема дрібного) майна власника, встановленого вироком суду, що набрав законної чинності, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладання адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу;

– додаткових підстав, які застосовуються за певних умов (однократне грубе порушення трудових обов’язків працівником), винні дії працівника, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, якщо ці дії дають підстави для втрати довір’я до нього власника або уповноваженого ним органу; вчинення працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, несумісного з продовженням цієї роботи.

Працівники не можуть бути звільнені з роботи за ініціативою адміністрації установи без згоди профспілкового комітету (тільки в разі ліквідації навчального закладу), а також в результаті незадовільного випробування, обумовленого під час прийняття на роботу; звільнення із суміщуваної роботи у зв’язку з прийняттям на роботу іншого працівника, який не є сумісником; звільнення працівника, який не є членом профспілки, що діє в організації; звільнення з установи, де відсутня профспілкова організація.

3 метою недопущення порушення трудового законодавства, що призводить до негативних наслідків та сплати штрафів, прийняття на роботу та звільнення працівників слід здійснювати таким чином:

1. Заява про прийняття на роботу оформляється відповідно до взірця (Додаток 4). Написана власноруч заява повинна бути завізована завідувачем кафедри (із зазначенням кількості годин педагогічного навантаження для науково-педагогічних працівників) та деканом факультету, директором ННІ та ін., а також містити відмітку банку, бухгалтерії (при оформленні на посаду вперше, первинної профспілкової організації співробітників (при оформленні на посаду вперше), відділу охорони праці (при оформленні на посаду вперше).

2. До заяви, коли зарахування на науково-педагогічну посаду відбувається вперше, додаються такі документи: особовий листок з обліку кадрів; особова картка працівника; автобіографія; письмова згода на обробку персональних даних; копія паспорта (с.1, 2, 3, 11) – 2 прим.; копія довідки про присвоєння ідентифікаційного номера – 2 прим.; копія свідоцтва про загальнообов'язкове державне соціальне страхування; фотокартки розміром 3x4 (2 шт.); копії документів про освіту, науковий ступінь, вчене звання; копії свідоцтв про підвищення кваліфікації, стажування (для науково- педагогічних працівників); список наукових та навчально-методичних праць, засвідчений за основним місцем роботи (для науково-педагогічних працівників); посадова інструкція; трудова книжка (при оформленні за основним місцем роботи); копія трудової книжки, засвідчена за основним місцем роботи (при оформленні на умовах сумісництва).

3. Документи, що оформлені належним чином, приймаються не пізніше, ніж за 5 робочих днів до дати прийняття на роботу.

Документи науково-педагогічних працівників та навчально-допоміжного персоналу подаються для перевірки та оформлення до кімн. № 310, а всіх інших працівників – до відділу кадрів (кімн. № 207) корпусу № 10.

Остаточне рішення щодо підготовки наказу та подання його на підпис ректорові ухвалює відділ кадрів.

4. При звільненні працівника за власним бажанням заява подається за 2 тижні до дати звільнення (відповідно до ст. 38 КЗпПУ). В окремих випадках (звільнення за згодою сторін відповідно до п.1 ст. 36 КЗпПУ) заява розглядається в індивідуальному порядку.

Заява про звільнення візує керівник структурного підрозділу (завідувач кафедри, декан факультету, директор інституту). Для отримання трудової книжки при звільненні працівник повинен оформити та подати у відділ кадрів обхідний лист (Додаток 5).

Водночас нагадуємо, що керівники структурних підрозділів не пізніше, ніж за місяць попереджають в усній формі працівників про закінчення строку трудового договору.

### ***Література***

1. Архів газети "Консультант кадровика" за 2016-2017 рр.
2. Коваль З. О. Менеджмент персоналу / Зоряна Остапівна Коваль. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 452 с.
3. Морушко О. О. Кадровий менеджмент / Олександр Олександрович Морушко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 176 с.

### ***Завдання для самоконтролю***

1. На чому ґрунтується ефективне планування персоналу?
2. Дайте характеристику процесу підбору персоналу.
3. Які заходи проводять у процесі підбору персоналу?
4. У чому відмінність між науково-педагогічними та педагогічними працівниками?
5. У чому особливості та відмінності між робітниками і фахівцями?
6. Охарактеризуйте поняття "розвиток персоналу".
7. Виокреміть та охарактеризуйте основні завдання розвитку персоналу навчального закладу.
8. Які фактори руху персоналу можна назвати?
9. Чим відрізняються між собою основні процеси руху кадрів?
10. Розкрийте специфіку та причини плинності кадрів в організації?

## **Розвиток кадрового потенціалу**

1. Система підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів
2. Управління службовою кар'єрою персоналу
3. Атестація кадрів
4. Оцінювання роботи науково-педагогічного персоналу (на прикладі рейтингової системи у Національному університеті біоресурсів і природокористування України)

### **1. Система підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів**

*Підвищення кваліфікації працівників* – це професійно-технічне навчання працівників, що дає змогу розширювати і поглиблювати здобуті знання, уміння і навички у їхній практичній діяльності. Особливістю процесу підвищення кваліфікації є те, що в такому разі викладачі навчають працівників, а не учнів, як у профтехучилищі чи під час первинної підготовки кадрів на виробництві. Треба пам'ятати, що слухачі системи підвищення кваліфікації мають певні знання, уміння та практичні навички з вибраної професії, тому вони критично ставляться до організації та змісту навчання, намагаються одержати насамперед ті нові знання, що їм потрібні безпосередньо на робочому місці.

Діяльність навчального закладу у сфері підвищення рівня кваліфікації потребує ретельного планування, що, своєю чергою, здійснюється на основі аналізу:

- ефективності використання робочої сили в структурних підрозділах за професіями та рівнями кваліфікації;
- зниження рівня якості освіти з вини працівників;
- нераціонального використання фонду робочого часу тощо.

Такий аналіз виконують працівники кадрової служби.

Підвищення кваліфікації працівників навчального закладу залежно від специфіки їх діяльності здійснюється за *формами*, наведеними на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Форми підвищення кваліфікації працівників навчального закладу

*Перепідготовка працівників* – це професійно-технічне навчання, спрямоване на освоєння іншої професії працівниками, які здобули первинну професійну підготовку.

Перепідготовка працівників, як і їхня первинна професійна підготовка, здійснюється безпосередньо в установі через курсове й індивідуальне навчання кадрів. Розроблення та затвердження навчальних планів і програм для перепідготовки працівників здійснює безпосередньо навчальний заклад на основі типових навчальних планів і програм для підготовки працівників за відповідними професіями. Допускається скорочення організацією до 30% навчальних програм за рахунок вилучення матеріалу, вивченого раніше, з урахуванням фактичного рівня професійних знань, навичок та вмінь працівників, які навчаються.

Перепідготовка працівників у навчальному закладі завершується кваліфікаційною атестацією.

## 2. Управління службовою кар'єрою персоналу

Результатом усвідомленої позиції та поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з плануванням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації, є *кар'єра*.

*Кар'єра у вищій школі* – закономірний результат успішної професійної діяльності, спрямований на максимальну реалізацію ділового та особистісного потенціалу співробітника і пов'язаної з системою його життєвих цінностей. У теорії і практиці кар'єри в якості однієї з суттєвих детермінант кар'єрного просування визнана мотивація кар'єри. У нашій роботі мотивація кар'єри розглядається як система, що включає ряд елементів: мотиви вибору варіантів кар'єрного просування, кар'єрної стратегії, кар'єрну інтуїцію, кар'єрну причетність і кар'єрну стійкість.

*Ділова кар'єра* – це поступове просування працівника службовою ієрархією або послідовна зміна сфери діяльності в межах організації впродовж усього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Виділяють декілька різновидів кар'єри (рис. 5.2).

Основним завданням планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії усіх різновидів кар'єр, і це передбачає виконання конкретних завдань:

- встановлення зв'язку між цілями організації та цілями окремого працівника;
- планування кар'єри конкретного працівника з урахуванням його специфічних потреб і виробничої ситуації;
- забезпеченість відкритості процесу управління кар'єрою;
- усунення бар'єрів для подальшого розвитку працівника;
- вивчення кар'єрного потенціалу працівників;
- формування наочних і зрозумілих критеріїв службового зростання, що використовуються у конкретних кар'єрних рішеннях;
- використання обґрунтованих оцінок кар'єрного потенціалу працівників, щоб уникнути нереалістичних сподівань.

Внутрішньо-організаційна кар'єра	проходження працівником усіх етапів розвитку під час своєї професійної діяльності, а саме: працевлаштування на роботу, адаптація в установі, професійний розвиток, підтримка і розвиток індивідуальних та професійних здібностей, вихід на пенсію
Міжорганізаційна кар'єра	проходження працівником усіх стадій розвитку послідовно в різних організаціях у процесі своєї професійної діяльності
Спеціалізована кар'єра	проходження працівником стадій розвитку в процесі професійної діяльності, але в межах конкретної професії або сфери діяльності
Неспеціалізована кар'єра	зміна працівником професії або сфери діяльності в процесі своєї трудової діяльності
Вертикальна кар'єра	сходження працівника на вищий рівень ієрархії в процесі своєї професійної діяльності
Горизонтальна кар'єра	переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь або виконання службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі організації (керівник проекту)
Рівнева кар'єра	поєднує горизонтальну та вертикальну кар'єри, тобто просування працівника супроводжується чергуванням горизонтального просування і вертикального зростання

Рис. 5.2. Різновиди кар'єри

Планування і контроль ділової кар'єри полягає в організуванні послідовного переміщення працівника як по горизонталі, так і по вертикалі – від працевлаштування до звільнення. Працівника потрібно ознайомити не тільки з його перспективами на коротко- та довготерміновий періоди, але й з показниками, які будуть впливати на його кар'єрне зростання.

Процес кар'єрного зростання передбачає проходження послідовності етапів (рис. 5.3).

*Рушійними мотивами кар'єрного просування працівників є:*

– автономія (прагнення до незалежності та можливості виконувати певну роботу на свій розсуд, що в межах організації може надати певна посада, авторитет, статус серед працівників);

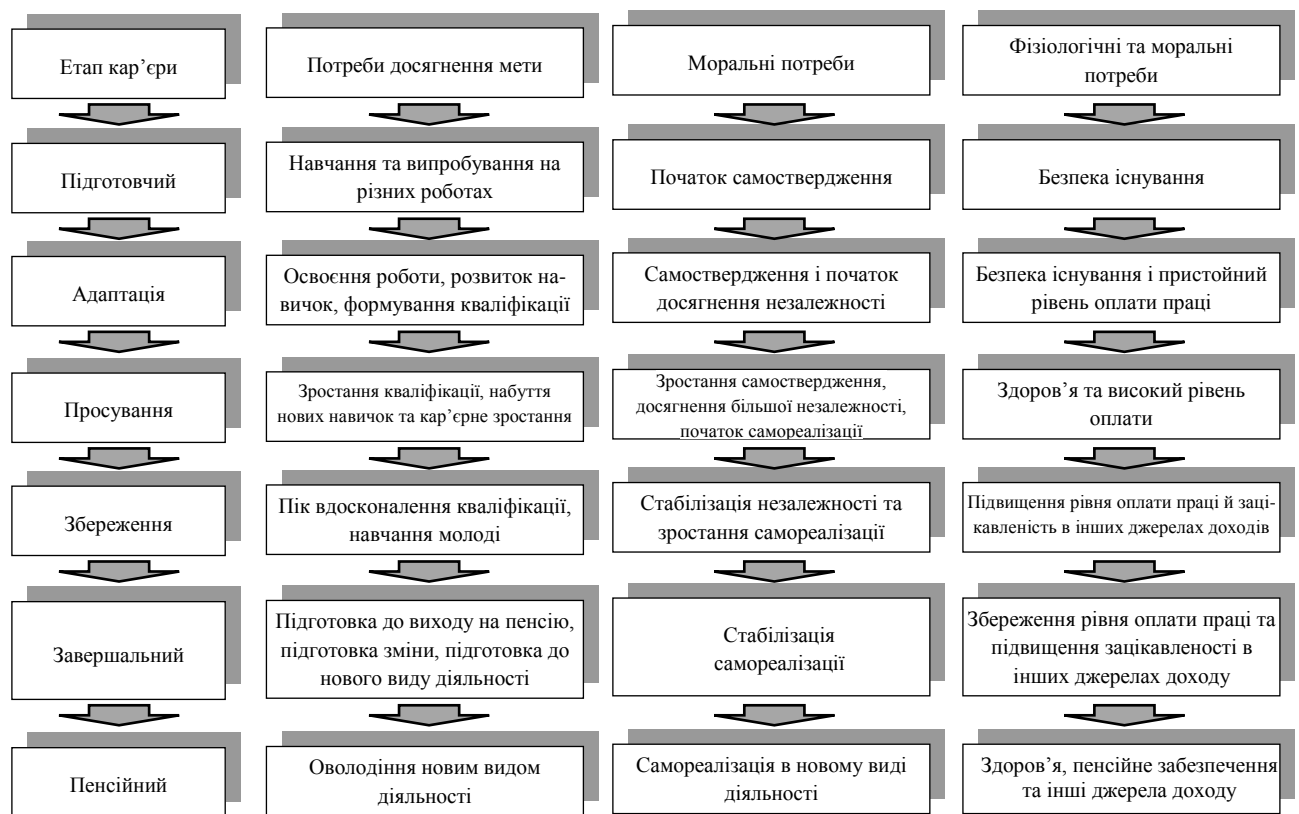


Рис. 5.3. Етапи кар'єри працівника

- функціональна компетентність (прагнення бути висококваліфікованим спеціалістом і вміти вирішувати найскладніші проблеми орієнтує працівника на професійне вдосконалення і, як наслідок, професійне зростання);
- безпека і стабільність (прагнення зберегти свій статус в організації та матеріальне становище, зайнявши певну посаду, що надасть такі гарантії);
- управлінська компетентність (деякими людьми керує прагнення до влади, лідерства та успіху, що асоціюються з високою посадою, званням, статусним символом, важливою і відповідальною роботою, високою оплатою праці, привілеями, а також швидким кар'єрним зростанням);
- підприємницька креативність (прагнення створювати щось нове, займатися творчою діяльністю, здобуття необхідної для цього влади і свободи, що дає можливість реалізувати свої задуми);
- лідерство (прагнення зробити кар'єру заради того, щоб стати першим і випередити своїх колег);
- матеріальний добробут (прагнення обіймати певну посаду, оскільки вона передбачає високий рівень оплати праці або інші види винагороди);



– комфортніші умови праці (прагнення отримати певну посаду, що дає змогу працювати і виконувати службові обов’язки в комфортних умовах).

У процесі управління діловою кар’єрою необхідно розрізняти два поняття – *службово-професійне просування* – запропонована організацією послідовність різних посад, які працівник потенційно може обіймати впродовж трудової діяльності, та *кар’єра* – фактична послідовність посад, які займає працівник упродовж свого трудового життя.

### **3. Атестація кадрів**

*Атестація кадрів* – кадрове оцінювання відповідності рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної роботи. Атестацію проводять не стільки для контролю належного виконання (що теж важливо) працівником своєї роботи, скільки для того щоб виявити резерви підвищення рівня віддачі працівника.

Основна *мета атестації* – виявити здібності працівника, визначити міру його винагороди. Тим самим активізується почуття відповідальності, що спонукає людину до повнішого використання своїх здібностей і досягнення кращих результатів у праці. Атестація дає змогу ґрунтовно вирішувати питання щодо службового просування працівників. Її доцільно проводити не рідше, ніж раз на 3-5 років.

На підставі характеристики, атестаційного листа і бесіди із працівником атестаційна комісія дає одну з оцінок його діяльності (рис. 5.4).

Зрозуміло, підвищення ефективності управлінської праці не обмежується тільки розглянутими напрямками. На неї впливають й інші фактори:

- удосконалення структури організації;
- раціональна організація праці, зокрема управлінського персоналу;
- оптимізація організаційної структури, форм і методів керування;
- удосконалення комунікаційних процесів тощо.

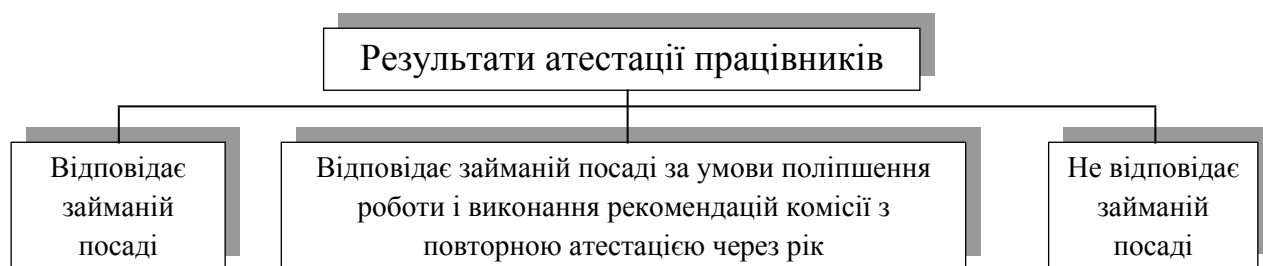


Рис. 5.4. Варіанти результатів атестації працівників

У проведенні атестації беруть участь не тільки працівники служб управління персоналом, але й лінійні керівники. Так, наприклад, в установах США керівник повинен не лише добре знати своїх безпосередніх підлеглих, а і працівників, що займають в організаційній структурі посади на декілька рівнів нижче. Керівник одного-двох вищих рівнів розглядає виставлені оцінки з урахуванням виявленої реакції працівника, перевіряє і підтверджує їх.

Під час проведення атестації керівників доцільно не тільки давати оцінку праці кожного з них, а й організовувати особливі процедури оцінювання праці керованих ними підрозділів (доцільно залучати і використовувати інформацію від суміжних підрозділів установи, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей підрозділ взаємодіє).

Аналіз практики управління персоналом показує, що організації здебільшого використовують атестацію як оцінювання діяльності працівників, тобто оцінювання праці й якостей, що впливають на досягнення результатів. Оцінювальна форма містить два відповідні розділи, у кожному з яких керівник поряд із бальною оцінкою зазвичай повинен дати розгорнуті обґрунтування. Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення результатів оцінювання з підлеглим, який засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника й особливі обставини, що вплинули на результати праці.

*Атестація педагогічних працівників* – це система заходів, спрямована на всебічне комплексне оцінювання їх педагогічної діяльності, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень

його кваліфікації, присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічне звання (Додаток 7).

Метою атестації є стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу.

Основними принципами атестації є відкритість та колегіальність, гуманне та доброзичливе ставлення до педагогічного працівника, повнота, об'єктивність та системність оцінювання його педагогічної діяльності.

Атестація педагогічних працівників навчальних та інших закладів є обов'язковою. Призначенню на посади керівників загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів має передувати їх атестація.

Атестація може бути черговою або позачерговою. *Чергова атестація* здійснюється один раз на п'ять років. Умовою чергової атестації педагогічних працівників є обов'язкове проходження не рідше одного разу на п'ять років підвищення кваліфікації на засадах вільного вибору форм навчання, програм і навчальних закладів. Ця вимога не розповсюджується на педагогічних працівників, які працюють перші п'ять років після закінчення вищого навчального закладу.

*Позачергова атестація* проводиться за заявою працівника з метою підвищення кваліфікаційної категорії (тарифного розряду) або за поданням керівника, педагогічної ради навчального закладу чи відповідного органу управління освітою з метою присвоєння працівнику кваліфікаційної категорії, педагогічного звання та у разі зниження ним рівня професійної діяльності.

Позачергова атестація з метою підвищення кваліфікаційної категорії може проводитися не раніш як через два роки після присвоєння попередньої.

Позачергова атестація керівних кадрів проводиться за поданням керівника відповідного органу управління освітою при неналежному виконанні посадових обов'язків.

Порядок підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів (університетів, академій тощо) незалежно від форм власності та підпорядкування визначає "Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів".

Працівники навчаються у вищих навчальних закладах, відповідних наукових, освітньо-наукових установах та організаціях як в Україні, так і за її межами (далі - заклад-виконавець).

Метою навчання працівників є вдосконалення професійної підготовки особи шляхом поглиблення і розширення її професійних знань, умінь і навичок, набуття особою досвіду виконання додаткових завдань та обов'язків у межах спеціальності.

*Основними завданнями навчання працівників є:*

- оновлення та розширення знань, формування нових професійних компетентностей в психолого-педагогічній, науково-дослідній, організаційно-управлінській діяльності;
- засвоєння інноваційних технологій, форм, методів та засобів навчання;
- набуття досвіду формування змісту навчання з урахуванням його цільового спрямування, посадових обов'язків працівників, здобутої освіти, досвіду практичної роботи та професійної діяльності, їх інтересів і потреб;
- вивчення педагогічного досвіду, сучасного виробництва, методів управління, ознайомлення з досягненнями науки, техніки і виробництва та перспективами їх розвитку;
- розроблення пропозицій щодо удосконалення навчально-виховного процесу, впровадження у практику навчання кращих досягнень науки, техніки і виробництва;
- застосування інноваційних технологій реалізації змісту навчання, що передбачає його диференціацію, індивідуалізацію, запровадження дистанційних, інформаційно-комунікативних технологій навчання.

Заклад-замовник забезпечує навчання працівників не рідше ніж один раз на п'ять років зі збереженням середньої заробітної плати. У разі навчання з відривом від основного місця роботи працівники мають право на гарантії і компенсації, передбачені законодавством України. Навчання працівників може здійснюватись також у вищому навчальному закладі, у якому вони працюють.

Навчання працівників здійснюється на підставі договорів, що укладаються між закладом-замовником та закладом-виконавцем. Фінансування витрат, пов'язаних з навчанням працівників, здійснюється за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, інших джерел, не заборонених законодавством України, а також за рахунок коштів фізичних та юридичних осіб.

#### **4. Оцінювання роботи науково-педагогічного персоналу (на прикладі рейтингової системи у Національному університеті біоресурсів і природокористування України)**

Оцінювання персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки дає менеджерам змогу приймати обгрунтовані рішення щодо мотивації, навчання та перекваліфікації, розвитку працівників, їхнього руху в організації. Оцінювання персоналу використовують для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він займає.

Оцінювання персоналу передбачає:

- оцінювання потенціалу працівника;
- оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці);
- атестацію кадрів.

Оцінювання потенціалу працівника здійснюють у разі заміщення ним вакантного робочого місця. Воно дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займатиметься, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання. Ця процедура передбачає оцінювання професійних знань,

умінь, професійного досвіду, ділових та особистіших якостей, ціннісних орієнтацій, працездатності та загального рівня культури працівника, що претендує на обіймання вакантної посади чи робочого місця.

Оцінювання індивідуального внеску дає змогу встановити якість, складність і результативність праці кожного конкретного працівника та його відповідність обійманий посаді (робочому місцю).

Атестація кадрів є комплексним оцінюванням, що враховує потенціал та індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат.

Вихідними даними для оцінювання персоналу є:

- філософія установи та стратегічний план її розвитку;
- моделі робочих місць працівників;
- методики рейтингового оцінювання кадрів;
- положення про атестацію кадрів;
- правила внутрішнього розпорядку установи;
- штатний розпис;
- особові справи співробітників;
- кадрові накази;
- соціологічні анкети;
- психологічні тести.

У процесі оцінювання співробітника враховують результати роботи підрозділу й установи загалом. Співробітник, як би добре він не працював на своєму місці, не може одержати високу оцінку, якщо його підрозділ не впорався зі своїми завданнями. При цьому останнім часом переглядають традиційні терміни оцінювання (рік, півроку) на користь періодів, що змінюються, – завершення проекту або його стадії, перехід до нової структури тощо.

В умовах жорсткої конкуренції між університетами все більшу роль грають рейтинги, які проводить Міністерство освіти і науки України та різні міжнародні організації. Процес рейтингування як ВНЗ і його структурних підрозділів, так і окремих науково-педагогічних працівників (НПП) являє собою

оцінку науково-педагогічної, матеріально-ресурсної та організаційної діяльності про що, власне, і йде мова у даній роботі.

Основними завданнями рейтингового аналізу є: створення фактографічної інформаційної бази, яка всебічно віддзеркалює як діяльність окремих НПП, так і кафедр, факультетів, навчально-наукових інститутів (ННІ) і університету в цілому; удосконалення діяльності і розвитку університету через критичний, серйозний і відвертий аналіз результативності власної праці всіх структурних підрозділів; стимулювання видів діяльності, які сприяють підвищенню рейтингу університету в цілому; отримання єдиних комплексних критеріїв для оцінки і контролю рівня ефективності роботи ННІ, факультетів, кафедр і НПП; створення максимально повної бази даних, що динамічно відображає ефективність діяльності університету в цілому, його структурних підрозділів, окремих НПП.

Критерії оцінювання і авторська методика кількісного оцінювання (ранжування) діяльності НПП погоджені з кафедрами, факультетами та ННІ, схвалені на зборах трудового колективу університету, затверджені ректоратом та вченою радою НУБіП України.

Розроблена методика (автор Шостак А.В.) дає можливість якісні критерії діяльності НПП представити за допомогою кількісних показників (коефіцієнтів). Відомо, що методика оцінки освітнього процесу зводилася, останнім часом, до пошуку якісних критеріїв. Пошук кількісних критеріїв оцінки різних аспектів науково-навчально-виховного процесу, які подають об'єктивну інформацію про сильні й слабкі результати діяльності ВНЗ, – необхідна передумова вдосконалювання його роботи. Саме тому, слід формалізувати гуманітарну діяльність з метою об'єктивної оцінки ефективності роботи ВНЗ, його підрозділів і окремих науково-педагогічних працівників.

Відповідно до положення "Про планування та облік навантаження науково-педагогічних працівників НУБіП України" бюджетна частина посадового окладу складається з шести видів робіт: навчальної; роботи, що ґрунтуються на критеріях національного та дослідницького університету;

наукової; навчально-методичної; навчально-науково-інноваційної діяльності, розвитку виробничих підрозділів (навчально-дослідних господарств) НУБіП України; виховної та організаційної. Зазначене положення складене відповідно до законів України "Про вищу освіту" і наказу Міністерства освіти і науки України № 450 від 7.08.2002 р. "Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників ВНЗ". Те ж саме й в індивідуальному плані викладача, за яким він звітує наприкінці року. Річний бюджет часу для НПП становить 1548 годин (258 шестигодинних робочих днів). Розроблена в НУБіП України методика визначення рейтингу суб'єктів діяльності дозволяє оцінити якість освітнього процесу за допомогою кількісних показників (критеріїв). І не тільки оцінити, але й оптимізувати його організацію, оптимізувати управління, підсилити мотивацію до праці, привчити до ретельного обліку власноруч виконаної роботи, спонукати до самоаналізу і самокорекції, іншими словами, розкрити приховані внутрішні резерви особистості і колективу.

Далеко не завжди якість діяльності структурних підрозділів і окремих співробітників вдається формалізувати. Що стосується НПП, то запропоновані для рейтингу критерії оцінки його діяльності базуються на вищезгаданому "Положенні" і узгоджені зі Статутом НУБіПУ й посадовими інструкціями.

Слід зазначити, що головним недоліком всіх відомих методик (автори ретельно відслідковували технології оцінювання науково-педагогічної діяльності у провідних вітчизняних та зарубіжних університетах) є те, що розробники, прагнучи до об'єктивності і максимального врахування різноманітних факторів, створюють надто громіздкі і незручні методики, обтяжені великою кількістю анкет, формул, таблиць, додатків, рейтинг-листів та іншою супровідною документацією. Це завжди викликає внутрішній протест і несприйняття у безпосередніх виконавців: *оцінити роботу за такими методиками складніше, ніж виконати саму роботу. Такі методики вже не обслуговують основну діяльність з метою її оптимізації, а самі являються*



окремим видом діяльності. Але тоді виникає питання: кому і навіщо вони потрібні?

Розроблена методика має одну унікальну привабливу властивість: у нас кожен виконавець особисто підраховує свої здобутки і передає у електронну форму кафедри. Рейтингова комісія університету ретельно перевіряє достовірність поданих первинних документів, здійснює контроль за процедурою оцінювання згідно з "Положенням про застосування рейтингової системи" і звітує перед керівництвом вишу.

Методика пройшла добротну і багатоступеневу експертизу, має міцну нормативну і правову основи. *Ми відірвались від системи нарахування балів, на чому, власне, базуються майже всі існуючі методики.* Наша методика, – на сьогодні єдина в Україні, – дозволяє максимально формалізувати освітній процес у ВНЗ і, в той же час, вона достатньо *об'єктивна, проста у використанні і однозначна.* Як відомо, усе пізнається в порівнянні: відношенні того, що маємо до того, що необхідно або бажано мати (нормативу). Числовим визначником такого відношення є *коефіцієнт.* Тому й *суть методики зводиться до визначення коефіцієнтів, що найбільш повно характеризує освітній процес і його суб'єктів.* Із цією метою пропонуються такі кількісні показники або основні критерії освітнього процесу: коефіцієнт виконання навчальної роботи

$$K_{навч} = \frac{\sum_{i=1}^n t_n}{WT_{p.n.}},$$

де:  $i$  – вид виконаної навчальної роботи;  $n$  – кількість видів навчальної роботи;  $\Sigma$  – сума всіх видів виконаної навчальної роботи;  $t_n$  – норма часу на виконання окремої навчальної роботи, год.;  $T_{p.n.}$  – плановий річний бюджет часу викладача, становить 1548 год;  $W$  – частка посадового окладу, на яку працює НПП.

Аналогічно НПП (як штатні, так і сумісники) визначають коефіцієнти виконання науково-інноваційної роботи ( $K_{наук}$ ), впроваджувально-інвестиційної ( $K_{впр}$ ), науково-методичної ( $K_{ум}$ ), культурно-виховної ( $K_{кв}$ ) та інших видів робіт

( $K_{in}$ ). Тобто, порівнюють всю фактично виконану роботу ( $T_{\phi}$ ) по кожному виду діяльності з повним нормативним річним навантаженням (1548 год).

Положенням "Про планування та облік навантаження науково-педагогічних працівників" передбачені збільшення або зменшення питомої ваги кожного з шести видів навантаження, однак сумарне навантаження з усіх видів діяльності повинно становити не менше 1548 год., тобто дорівнювати річному бюджету часу. Як загальний критерій оцінки діяльності викладача протягом року, застосовують (сумарний) загальний коефіцієнт  $K_{заг}$ :

$$K_{заг} = K_{навч} + K_{наук} + K_{впр} + K_{нм} + K_{кв} + K_{ін} \geq 1 \leq 2,$$

що за фізичним змістом являє собою відношення суми всіх видів виконаної роботи (годин) до нормативного (планового) навантаження:

$$K_{заг} = \frac{T_{\phi.навч} + T_{\phi.наук} + T_{\phi.впр} + T_{\phi.нм} + T_{\phi.кв} + T_{\phi.ін}}{WT_{норм.}}$$

Цей коефіцієнт і відповідає ступеню виконання й перевиконання науково-педагогічним працівником планового навантаження. Якщо НПП реально виконав робіт обсягом 1548 год/рік (чисельник), то його  $K_{заг} = 1,00$  і він отримує базовий посадовий оклад (БПО) і плюс 30% підвищеного посадового окладу (ППО) зі всіма належними доплатами (за науковий ступінь, за вчене звання тощо). Нагадаю, що за розміром БПО і ППО однакові, це по-суті, подвійний БПО. Таким чином, рейтинговий фінансовий зазор (РФЗ) становить 70% від ППО. Розглянемо варіант, коли НПП реально виконав робіт обсягом 3096 год/рік (чисельник), тоді його  $K_{заг} = 2,00$  і він отримує у повному обсязі все: 100% БПО, плюс 40% ППО, плюс 60% РФЗ. У вигляді формули це виглядає так:

$$ППО = БПО \times 1,4 + ППО \times 0,6 \times (РП - 1),$$

де:  $РП$  – рейтинговий індивідуальний показник, визначений за викладеною у цій статті методикою. Посадові оклади НПП та науковців встановлюються згідно з наказом МОН України від 29.06.05 р. № 557 "Про впорядкування умов оплати праці та затвердження схем тарифних розрядів працівників навчальних закладів,

установ освіти та наукових установ". За умови, коли  $K_{zag} < 1$  (тобто, виконано менше 1548 год/рік у навчальну частину надається аргументоване пояснення).

Аналогічно підраховується кафедральний коефіцієнт. У чисельнику додаються всі документально підтверджені здобутки НПП кафедри за всіма видами діяльності, а у знаменнику записується нормативна кількість годин, яка відповідає кількості посадових окладів кафедри за навчальним навантаженням.

П'ятнадцятирічний досвід застосування розробленої методики диктує нам необхідність дотримання ряду обов'язкових умов. Ці умови викладені в положенні "Про застосування рейтингової системи оцінки діяльності суб'єктів НУБіП України", що затверджене ректором. Перша умова: підставою для участі в рейтинговій оцінці є розробка, складання й виконання кожним НПП індивідуальних планів в електронній формі. Види робіт, виконані НПП протягом року й занесені в електронну форму повинні мати розшифровку: пояснення у вигляді виноски (переліку виконаних робіт) за затвердженою формою. Без цих приміток рейтингова комісія електронних форм не приймає для опрацювання.

Друга умова: годинні нормативи на окрему роботу з будь-якого із шести видів діяльності, *не можуть перевищувати* значення річного обсягу часу на цей вид діяльності. Необхідно встановити і тримати верхній ліміт у годинних нормативах окремих робіт усередині кожного виду діяльності.

Третя умова: підведення підсумків з усіх видів діяльності проводиться до 25 грудня щорічно. При цьому навчально-виховна робота враховується за минулий навчальний рік (згідно форми Ф56). Інші види робіт – за календарний рік. Це робиться для того, щоб результати внутрішньоуніверситетського рейтингу були покладені в основу річної звітності й галузевого рейтингу університетів, академій та інститутів. Зауважимо, що показники галузевого рейтингу знеособлені, тобто сумарні по ВНЗ, а внутрішньоуніверситетські – персоніфіковані. Зазначені терміни подання матеріалів позбавляють від подвійного обліку при складанні річної звітності.

Четверта умова: якщо рейтингова комісія виявить приписки, викладач (кафедра) знімаються з рейтингу, тобто, за ними залишається  $K_{zag} = 1,00$ .

Методика забезпечує оцінювання діяльності й стимулювання не тільки штатних працівників, але й сумісників. Не залишився осторонь і обслуговуючий персонал кафедр (лаборанти): у них надбавка до посадового окладу здійснюється відповідно до рейтингу кафедри, де вони працюють.

Досвід НУБіП України показує, що практично немає такого навчально-науково-виробничого виду діяльності, який би було неможливо формалізувати за допомогою методики визначення рейтингу.

Переважна більшість НПП відразу зрозуміли, що ця методика для них і що за їхньою спиною не вдасться відсидітись тим, хто переймався лише навчальною роботою. Науковою, методичною, впроваджувальною, виховною роботами можна було не займатись, отримуючи при цьому однакову заробітну плату. Звичайно, такі колеги і зараз почуваються вкрай незадоволеними. У "Положенні про планування і облік роботи НПП" щорічно змінюються види робіт (в залежності від актуальності) і часові нормативи до них. Оскільки цей документ покладено в основу методики, він є переліком цілей і завдань, які перед собою ставить колектив НУБіП України. Тому щорічно автори цього документу мають чітко реагувати на всі дрібниці. Від мотивації до внутрішнього спротиву – один крок. За 15 років з часу впровадження методики обсяги обов'язкових нормативів значно зросли, незрівнянно ширшим стало коло діяльності кафедр. І вочевидь, ця діяльність на шляху до європейського простору освіти буде щорічно лише поглиблюватись і розширюватись.

### ***Література***

1. Коваль З. О. Менеджмент персоналу / Зоряна Остапівна Коваль. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 452 с.
2. Морушко О. О. Кадровий менеджмент / Олександр Олександрович Морушко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 176 с.
3. Наказ Міністерства освіти і науки України "Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників України" від 06.10.2010 № 930.
4. Наказ Міністерства освіти і науки, молоді і спорту України "Про затвердження Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів" від 24.01.2013 № 48.

5. Про планування та облік роботи науково-педагогічних працівників НУБіП України / [С. М. Ніколаєнко, І. І. Ібатуллін, С. М. Кваша та ін.]. – Київ: НУБіП України, 2016. – 46 с.

6. Шостак А. В. Мотиваційний менеджмент: роль внутрішньо-університетських рейтингів / А. В. Шостак, Я. М. Рудик // Науковий вісник НУБіП України. Серія : Педагогіка, психологія, філософія. - 2016. - Вип. 253. - С. 327-333.

7. Шостак А. В. Управление качеством образования при помощи качественных критериев / А. В. Шостак, Я. М. Рудик // Перспективы науки и образования. – 2016. – №5 (23). – С.24-30.

### ***Завдання для самоконтролю***

1. У чому суть та мета підвищення кваліфікації працівників?
2. Які існують форми підвищення кваліфікації працівників?
3. Чим завершується перепідготовка працівників у навчальному закладі?
4. У чому полягають різновиди кар'єри?
5. Що є рушійними мотивами кар'єрного просування працівників?
6. Охарактеризуйте етапи кар'єри працівника.
7. У чому полягає мета атестації?
8. У яких випадках проходить позачергова атестація?
9. Що є вихідними даними для оцінювання персоналу?
10. Охарактеризуйте методику оцінювання НПП в НУБіП України?

## Регулювання трудової діяльності персоналу

1. Напрями регулювання трудової діяльності персоналу
2. Службові права та обов'язки науково-педагогічних працівників
3. Трудове законодавство
4. Порухення трудової дисципліни та шляхи їх профілактики

### 1. Напрями регулювання трудової діяльності персоналу

Сьогодні жодна з економічних систем не може обійтись без регулювання питань трудової діяльності персоналу в законодавчому порядку. Від ефективності регулювання суспільних відносин, а трудові відносини є їх складовою частиною, залежить рівень розвитку суспільства.

*Регулювання трудової діяльності* – це процес недопущення, виявлення і усунення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення у трудовій діяльності працівників навчального закладу за допомогою розробки і впровадження відповідних коригувальних заходів.

Предмет регулювання трудової діяльності персоналу можна розподілити на окремі складові (рис. 6.1).

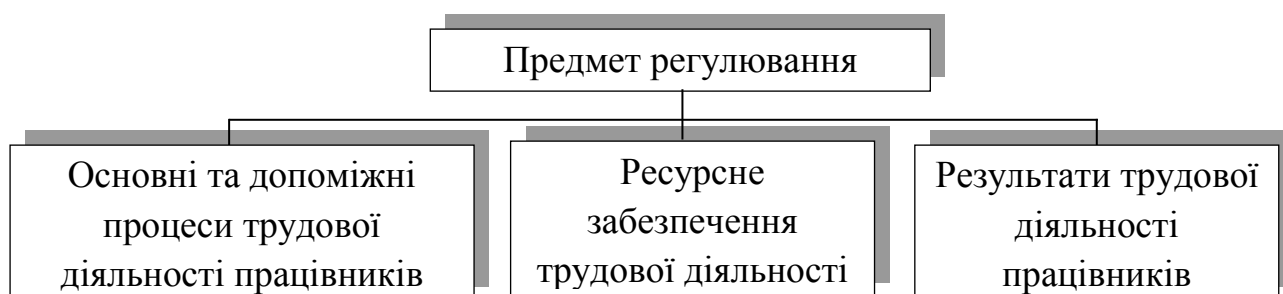


Рис. 6.1. Складові предмета регулювання трудової діяльності

Виявлені відхилення у предметі регулювання реєструють, аналізують і за результатами їхнього аналізування вживають заходів щодо усунення як самих відхилень, так і результатів і причин їх виникнення.

Процес регулювання розпочинається з обліку, оцінювання та контролю діяльності. Існують різні форми і методи первинного обліку результатів діяльності трудових колективів: від ручного способу запису кількості підготовлених фахівців або проведених навчальних занять до автоматизованого обліку й реєстрації даних з використанням сучасних інформаційних систем.

У структурних підрозділах апарату управління функції регулювання трудової діяльності, як і її облік та контроль виконання завдань, покладаються на керівників нижчого рівня управління. Результати діяльності трудових колективів та кожного окремого працівника оцінюють і регулюють різні суб'єкти апарату управління. Результати роботи кожного працівника оцінює його безпосередній керівник, а результати діяльності структурних підрозділів – ті керівники (служби), які встановлювали планові завдання, але у зворотній послідовності.

Регулювання трудової діяльності працівників навчального закладу спрямоване на виконання низки завдань (рис. 6.2).

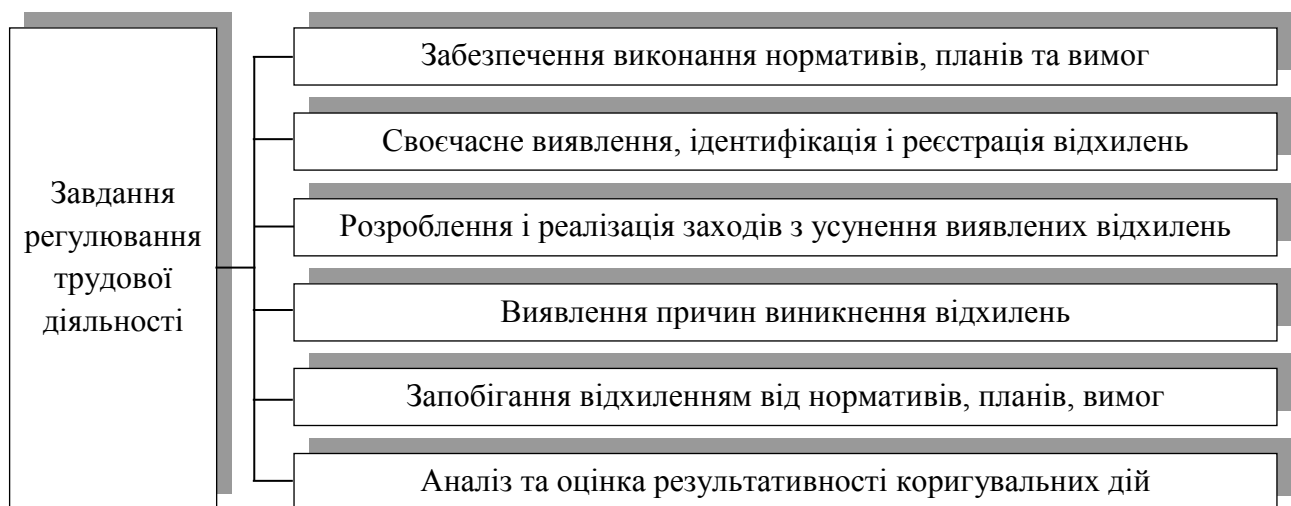


Рис. 6.2. Основні завдання регулювання трудової діяльності персоналу

Основними засобами регулювання трудової діяльності працівників є законодавчо-нормативні документи зовнішнього (Конституція, конвенції та резолюції, Кодекс законів про працю України тощо) і внутрішнього (правила, положення, постанови, інструкції, нормативи тощо) характеру.

Нормативні документи з питань регулювання суспільних трудових відносин видають вищі органи державної законодавчої та виконавчої влади – Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів, Міністерство освіти і науки України, органи державного управління, органи місцевого самоврядування, безпосередньо організації. Цим пояснюється ієрархічний принцип, на якому ґрунтується система трудового законодавства.

Місце і роль нормативного акта в системі законодавства, його беззаперечна обов'язковість чи підпорядкованість іншим нормативним актам, його юридична сила визначаються правовим статусом нормотворчого органу, який його видав. Акти законодавчої влади пріоритетні порівняно з нормативними актами виконавчої влади, акти вищих органів – порівняно з нормативними актами нижчих органів. Звідси випливають і вимоги стосовно відповідності змісту нормативних актів нижчого рівня нормам, встановленим у законодавчих та підзаконних актах вищого рівня, і сфера їх дії, і їхні повноваження щодо призупинення чи скасування неправомірних актів.

Основоположним джерелом трудового права є Конституція, а "Кодекс законів про працю" – єдиний систематизований законодавчий акт, яким комплексно регулюються трудові відносини. Крім цього, у сфері регулювання трудової діяльності застосовують закони України: "Про зайнятість населення", "Про колективні договори і угоди", "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)", "Про оплату праці", "Про охорону праці", "Про пенсійне забезпечення".

Меншою юридичною силою характеризуються підзаконні нормативні акти, які видають і приймають центральні та місцеві органи. Серед них найбільшу юридичну силу мають укази і розпорядження Президента України з питань регулювання праці; далі – постанови і розпорядження Кабінету Міністрів, нормативні акти міністерств і відомств. Усі вони видаються на виконання і в межах закону і покликані заповнити прогалини в правовому регулюванні трудових відносин. Обов'язковою вимогою до підзаконних нормативних актів є їх відповідність змісту законодавчих актів та узгодженість з ними.

Нормативні акти міністерств і відомств – значна частина системи трудового законодавства, причому формується вона з нормативних актів, виданих, з одного боку, галузевими міністерствами і відомствами, а з іншого – Міністерством праці або Державним комітетом з нагляду за охороною праці



(лише з питань охорони праці). Нормативні акти місцевої влади не займають помітного місця серед джерел трудового права.

Найнижчий щабель в ієрархії нормативних актів з трудового права займають локальні, але вони становлять найбільшу частину в системі трудового законодавства України. їх призначення – конкретизація загальних законодавчих норм з урахуванням реальних можливостей і умов окремих організацій.

Співвідношення міжнародних договорів про працю і законодавства України з цього питання визначається статтею 8-1 КЗпП України. В ній сказано, що якщо міжнародним договором або угодою, в яких бере участь Україна, встановлено інші правила, ніж ті, що містить законодавство України про працю, то застосовуються правила міжнародного договору або міжнародної угоди.

У систему нормативних актів про працю не входить судова практика, оскільки вона не створює нових правових норм, а лише виносить рішення з приводу правильності тлумачення нормативних актів, правильності їх застосування, їх відповідності конституційним нормам. Однак, виконуючи цю функцію, вона істотно впливає на регулювання суспільних трудових відносин.

Внутрішніми документами, що застосовують для регулювання трудової діяльності, є Правила внутрішнього трудового розпорядку, Колективний договір, Положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції, плани та графіки виконання робіт, матеріали нарад тощо.

Обов'язковим елементом регулювання трудової діяльності в організації є визначення і регламентування прав, повноважень та обов'язків її працівників.

## **2. Службові права та обов'язки науково-педагогічних працівників**

У процесі регулювання трудової діяльності персоналу широко використовують засоби регламентування посадових обов'язків працівників апарату управління організаціями.

*Регламентування посадових обов'язків* – це процес чіткого визначення та документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником

функцій і завдань, а також прав та відповідальності. Воно ґрунтується на поділі та кооперуванні праці у навчальному закладі та сприяє:

- ефективному добору, розстановці та використанню персоналу;
- зміцненню виконавської дисципліни;
- створенню організаційно-правової бази діяльності працівників;
- підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності;
- забезпеченню об'єктивності під час атестації працівників, заохочення або застосування дисциплінарних стягнень;
- запобіганню трудовим спорам;
- підвищенню ефективності діяльності навчального закладу.

Діяльність навчального закладу загалом, її першого керівника регламентується чинним законодавством України, Статутом організації або Положенням про організацію, зареєстрованим чи затвердженим в установленому порядку. Деякі аспекти діяльності першого керівника можуть регулюватись контрактом, який він укладає з роботодавцем. Діяльність заступників першого керівника навчального закладу визначається наказом про розподіл функцій та обов'язків між керівником і його заступниками. Додатковими засобами регламентування діяльності заступників можуть слугувати контракти й посадові інструкції.

Необхідність створення у структурі навчальних закладів певних підрозділів залежить від багатьох чинників, основними серед яких є особливості та масштаби діяльності, фінансові можливості, наявність кваліфікованих кадрів, ефективність управління тощо. Діяльність трудових колективів, формально об'єднаних у структурні підрозділи, регламентується положеннями про структурні підрозділи.

*Положення про структурний підрозділ (факультет, інститут, кафедру тощо)* – це організаційно-правовий документ, який регламентує діяльність конкретної структурної одиниці в складі установи. Форма та структура цього документа не стандартизовані, тому в практиці управління навчальними закладами трапляються положення, що істотно різняться за структурою.

Домінують два підходи щодо структури та змісту Положення про структурний підрозділ. Згідно з першим підходом цей документ регламентує завдання та функції підрозділу, права, обов'язки й відповідальність керівника. У такому разі для керівника окрема посадова інструкція не потрібна. Згідно з другим підходом керівник повинен мати відповідну посадову інструкцію, а Положення не охоплює розділи, які регламентують діяльність керівника (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Структура положення про структурний підрозділ

Назва розділу	Зміст розділу
Загальна частина	Інформація про місце підрозділу в структурі навчального закладу, порядок створення та ліквідації підрозділу, підпорядкованість, керівництво підрозділу, основні нормативно-правові документи, якими повинен керуватись підрозділ у своїй діяльності
Основні завдання	Стислий перелік питань або проблем, для вирішення яких і створюється структурний підрозділ
Функції	Розгорнутий перелік робіт або дій, які виконуватиме персонал підрозділу для забезпечення поставлених завдань (узгоджений з відповідним розділом "Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників")
Структура	Структуру конкретного підрозділу визначає керівник навчального закладу відповідно до обсягу, складності виконуваних робіт, поділу праці та штатно-фінансових можливостей
Службові взаємозв'язки з іншими підрозділами	Організаційні та інформаційні взаємодії між підрозділами як по горизонталі, так і по вертикалі (проекти яких документів готує цей підрозділ, з ким їх погоджує, від кого і яку інформацію одержує, коли і яку інформацію та в які строки передає тощо)
Права	Перелік делегованих підрозділу прав, користування якими сприяє виконанню закріплених завдань і функцій. Наприклад, одержувати від інших підрозділів необхідну для роботи інформацію, вести листування з питань, що не потребують погодження з керівництвом навчального закладу, давати роз'яснення, консультувати з питань, що входять до компетенції підрозділу
Відповідальність	Персональна відповідальність керівника і працівників структурного підрозділу

Положення розробляється на підставі розподілу завдань і функцій між структурними одиницями навчального закладу, його затверджує перший керівник.

Закріплені за структурним підрозділом завдання та функції мають виконуватись якісно й своєчасно, тому їх насамперед потрібно персоніфікувати, тобто розподілити між конкретними виконавцями. Такий розподіл здійснюється відповідно до трудомісткості виконання кожної окремої функції та доцільності взаємозамінювання працівників підрозділу.

Закріплення за посадовою особою службових обов'язків документально оформляється у вигляді посадової інструкції.

*Посадова інструкція* – це організаційно-правовий документ, що регламентує діяльність посадової особи. Оскільки стандартної форми посадової інструкції не існує, кожний навчальний заклад розробляє власну або використовує чийсь досвід.

При складанні посадових інструкцій слід вказувати назву посади згідно з Національним класифікатором професій ДК 003:2005 та Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Національний класифікатор є основним документом при визначенні професійних назв посад, професій при укладанні штатних розписів. Довідник кваліфікаційних характеристик професій є основним та обов'язковим нормативним документом для визначення змісту професії і підставою для розроблення посадових інструкцій працівникам.

*Нормативною базою для складання посадових інструкцій є:* Національний класифікатор професій, відповідні кваліфікаційні характеристики професій згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників, статут, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку.

*Значення посадових інструкцій:* визначають і закріплюють конкретні завдання та обов'язки працівників, їх права, відповідальність; виступають нормативною основою для застосування до працівника заходів впливу; інформують працівника, яких від нього дій очікують, за якими критеріями

оцінюватимуть результати його праці, про орієнтири для підвищення рівня кваліфікації в межах своєї професії.

Посадові інструкції складаються для працівників усіх посад, що зазначені у штатному розписі. Для обслуговуючого персоналу складаються робочі інструкції.

У заголовку посадової (робочої) інструкції наводиться повна назва посади у давальному відмінку.

У правому куті першої сторінки посадової (робочої) інструкції розташовується слово "ЗАТВЕРДЖУЮ", "ЗАТВЕРДЖЕНО", підпис керівника про її затвердження, вказано посаду, ініціали та прізвище керівника, а також дата її затвердження.

Згідно з вимогами Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, посадові інструкції складаються з таких розділів:

1. Загальні положення.
2. Завдання та обов'язки.
3. Права.
4. Відповідальність.
5. Повинен знати.
6. Кваліфікаційні вимоги.
7. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою.

Перший розділ "Загальні положення" містить:

- основні дані про посаду, сферу діяльності працівника;
- порядок призначення на посаду та припинення виконання посадових обов'язків;
- безпосередню підпорядкованість;
- наявність підлеглих;
- порядок заміщення інших працівників на період їх тимчасової відсутності, а також хто заміщує його та інше.

Другий розділ "Завдання та обов'язки" характеризує зміст діяльності працівника, визначає перелік видів робіт. Порядок викладення змісту завдань та

обов'язків має бути за ступенем важливості та частоти їх виконання: спершу наводяться основні, виконання яких займає більшу частину робочого часу, потім допоміжні, додаткові та періодичні, виконувані час від часу.

У третьому розділі "Права" визначаються та наводяться делеговані працівникові повноваження, за допомогою яких він має забезпечувати в процесі своєї діяльності, виконання покладених на нього завдань та обов'язків.

Розділ четвертий "Відповідальність" містить показники оцінки роботи працівника та межі його особистої відповідальності за результати діяльності та виконання робіт.

У розділі п'ятому "Повинен знати" містяться вимоги до спеціальних знань, а також знань законодавчих актів та нормативних документів, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Розділ шостий "Кваліфікаційні вимоги" містить норми, які стосуються освіти, досвіду, достатніх для повного та якісного виконання робіт за посадою.

Розділи 5 та 6 дозволяється об'єднувати та викладати їх у розділі 1 "Загальні положення".

У розділі сьомому "Взаємовідносини (зв'язки за посадою)" визначається коло основних взаємозв'язків працівника зі співробітниками, а також зі сторонніми підприємствами, організаціями, установами, з якими працівник має взаємовідносини.

Посадову інструкцію розробляє керівник структурного підрозділу, а затверджує її перший керівник навчального закладу або один з його заступників. Якщо в структурному підрозділі є декілька однакових за назвою посад, то їхні завдання й обов'язки, права й відповідальність, взаємовідносини необхідно чітко розмежувати, а це означає, що посадова інструкція завжди має бути не типовою, а персоніфікованою.

Останнім часом фахівці з кадрового менеджменту все частіше пропонують посадову інструкцію замінити на паспорт посади, який би містив також інформацію про індивідуально-психологічні якості працівника, умови праці,

оцінку діяльності, оплату праці, соціальні гарантії тощо. Відповідно розроблений паспорт посади може бути корисним для:

- підготовки оголошення про вакансію;
- професійного відбору на посаду;
- професійної адаптації новоприйнятого працівника;
- вироблення критеріїв оцінювання роботи;
- забезпечення взаєморозуміння між роботодавцем і працівником;
- захисту прав роботодавця у разі звільнення працівника, який не відповідає вимогам.

Крім згаданих документів, посадові обов'язки працівників можуть частково регламентуватись контрактом, трудовою угодою, відомчими інструкціями й правилами, планами та графіками виконання робіт, терміновими позаплановими завданнями керівництва.

Посадові інструкції затверджують, як правило, для НПП, фахівців і технічних службовців, рідше – для керівників структурних підрозділів. Посадові обов'язки робітників регламентують робочі інструкції, змінні завдання, правила експлуатації обладнання та техніки безпеки, технологічні карти, інструктивні настанови майстра або технолога.

Регламентування посадових обов'язків персоналу доповнюють чіткими правилами трудової поведінки, які повинен знати кожен працівник. У вітчизняній практиці для цього використовують *Правила внутрішнього трудового розпорядку*. Цей нормативний документ внутрішнього використання розробляють спільно адміністрація та представники найманого персоналу, а затверджують збори трудового колективу або конференції його делегатів. Усі питання, пов'язані із застосуванням Правил, вирішує адміністрація навчального закладу згідно з наданими їй Статутом правами, а в окремих випадках – спільно з профспілковим комітетом або за його згодою (Додаток 6). Типова структура Правил внутрішнього трудового розпорядку охоплює такі розділи:

- загальні положення;
- приймання на роботу;

- права й обов'язки персоналу навчального закладу;
- робочий час і час відпочинку;
- відпустки;
- відрядження та переведення на нове місце роботи;
- заробітна плата, соціальне страхування й компенсації;
- заохочувальні та дисциплінарні заходи;
- розірвання трудового договору.

На відміну від наведеної типової структури Правил, у Правилах внутрішнього трудового розпорядку робітників і службовців іноді міститься розділ "Основні обов'язки адміністрації", що урівноважує обов'язки роботодавця та найманого персоналу.

За юридичною природою Правила внутрішнього трудового розпорядку являють собою нормативні угоди. їх видають відповідні органи державного управління за погодженням з профспілковими органами і вони не можуть суперечити законодавству про працю.

Правила внутрішнього трудового розпорядку можуть бути трьох видів (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Види правил внутрішнього трудового розпорядку

Приймаючи на роботу працівника, до початку роботи за укладеним трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов'язаний: роз'яснити працівникові його права і обов'язки та істотні умови праці; ознайомити його з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором; визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами; проінструктувати з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної охорони.



Правила внутрішнього трудового розпорядку, статuti і положення про дисципліну не дають змоги детально урегулювати правила поведінки під час виконання роботи на окремому механізмі, верстаті, обладнанні.

Конкретизація порядку виконання роботи на окремих механізмах, верстатах, обладнанні визначається технічними правилами та інструкціями. Технічні правила не є нормативними актами, але задля безпеки під час здійснення робіт вони обов'язкові для виконання і тому також є правилами виконання конкретних робіт, їх порушення можуть призводити до застосування певних видів відповідальності.

### **3. Трудове законодавство**

Сучасний стан соціально-економічного розвитку в Україні актуалізує вимогу гарантованості прав працівників, що передбачає високий рівень організаційно-правових засобів їх забезпечення.

Трудовий процес і супровідні трудові та похідні від них відносини регулюються правовими нормами. Ці норми відображено в законодавчих нормативних актах з трудового права. Останні становлять законодавство про працю, або трудове законодавство.

*Трудове законодавство* – це сукупність зведених у систему нормативних актів з трудового права, виданих компетентними державними та іншими правомочними органами.

Як сторони трудових правовідносин до суб'єктів трудового права загалом зараховують найманих працівників і роботодавців, за умови наділення їх трудовою суб'єктністю, завдяки якій вони можуть виступати носіями певних трудових прав і обов'язків. Для громадян – це досягнення певного віку, для роботодавця - майнова й організаційна самостійність, відокремленість.

Для трудового права обов'язковою і беззаперечною є норма Конституції про те, що кожен має право на належні, безпечні та здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від встановленого законом рівня. Право на своєчасне одержання винагороди за працю захищає закон. Конституція України забороняє

використання праці жінок і неповнолітніх на небезпечних для їх здоров'я роботах. Громадянам гарантовано захист від незаконного звільнення. Ті, хто працює, мають право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів.

Норми Конституції встановлюють право кожного, хто працює, на відпочинок з наданням днів щотижневого відпочинку, а також оплачуваної щорічної відпустки. Тривалість робочого часу, відпочинку та оплачуваної щорічної відпустки, вихідні та святкові дні, а також інші умови, які стосуються реалізації конституційного права на відпочинок, визначаються уже нормами трудового законодавства.

Україна є членом Міжнародної організації праці (МОП), бере участь у розробленні та прийнятті конвенцій та рекомендацій. *Конвенція* – форма правового договору, угоди, умови, зобов'язує країну-члена МОП, яка ратифікувала цю конвенцію, увідповіднити національне законодавство до її вимог. Рекомендації МОП мають лише рекомендаційний характер і не вимагають від держав-членів МОП беззаперечного прийняття чи виконання пропозицій, висловлених у них. Проте вони слугують орієнтиром у розробленні національних норм з трудового права.

Джерелом трудового права є також міжнародні пакти про права людини і Загальна декларація прав людини, деякі пропозиції і навіть формулювання з яких використано під час розроблення Конституції України. Це, наприклад, затвердження права на підприємницьку діяльність, не заборонену законом, на проведення страйку для захисту трудящими своїх інтересів, на безпечні умови праці, належну її оплату, на соціальний захист у випадку безробіття.

Кодекс законів про працю є найважливішим документом, що регламентує трудові відносини, встановлює права, обов'язки та відповідальність їх сторін. У ньому кодифіковано багато законодавчих та інших нормативних актів. Спільними для всіх категорій працівників у будь-якій галузі, на будь-якому робочому місці є вимоги щодо додержання трудового розпорядку, про

заохочення працівників за особливі трудові заслуги, про застосування стягнення за порушення трудової дисципліни і багато інших.

Внутрішньодержавними законодавчо-нормативними актами, що регулюють трудові відносини в Україні, є відповідні закони України (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

### Сфери регулювання трудового законодавства України

Закони	Сфера регулювання
Кодекс законів про працю	правові засади й гарантії реалізації громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці
"Про зайнятість населення"	правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю
"Про колективні договори і угоди"	правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників
"Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)"	правові й організаційні засади застосування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); спрямований на досягнення взаємодії сторін соціально-трудових відносин
"Про оплату праці"	економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці; спрямований на забезпечення відгукуювальної та стимулювальної функцій заробітної плати
"Про охорону праці"	основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я у процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником організації й працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці
"Про пенсійне забезпечення"	гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання наданням трудових і соціальних пенсій і спрямований на те, щоб повніше врахувати суспільно корисну працю як джерело зростання добробуту народу й кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників

Поряд з цим, у трудовому законодавстві є норми, які не поширюються на суспільні трудові відносини загалом, а, враховуючи деякі особливості роботи певних категорій працівників, поширюються тільки на них. Вони відображають диференційований, різний підхід до врегулювання трудових відносин, коли на фоні загальних нормативних актів законодавець видає спеціальні норми, які

наділяють ту чи іншу групу працівників певними привілеями, зумовленими такими особливостями.

Обставини чи критерії, покладені в основу диференціації норм трудового права, можуть бути різними. Але практика застосування правових норм у регулюванні трудових відносин підтвердила правильність і необхідність їх розшарування передусім за ознаками характеру й умов праці, віку, статі, стану здоров'я працівників.

Серед норм трудового права за змістом вирізняються норми, які регулюють працю молоді. Вони підтверджують диференціацію норм за віковим критерієм.

Трудове законодавство передбачає пільги для працівників, які поєднують працю з навчанням, для працівників-інвалідів. Законодавство регламентує працю жінок, встановлюючи певні пільги, зумовлені специфікою жіночого організму та фізіологічним призначенням жінки в плані виконання нею функції материнства.

Певні особливості регулювання трудових відносин виникають у зв'язку із сумісництвом, а також щодо тимчасових і сезонних робіт.

Істотним для змісту законодавчих норм з трудового права є урахування правового статусу роботодавця, організаційно-правової форми навчального закладу, установи, що особливо актуально сьогодні. Реалізуючи свою здатність до праці, працівник долучається до трудового процесу, який переважно є проявом колективної взаємодії та потребує відповідного регулювання.

#### **4. Порухення трудової дисципліни та шляхи їх профілактики**

Міністерство соціальної політики України роз'яснило порядок застосування до працівника заходів стягнення за порушення трудової дисципліни (лист від 24.05.2012 р. № 81/06/187-12). Нормами "Кодексу законів про працю України" передбачено, що за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення, як догана або звільнення.

Дисциплінарне стягнення застосовується власником або уповноваженим ним органом безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення, не рахуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебування його у відпустці.

Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення проступку. Відповідно до положень Типових правил внутрішнього трудового розпорядку для робітників та службовців підприємств, установ, організацій, затверджених постановою Державного комітету праці СРСР від 20.07.84 р. № 213, *порушення трудової дисципліни* визначається як невиконання або неналежне виконання з вини працівника покладених на нього трудових обов'язків.

До застосування стягнення від порушника трудової дисципліни повинні бути витребувані пояснення в письмовій формі. Відмова працівника дати пояснення не може бути перешкодою для застосування стягнення. За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосоване лише одне дисциплінарне стягнення.

При застосуванні стягнення повинні враховуватися тяжкість вчиненого проступку працівника і заподіяна ним шкода, обставини, при яких вчинено проступок, попередня робота і поведінка. Відповідно до ч. 2 ст. 252 Кодексу законів про працю України притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників, які є членами виборних профспілкових органів, допускається лише за попередньою згодою виборного профспілкового органу, членами якого вони є.

Наказ (розпорядження) про застосування дисциплінарного стягнення із зазначенням мотивів його застосування оголошується (повідомляється) працівникові, на якого покладається стягнення, під розписку в триденний термін.

У разі коли працівник вважає, що при застосуванні дисциплінарного стягнення роботодавцем порушені норми законодавства, працівник має право відповідно до статті 221 Кодексу законів про працю України звернутись до

комісії з трудових спорів або до суду. При цьому, для звернення із заявою до суду встановлено тримісячний строк з дня, коли працівник дізнався або повинен був дізнатися про порушення свого права.

Трудова дисципліна у навчальному закладі регламентується Кодексом законів про працю України, який затверджений Законом УРСР від 10.12.1971 року №322-VIII, зокрема Главою Х "Трудова дисципліна". Даний нормативно-правовий документ зокрема містить наступні важливі для управління персоналом положення:

- трудова дисципліна на підприємствах, в установах, організаціях забезпечується створенням необхідних організаційних та економічних умов для нормальної високопродуктивної роботи, свідомим ставленням до праці, методами переконання, виховання, а також заохоченням за сумлінну працю;

- у трудових колективах створюється обстановка нетерпимості до порушень трудової дисципліни, суворої товариської вимогливості до працівників, які несумлінно виконують трудові обов'язки. Щодо окремих несумлінних працівників застосовуються в необхідних випадках заходи дисциплінарного і громадського впливу;

- працівники зобов'язані працювати чесно і сумлінно, своєчасно і точно виконувати розпорядження власника або уповноваженого ним органу, додержуватись трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативних актів про охорону праці, дбайливо ставитися до майна власника, з яким укладено трудовий договір.

Самі по собі необхідні умови праці, якщо вони навіть і створені у навчальному закладі, не впливають на попередження проявів недисциплінованості, порушення встановлених правил поведінки.

У зв'язку з цим законодавством передбачені спеціальні правові засоби, які сприяють забезпеченню трудової дисципліни, а саме про що ми вже згадували – переконання, заохочення, примус.

*Переконання* – це метод виховання, впливу на свідомість працівника з метою стимулювання його корисної діяльності.

У трудових відносинах важливими є передусім правові й економічні переконання, за допомогою яких і впливає на працівника керівник. Зміст правових переконань складають наступні елементи:

- правові цінності – свобода, порядок, законність, правда, справедливість;
- правові установки – важлива умова життя, законне використання всіх своїх прав і необхідність виконувати всі свої обов'язки якісно і добросовісно;
- правові знання – знання законів, закономірностей розвитку правових відносин, правових теорій, які є складовими світогляду;
- правові почуття – особисте ставлення до права, справедливості, повага до закону, тобто визнання їх цінностей для себе особисто і для суспільства, повага прав честі і гідності інших громадян;
- правові потреби – потреба щодо порядку, організованості, справедливості, поваги.

*Метод заохочення* розглядають як спосіб забезпечення трудової дисципліни і певну форму суспільного визнання заслуг працівника у зв'язку з досягнутими ним успіхами в роботі. Заохочення в першу чергу справляє на працівника не тільки позитивний моральний вплив, але й тягне за собою надання певних пільг і переваг. Працівникам, що успішно і добросовісно виконують свої трудові обов'язки, надаються в першу чергу переваги і пільги у сфері соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування. Їм надаються також переваги у просуванні по службі.

Заохочення сприяє позитивному впливу не тільки на працівника, до якого застосовується заохочення, а також є відповідним стимулом до сумлінного виконання іншими працівниками покладених на них обов'язків, дотримання трудової дисципліни. Заохочення здійснюється за допомогою винагороди. Винагорода – це все те, що людина вважає для себе цінним.

Заохочення повинно бути ефективним. Це означає, що заохочення має застосовуватись не тільки для сумлінних високопрофесійних працівників, а й для інших. Заохочення доцільно застосовувати при будь-якому прояві трудової активності працівником, що спрямована на позитивний результат. При цьому

доцільно використовувати весь комплекс заохочувальних заходів, що містять затверджені трудовими колективами правила внутрішнього трудового розпорядку. Підстави і порядок заохочення за сумлінну працю регламентуються Кодексом законів про працю України, правилами внутрішнього трудового розпорядку, положеннями і статутами про дисципліну.

*Метод примусу* полягає у застосуванні до порушників трудової дисципліни відповідних заходів матеріального і морального впливу, а також заходів дисциплінарного й громадського впливу. Сам факт невиконання працівником своїх обов'язків повинен бути зафіксований. При застосуванні відповідних заходів впливу необхідно враховувати особистість працівника, його потреби, попередню роботу. Керівник навчального закладу має врахувати тяжкість вчиненого проступку та його наслідки.

Трудова дисципліна є важливим напрямом управлінської діяльності та вимагає використання широкого інструментарію її забезпечення і профілактики. Важливо розуміти, що шлях до ефективного управління персоналом пролягає через розуміння його потреб й мотиваційних установок. Тільки знаючи, що спонукає людину до дії, які мотиви покладено в основу її діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею. Сучасні умови вимагають поступового переходу від регулювання трудової дисципліни із застосуванням методів переконання до виховання свідомого ставлення до праці та заходів громадського впливу. Більше уваги також треба приділяти належному матеріальному стимулюванню для забезпечення високої якості праці.

### ***Література***

1. Грузінова Л. П. Трудове право України / Л. П. Грузінова, В. Г. Короткін. – Київ: МАУП, 2003. – 152 с.
2. Коваль З. О. Менеджмент персоналу / Зоряна Остапівна Коваль. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 452 с.
3. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – 1971. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08/print1490644263393948>.



4. Морека В. Новітні методи стимулювання трудової дисципліни [Електронний ресурс] / В. Морека, А. Шептицький // Наукові конференції. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/723>.

5. Морушко О. О. Кадровий менеджмент / Олександр Олександрович Морушко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 176 с.

6. Сафулько С. Ф. Енциклопедичний довідник майбутнього адвоката: у 2 ч. / О. Д. Святоцький, Т. Г. Захарченко, С. Ф. Сафулько та ін.; За заг. ред. С. Ф. Сафулька. — К.: Видавничий Дім "Ін Юре", 2008. – Ч. 2. – 832 с.

### ***Завдання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте процес регулювання трудової діяльності у навчальному закладі.
2. Вкажіть основні завдання регулювання трудової діяльності персоналу.
3. Які внутрішні документи застосовуються для такого регулювання?
4. Що таке та на чому ґрунтується регламентування посадових обов'язків?
5. Розкрийте підходи до структури та змісту типового Положення про структурний підрозділ.
6. Назовіть складові структури посадової інструкції.
7. Які напрями мають охоплювати правила внутрішнього трудового розпорядку?
8. Що таке конвенція?
9. Назовіть сфери регулювання трудового законодавства України.
10. Охарактеризуйте правові засоби, що сприяють забезпеченню трудової дисципліни.

## Планування робочого часу

1. Робочий час та його основні елементи
2. Норми часу науково-педагогічних працівників та допоміжного персоналу
3. Планування часу керівників та адміністративного персоналу
4. Методи аналізу ефективності використання робочого часу

### 1. Робочий час та його основні елементи

В умовах конкуренції, ресурсних обмежень, швидких змін ринкової кон'юнктури чинник робочого часу стає після людини одним з основних джерел успішної діяльності організації.

*Робочий час* – це тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці для виконання посадових обов'язків.

Робочий час є універсальною мірою кількості праці. Кількість праці, уречевленої в її продуктах, визначається екстенсивною (тривалість робочого часу) та інтенсивною (рівень інтенсивності праці) величинами. Тому поняття "робочий час" і "час праці" неоднакові. Робочий час як економічна категорія відображає складний суперечливий зв'язок тривалості праці та її інтенсивності. Будь-які витрати робочого часу мають бути економічно обґрунтовані.

Робочий час кожного працівника є частиною загального фонду робочого часу навчального закладу – узгальнювального показника, ще характеризує кількість часу, яку відпрацювали співробітники установи протягом певного періоду. Отже, робочий час є водночас загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку навчального закладу, з іншого – фізичними та психофізіологічними можливостями людини.

*Норма тривалості робочого часу* – це законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень. Ця норма не може бути збільшена ні колективними, ні трудовими договорами. Допускається законодавче й договірне встановлення меншої тривалості

робочого часу. Розрізняють такі поняття, як "менша тривалість робочого часу" і "скорочена тривалість робочого часу".

*Скорочений робочий час* – скорочена тривалість робочого часу з оплатою праці повного робочого дня або тижня. *Неповний робочий час* – скорочена тривалість робочого дня або тижня, яка встановлюється за погодженням сторін трудового договору з оплатою пропорційно до відпрацьованого часу або залежно від виробітку.

Робочий час регламентується і державою, і роботодавцем. Відповідно до ст.56 Закону України "Про вищу освіту" робочий час науково-педагогічного працівника включає час виконання ним навчальної, методичної, наукової, організаційної роботи та інших трудових обов'язків. Усі види роботи виконуються у межах робочого часу НПП і фіксуються в індивідуальному плані. На навчальний рік науково-педагогічному працівнику, крім занять за розкладом, планується обов'язкове виконання завдань з кожного виду робіт.

Робочий час науково-педагогічного працівника становить 36 годин на тиждень, або 1548 годин на рік. Під час планування робочого часу слід враховувати такі положення:

- до обсягу навчальної роботи вносити навантаження за всіма видами аудиторних занять за розкладом;
- проведення контрольних заходів (модульних та екзаменів), передекзаменаційних консультацій;
- керівництво навчальною та виробничою практикою, випускною кваліфікаційною роботою (дипломним проектуванням);
- за роботу в складі екзаменаційної комісії з атестації здобувачів вищої освіти.

Максимальне навчальне навантаження на одну ставку НПП щорічно на підставі схвалення вченою радою затверджує ректор університету. Норми часу для планування й обліку навчальної роботи розраховуються в астрономічних годинах (60 хвилин), крім таких видів роботи, як читання лекцій та проведення лабораторних, практичних і семінарських занять, де академічна година (40-45

хвилин) обліковується як астрономічна година. Ця норма має бути реалізована у відповідному режимі робочого часу.

В організаціях, що безперервно діють, а також на деяких видах робіт, де за умовами виробництва неможливо дотримуватись встановленої щоденної або щотижневої тривалості робочого часу, допускається за погодженням з профспілковим комітетом запровадження підсумкового обліку робочого часу з тим, щоб тривалість робочого часу за обліковий період не перевищувала нормальної кількості робочих годин (ст. 61).

Закон також регулює тривалість щорічних і додаткових відпусток. Право на відпустку мають усі працівники, що виконують роботу на підставі трудового договору в організаціях незалежно від форм власності. Час відпустки зараховують працівникові до стажу роботи, що дає право на трудову пенсію, до загального стажу, і це впливає у відповідних випадках на величину допомоги з державного соціального страхування, до спеціального стажу, що обчислюється відповідно до спеціального законодавства, та до стажу роботи, що дає право на щорічні відпустки.

Нерідко трапляється, що працівник не може використати відпустку у строк, передбачений графіком відпусток. І звісно цей працівник звертається з проханням взяти відпустку раніше чи пізніше. Врахувавши виробничі інтереси, директор може або погодити, або відмовити у наданні відпустки поза графіком. Розгляньмо, як це оформити.

Черговість надання відпусток визначається графіками, які затверджуються власником або уповноваженим ним органом (далі — роботодавець) за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом, і доводяться до відома всіх працівників (ст. 10 Закону України "Про відпустки" від 15.11.1996 № 504/96-ВР; далі — Закон про відпустки та ст. 79 Кодексу законів про працю України; далі — КЗпП).

*При складанні графіків ураховуються інтереси виробництва, особисті інтереси працівників та можливості для їх відпочинку (частина десята ст. 10 Закону про відпустки).*

Отже, графік відпусток — не лише обов’язковий організаційний документ навчального закладу, а й інструмент планування. За допомогою графіка забезпечується реалізація права працівника на відпочинок з урахуванням інтересів роботодавця, який повинен мати можливість планувати й забезпечувати нормальну роботу за умови прогнозованої відсутності персоналу, та особистих інтересів працівника.

Конкретний період надання щорічних відпусток у встановлених графіком межах узгоджується між працівником і роботодавцем, який зобов’язаний письмово повідомити працівника про дату початку відпустки не пізніше як за два тижні до встановленого графіком терміну.

Якщо працівник звертається до роботодавця із заявою про надання щорічної основної відпустки або її частини в інший термін, ніж це передбачено графіком відпусток, роботодавець може погодитися з проханням працівника, але має й право відмовити у задоволенні прохання. Без згоди роботодавця працівнику не може бути надано щорічну відпустку поза межами, обумовленими графіком.

*Самовільне використання працівником днів щорічної відпустки є підставою для застосування одного з видів дисциплінарного стягнення, передбаченого статтею 147 КЗпП, зокрема, працівнику може бути оголошено догану або звільнено з підстав, передбачених пунктом 4 статті 40 КЗпП (з дотриманням порядку застосування дисциплінарних стягнень визначених ст. 148, 149 КЗпП та Правилами внутрішнього трудового розпорядку організації).*

При вирішенні питання щодо можливості надання відпустки поза графіком роботодавець, безумовно, має врахувати обставини, що викликали прохання про відпустку, та інтереси виробництва. Втім, важливо брати до уваги ще один аспект — відпустка не повинна починатися раніше того робочого року, за який

вона надається. Тобто слід зіставити дату початку відпустки, запропоновану працівником, і дату початку відповідного робочого року.

**Для прикладу вкажемо спеціальний алгоритм дій, коли відпустка надається раніше запланованого графіком відпусток терміну**

1. Отримуємо від працівника заяву про надання відпустки. Оскільки при розгляді звернення про отримання відпустки поза графіком роботодавець має враховувати обставини, які виникли у працівника, запропонуйте йому викласти їх у заяві про надання відпустки.

2. Керівник підрозділу і працівник кадрової служби погоджують заяву про надання відпустки. Доцільно, аби заяву про надання відпустки поза графіком було погоджено безпосереднім керівником працівника та кадровою службою.

*Законодавство про відпустки не виключає можливості надання відпустки поза графіком за заявою працівника, втім не вводить відповідний документ у правове поле. Отже, й порядок внутрішнього погодження заяв залишається у компетенції самої організації. Як правило, це питання регламентують в одному з локальних нормативних актів організації, наприклад, в Інструкції з діловодства або в Правилах внутрішнього трудового розпорядку.*

Внутрішнє погодження документів в організації оформлюють за допомогою реквізиту "Віза" (п. 5.25 Національного стандарту України "Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів" ДСТУ 4163–2003). За свою суттю віза — це "управлінський" реквізит. Мета візування — довести до відома керівника згоду посадової особи зі змістом документа або інформацію, на яку має зважати керівник, приймаючи те чи те управлінське рішення. Візуючи заяву, керівник підрозділу може вказати, що надання відпустки у бажаний для працівника термін може зашкодити інтересам організації. Якщо заперечень немає, візу оформлюють з дозволом надати відпустку.

Для працівника кадрової служби візування заяви — зручний спосіб повідомити керівнику організації, чи взагалі можливе надання відпустки у

термін, про який просить працівник, з урахуванням дати початку відповідного робочого року.

3. Заяву щодо надання відпустки у термін, про який просить працівник, має бути передано на розгляд керівнику організації.

4. Керівник організації накладає резолюцію на заяві працівника. Рішення щодо можливості надання відпустки поза графіком керівник зазначає у резолюції на заяві працівника.

5. У разі згоди керівника організації на надання відпустки готуємо проект наказу про надання відпустки. Якщо керівник організації надав згоду на надання відпустки поза графіком, кадрова служба готує проект наказу про надання відпустки.

Накази про надання відпусток оформлюють за типовою формою № П-3, затвердженою наказом Держкомстату України від 05.12.2008 № 489, або за формою, відмінною від типової, за умови збереження всіх необхідних показників, передбачених типовою формою. Вкажіть, що підставою для видання наказу є заява працівника.

6. Візуємо проект наказу у керівника підрозділу та передаємо на підпис керівнику організації. Не забудьте, що до передання проекту наказу на підпис керівнику організації документ має завізувати керівник підрозділу, в якому працює працівник. Це передбачено типовою формою № П-3 "Наказ (розпорядження) про надання відпустки".

7. Реєструємо наказ та ознайомлюємо з ним працівника. Після підписання наказу зареєструйте його у Журналі реєстрації наказів з кадрових питань тимчасового строку зберігання. Ознайомте працівника з наказом під особистий підпис.

8. Долучаємо наказ до справи. Після реєстрації та ознайомлення працівника з наказом долучіть оригінал наказу до справи "Накази з кадрових питань тимчасового строку зберігання" (за поточний рік).

*Долучати копії наказів про надання відпусток до особових справ працівників не потрібно, оскільки нормативно-правовими актами з діловодства це не передбачено.*

9. Копії наказу про надання відпустки передайте до бухгалтерії та працівнику, відповідальному за ведення обліку використання робочого часу в підрозділі.

10. Відображаємо надання відпустки поза графіком у графіку відпусток. Якщо запланований період відпустки не збігається з фактичним, слід відобразити це у графіку відпусток. У графах, передбачених для внесення інформації про перенесення відпустки, зазначте підставу для перенесення й нову узгоджену сторонами дату відпустки.

*На підставі наказу про надання відпустки необхідно також зробити відповідні відмітки в типовій формі № П-2 "Особова картка працівника" та Журналі обліку відпусток (який вести доцільно).*

## **2. Норми часу науково-педагогічних працівників та допоміжного персоналу**

Робочий час науково-педагогічних працівників становить 36 годин на тиждень. Робочий час науково-педагогічного працівника включає час виконання ним навчальної, методичної, наукової, організаційної роботи та інших трудових обов'язків. Робочий час наукового працівника включає час виконання ним наукової, дослідницької, консультативної, експертної, організаційної роботи та інших трудових обов'язків.

*Індивідуальний план роботи науково-педагогічного працівника є основним документом, який визначає організацію його праці протягом навчального року.*

Графік робочого часу НПП визначається розкладом аудиторних навчальних занять і консультацій, розкладом або графіком контрольних заходів та іншими видами робіт, передбаченими індивідуальним планом роботи НПП на навчальний рік. Час виконання робіт, не передбачених розкладом або графіком контрольних заходів, визначається у порядку, встановленому вищим навчальним



закладом, з урахуванням особливостей спеціальності та форм навчання. Науково-педагогічний працівник зобов'язаний дотримуватися встановленого йому графіка робочого часу.

Наукова, методична та організаційно-виховна робота планується і записується у відповідні розділи індивідуального плану роботи НПП на навчальний рік із зазначенням конкретних підсумкових результатів.

Переліки основних видів методичної, наукової, організаційної та виховної роботи науково-педагогічних працівників мають орієнтовний характер і за рішенням кафедри можуть доповнюватися іншими видами робіт, які ними виконуються.

Обсяг навчальної роботи НПП в облікових годинах складає їх навчальне навантаження, яке визначається для конкретного науково-педагогічного працівника (у межах мінімального та максимального) з урахуванням виконання ним методичної, наукової, організаційної й виховної роботи та особливостей і структури навчальної дисципліни, а також кількості дисциплін, які він викладає. Це стосується також навчальних дисциплін, які лише запроваджуються і потребують від науково-педагогічного працівника значних витрат часу на розробку курсу лекцій і відповідного методичного забезпечення.

Максимальне навчальне навантаження науково-педагогічних працівників на одну ставку не повинно перевищувати 600 годин на навчальний рік (ст. 56 Закону України "Про вищу освіту").

Науково-педагогічним працівникам, висококваліфікованим спеціалістам, які залучаються до педагогічної роботи на умовах штатного сумісництва на 0,5 (0,25) ставки, робочий час планується з розрахунку середньотижневої тривалості 18 (9) годин з пропорційним зменшенням максимального та мінімального обов'язкового обсягу навчального навантаження та інших видів робіт.

При визначенні індивідуальних планів роботи науково-педагогічних працівників завідувач кафедри повинен враховувати особливості кожного виду роботи і забезпечувати оптимальне використання творчого потенціалу кожного

науково-педагогічного працівника. Читання лекцій повинно плануватися тільки професорам і доцентам в обсязі не менше 100 годин на навчальний рік. Залучення до лекційних занять старших викладачів можливе, як виняток, лише з дозволу директора інституту/декана факультету на поточний навчальний рік. Бажано планувати лекторіві проведення практичних, семінарських та лабораторних занять хоча б з однією академічною групою лекційного потоку.

Індивідуальні плани складаються всіма науково-педагогічними працівниками (штатними, сумісниками, працюючими з погодинною оплатою), розглядаються на засіданні кафедри й підписуються завідувачем кафедри. Індивідуальний план завідувача кафедри підписує директор інституту/декан факультету.

Підставою для планування навчального навантаження науково-педагогічного працівника є дані для розрахунку обсягу навчальної роботи, які деканати навесні надають на кафедри, що забезпечують викладання відповідних дисциплін.

На кафедрах на підставі даних для розрахунку обсягу навчальної роботи виконується розрахунок обсягу навчального навантаження за всіма видами навчальної роботи, а також розробляється "План навчального навантаження науково-педагогічних працівників кафедри". План навчального навантаження науково-педагогічних працівників кафедри на новий навчальний рік до 1 вересня подається до навчального відділу університету.

Розрахунок робочого часу НПП проводиться відповідно до "Положення про планування та облік педагогічного навантаження викладачів". Норми часу для розрахунку обсягу навчальної роботи є обов'язковими, змінювати ці норми або додавати інші види навчальної роботи неприпустимо.

Навчальне навантаження розраховується, виходячи з астрономічної години (60 хвилин), крім аудиторних занять, де академічна година (45 хвилин) зараховується як облікова година.

При заповненні розділу "Навчальна робота" необхідно розподілити навчальні години з бюджетними студентами та з контрактними, у тому числі

іноземними студентами. Якщо заняття з контрактними студентами проводяться в окремих академічних групах, розрахунок навчального навантаження науково-педагогічного працівника здійснюється за всіма запланованими видами навчальної роботи. При навчанні студентів-контрактників у загальних потоках (академічних групах) розрахунок проводиться тільки за видами індивідуальної роботи НПП зі студентом (екзамени, перевірка індивідуальних семестрових завдань) та пропорційно частці студентів-контрактників – з консультацій та заліків.

На період відряджень, хвороби, перебування на підвищенні кваліфікації тощо науково-педагогічний працівник звільняється від виконання всіх видів робіт, передбачених індивідуальним робочим планом. Встановлене йому на цей період навчальне навантаження виконується іншими НПП кафедри в межах 36-годинного робочого тижня та максимального навчального навантаження за рахунок зменшення їм обсягу методичної, наукової та організаційної роботи або шляхом залучення у визначеному порядку науково-педагогічних працівників з погодинною оплатою праці. Після виходу науково-педагогічного працівника на роботу на період, що залишився до завершення навчального року, йому визначається відповідне навчальне навантаження та обсяг методичної, наукової й організаційної роботи в межах 36-годинного робочого тижня.

Хід виконання індивідуальних планів НПП повинен періодично перевірятися шляхом обговорення на засіданнях кафедри з критичною оцінкою якості виконання кожного виду робіт, вимогою особистого пояснення кожним виконавцем причин низької якості, несвоєчасності виконання або невиконання роботи, передбаченої планом.

Облік навчальної роботи НПП здійснюється за фактичними витратами часу. Наприкінці навчального року завідувач кафедри зобов'язаний оцінити якість виконання індивідуального плану роботи кожним науково-педагогічним працівником і зробити відповідний запис у розділі "Висновки завідувача кафедри про виконання індивідуального плану".

При підведенні підсумків навчального року на засіданні кафедри питання про виконання індивідуальних планів науково-педагогічними працівниками є одним з головних.

Звіт про виконання навчального навантаження науково-педагогічними працівниками кафедри за навчальний рік подається до навчального відділу університету до 1 липня. Звіт про виконання навчального навантаження щодо роботи з контрактними студентами подається після завершення кожного семестру.

Слід зазначити, що незважаючи на наявні зрушення в плануванні обліку різних видів роботи, ще в недостатній мірі використовується диференційний підхід розподілу видів робіт за категоріями професорсько-викладацького складу.

Перевантажений аудиторними заняттями викладач ВНЗ не може творчо мислити та ефективно використовувати свій потенціал. Формування наукових шкіл, підготовка фундаментальних теоретичних розробок, написання монографій та навчальних посібників вимагає чимало зусиль і часу, а тому даний вид роботи необхідно компенсувати зменшенням навчального навантаження. Для порівняння зазначимо, що навчальне навантаження професора вишу в Польщі (наведено приклад Сілезького університету в Катовіце) складає 200 год., а його заробітна плата, на кожний наступний рік, визначається рейтингом цитування та опублікування наукових матеріалів у журналах, що входять до титулованих наукометричних баз даних.

Навчальне навантаження у вишах Австрії та ряду інших країн Європи не поступається навантаженню викладача ВНЗ України, складаючи 18-20 год. на тиждень. Проте, в системі вищої освіти даних країн практикується чергування семестрів із навчальною та науково-дослідницькою роботою. Тобто відчитавши все навчальне навантаження скажімо в осінньому семестрі, викладач має змогу в наступному – весняному семестрі приділити весь час науковим дослідженням у лабораторіях спільно із закріпленими за ним студентами.

На часі є встановлення коефіцієнтів у співвідношенні між навчальною, науковою, методичною, організаційною та виховною роботою, відповідно до

посади науково-педагогічного працівника. Свого часу такий підхід діяв у розподілі навчального навантаження між різними категоріями професорсько-викладацького складу та видами кафедр. Скажімо, навчальне навантаження доцента, що складало 720 год. і приймалося за коефіцієнт – 1,0; професора – 0,75; старшого викладача – 1,15; асистента – 1,25. На даний час ці нормативно-правові акти втратили чинність, проте актуальність їх залишилася.

Зменшення навчального навантаження для завідувачів кафедр, професорів та доцентів компенсується збільшенням затрат часу для даної категорії за рахунок наукової та організаційної роботи. У той же час у річному бюджеті часу асистента чи старшого викладача переважає навчальна та методична робота.

Існував також коефіцієнт і між кафедрами: базові, фундаментальні кафедри мали коефіцієнт – 1,0; суспільно-гуманітарні та економічні – 1,25; фізичного виховання – 1,35, тоді як для випускаючих кафедр даний коефіцієнт складав – 0,75.

Закон України "Про вищу освіту" року дозволяє національним чи дослідницьким вищим навчальним закладам самостійно встановлювати норми часу різних видів навчальної роботи, залишаючи за МОН України лише визначення рекомендованого переліку видів робіт (Наказ МОН України №450 від 07.08.2002 р.). Таким чином, національні та дослідні університети можуть не чекати наказу з міністерства а скористатися своєю автономією і затвердити власні норми часу для відповідного виду роботи.

Частка робочого дня, що використовується на проведення аудиторних занять, чітко фіксується в індивідуальному плані викладача, журналах обліку роботи академічних груп, визначається розкладом занять. Решта робочого дня, що використовується на інші види робіт, так само відображається в індивідуальному плані викладача.

Система планування та обліку різних видів роботи науково-педагогічних працівників запроваджена далеко не у всіх ВНЗ, а часові нормативи інколи досить відрізняються. В Україні за останні роки зроблено вагомі кроки щодо диференційної оцінки праці викладачів вищих навчальних закладів.

Нові соціально-економічні умови функціонування освітніх установ визначаються постійними технологічними змінами, посиленням нормативних термінів реалізації освітніх процесів, революційними відкриттями в області інформаційних і комунікаційних технологій і швидким темпом соціальних змін. Найбільш значимі зміни в діяльності ВНЗ пов'язані з технічним прогресом, великою кількістю сервісів і програмних продуктів, з якими повинен вміти працювати фахівець навчального закладу.

Кадровий навчально-допоміжний склад представляють студенти і випускники, які навчаються у цій установі, які не мають досвіду організаційно-управлінської роботи в колективі. Постійна зміна змісту праці в умовах цейтноту, жорстка нестача часу призводять до низької мотивації своєї діяльності. Однак умовою ефективності навчального закладу є чітко організована і злагоджена діяльність всіх структурних підрозділів на всіх етапах реалізації навчальних, науково-дослідницьких, виховних та інших процесів. Таким чином, соціально-технологічна мобільність фахівця навчально-допоміжного складу може бути умовою успішності і конкурентоспроможності навчального закладу в цілому. Розглянемо суть соціально-технологічної мобільності спеціаліста навчально-допоміжного складу освітньої тільки установ.

Мобільність фахівця навчально-допоміжного складу навчальних закладів передбачає наявність необхідних компетенцій. Форми прояву мобільності спеціалістів навчально-допоміжного складу різноманітні: зміна посад, що відрізняються змістом робіт; зміна спеціалізації, області їх професійної діяльності; поєднання фахівцями посад і професій. Професіональна мобільність фахівця навчально-допоміжного складу інтегрує в собі характеристики, як діяльності, так і особистості.

Нормування праці – процес безперервний. Необхідність нормування праці зумовлена потребою в постійному виявленні резервів.

Норми праці є основою оптимізації чисельності персоналу та основою організації заробітної плати. Отже, нормування праці є найважливішою функцією внутрішнього управління у навчальному закладі.

Актуальність розрахунку і обґрунтування чисельності персоналу ВНЗ постійно підвищується. Багато вишів переживають процес реорганізації. Дані процеси вимагають своєчасних змін чисельності персоналу, особливо структурних підрозділів, її слід визначати на основі прогресивних методів нормування праці.

У результаті склалася парадоксальна ситуація. У розрахунку чисельності НДП виші виходять не з обґрунтованих норм навантаження, а з виділених на утримання цієї категорії частини загального фонду заробітної плати ВНЗ.

Специфіка праці НДП зумовила необхідність пошуку нових шляхів до вирішення завдань нормування такої праці, що поєднує в собі елементи творчої та технічної роботи. Нормування праці НДП покликане сприяти вирішенню взаємопов'язаних економічних і соціальних завдань, до них належать:

- раціональний поділ праці;
- усунення нераціональних елементів процесу праці;
- скорочення витрат часу на виконання робіт навчально-допоміжним персоналом;
- оптимізація кількості;
- підвищення змістовності праці НДП.

Завдання оптимізації чисельності НДП, особливо важливе в умовах напруженого балансу трудових ресурсів, вирішується шляхом встановлення нормативів, що дозволяють визначати необхідну кількість штатних одиниць як для окремих підрозділів, так і для вишу в цілому. Отже, встановлення нормативної трудомісткості робіт і чисельності працівників – це основа індивідуального і групового планування відповідних показників в межах кожного структурного підрозділу.

З укрупненням вищих навчальних закладів, вдосконаленням технічної оснащеності зростає кількість інформації, що надходить до підрозділів вишу,

підвищуються витрати праці на підготовку освітнього процесу. Цю інформацію (дані обліку, звітності, різні відомості тощо) потрібно вчасно розглянути і проаналізувати. Необхідно виявити недоліки і упущення в роботі і оперативно вжити відповідні заходи. Ефективне керівництво навчальним закладом вимагає швидкого і оптимального вирішення різних завдань для отримання високих результатів з найменшими витратами не тільки матеріальних і фінансових, а й трудових ресурсів.

Нормування праці НДП доцільне за умови використання об'єктивної оцінки їхньої праці як інструменту підвищення мотивації співробітників. Протягом робочого дня НДП виконує різні роботи, їх зміст і тривалість змінюються нерегулярно. При цьому значну частку в діяльності працівників даної категорії займає розумова праця. Велика питома вага колективної праці ускладнює визначення конкретного внеску кожного співробітника у виконану роботу. Це ускладнює обґрунтоване нормування праці НДП.

Важливою функцією при нормуванні НДП виступає оцінка якості робіт. При цьому слід враховувати, що сума якісних ознак результатів елементарних робіт і процесів зазвичай не визначає якості всієї роботи або функції в цілому, до якої вони входять. У зв'язку зі специфікою роботи НДП, великою кількістю обов'язків і обсягом роботи складно нормувати працю такого працівника. Існуючі методи необхідно комбінувати для нормування праці співробітників з різноманітною і багатofункціональною роботою.

У роботі всього НДП вищу присутні елементи технічної праці. Зміст трудових технічних процесів характеризується регулярної повторюваністю рутинних робіт і операцій (прийом і видача документів, робота операторів на ПК, набір текстових документів з діловодства). Крім того, обов'язково слід враховувати, що витрати праці НДП залежать від багатьох взаємопов'язаних показників: контингенту студентів, чисельності викладачів, кількості навчальних дисциплін. Як правило, предметом і продуктом праці НДП є інформація, результати виражаються показниками, що характеризують якість, повноту і своєчасність виконання покладених на них обов'язків з урахуванням



кінцевих результатів роботи всього підрозділу (кафедри, деканату). Таким чином, оцінка ефективності праці таких працівників вимагає диференційованого підходу.

Нормування і пов'язана з ним оцінка ефективності праці є необхідною основою прогресивних форм матеріального і морального стимулювання НДП. Основними сучасними проблемами нормування праці навчально-допоміжного персоналу є:

- значна питома вага розумової праці;
- вплив виконуваних робіт на ефективність праці всіх працівників;
- відсутність регулярної періодичності (нерівномірність) завантаження протягом робочого часу;
- труднощі у встановленні кордонів між елементами процесу праці;
- значна питома вага рішень, що приймаються колективом;
- збільшення кількості інформації, що надходить в підрозділи вишу, і, як наслідок, підвищення витрат праці на підготовку освітнього процесу.

Це ускладнює обґрунтоване нормування праці НДП і вимагає одночасного застосування різних методів нормування праці та розрахунку чисельності для різних категорій НДП.

### **3. Планування часу керівників та адміністративного персоналу**

Відомий німецький фахівець в області менеджменту Л. Зайверт розробив певні правила планування робочого часу:

1. Планувати робочий день на 60%, залишаючи 20% на рішення непередбачених завдань і 20% на творчу діяльність (наприклад, підвищення кваліфікації).

2. Ретельно документувати і контролювати витрати часу, що дозволяє мати про нього чітке уявлення, визначаючи майбутні потреби в ньому і правильно його розподіляти.

3. Диференціювати завдання майбутнього періоду на довго-, середньо- та короткострокові, встановлюючи пріоритет дій щодо їх виконання.

4. Завжди послідовно до кінця доводити розпочату справу.
5. Скласти гнучкі плани.
6. Планувати реальний обсяг завдань, розрахованих відповідно до можливостей колективу.
7. Використовувати для планування часу спеціальні бланки та картки.
8. Переносити невиконані завдання автоматично в плани наступного періоду.
9. Відображати в планах не тільки самі дії, але і очікувані результати.
10. Задавати точні часові норми і передбачати на ту чи іншу справу рівно стільки часу, скільки на нього дійсно потрібно.
11. Реалізувати принцип самодисципліни, що встановлює точні терміни виконання всіх видів робіт.
12. Визначати пріоритети в справах.

Головні *причини втрат робочого часу* класифіковані на рис. 7.1.

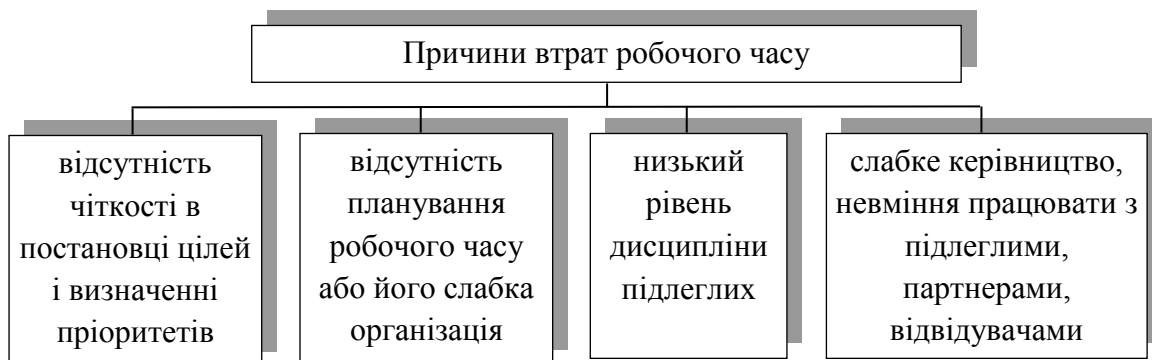


Рис. 7.1. Причини втрат робочого часу

Планування робочого часу є одним з головних завдань керівника, так само як і здійснення планування діяльності навчального закладу в цілому. У нашій країні менеджери ще не навчилися цим займатися і приділяють даному процесу в 4 рази менше часу, ніж американські колеги. Як зазначають західні економісти, починати планування необхідно з чіткої постановки завдань. Для цього складається перелік справ і можливих перешкод, які вимагають додаткового часу на їх подолання.

Аналіз цього переліку в подальшому дозволить скорегувати план і виключити несуттєві моменти. Крім того, планування часу дозволяє керівництву

критично осмислювати власні ідеї і знаходити ефективні способи їх вирішення вчасно, створюючи певний резерв часу. Планування дозволяє керівнику сконцентруватися на головному з урахуванням термінів і часу вирішення основних завдань.

У результаті планування поліпшується структура робочого дня і виникає можливість складання розкладу. План передбачає вирішення поставлених проблем в раціональній черговості.

У першу чергу плануються роботи з фіксованим терміном виконання або найбільш трудомісткі, що вимагають великих витрат часу. Небажано відкладати і неприємні справи, краще їх зробити раніше інших. Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Останніми в плані значаться другорядні й епізодичні справи, які не потребують багато часу (читання поточної кореспонденції, обхід робочих місць).

Головне – в процесі планування встановлюється точний термін закінчення справ. Але трапляється, що майбутній запланований обсяг робіт не може бути виконаний в заданий час і тоді потрібно перенесення їх на більш пізній термін. Ретельне документування часу і контроль за його використанням служать передумовою планування.

Розрізняють декілька *типів планів використання часу*: довгострокові, середньострокові і короткострокові.

За допомогою *довгострокових планів* визначається структура часу, необхідного для реалізації великих життєвих цілей, розрахованих на багато років, часом на десятиліття. Це може бути робота, пов'язана з отриманням освіти, просуванням по службі тощо.

*Середньострокові плани* – річні, в яких здійснюється розподіл часу для вирішення великих конкретних завдань професійного характеру.

*Короткострокові* – включають розбивку часу для вирішення завдань, що конкретизують середньо- і довгострокові плани. До них відносяться: кварталні, місячні, декадні, тижневі і денні. Починаючи з місячних планів розрахунок часу йде вже в годинах.

Серед короткострокових планів найважливішим є денний. У нього включається не більше десятка проблем, серед яких третина – головних, для подолання в першу чергу. Ці справи, а також самі неприємні, прийнято планувати на першу половину дня (з ранку). Це дозволяє до вечора їх завершити.

У денному плані однорідні справи групуються в блок, що значно економить час і дозволяє не перескакувати з одного завдання на інше. Враховуються в денному плані і перерви. Вони визначаються виходячи з працездатності людини і часу, що пройшов з початку робочого дня. Втома нарастає зі збільшенням проміжку часу від початку робочого дня. Це знижує продуктивність праці менеджера або фахівця. У сучасному світі при розробці денних планів враховуються особливості індивідуальних біоритмів. Необхідно планувати робочий день так, щоб найбільш важкі години потрапляли на "пік працездатності". Цей "пік" у "жайворонків" – ранкові години, "голуби" найбільш активні в середині робочого дня, а "сови" – до вечора. Знання всіх прийомів і методів планування дозволяє правильно розподіляти завдання в залежності від їх складності, відповідальності, напруженості в рамках робочого дня і оптимально їх чергувати.

Кращим варіантом фіксації денного плану є письмовий його виклад. Це не дозволяє ігнорувати закладені в нього справи, розвантажує пам'ять, дисциплінує, робить роботу більш цілеспрямованою. Аналіз виконання плану також легше провести по запису.

Для зручності самоорганізації придумані численні щоденники, органайзери, в тому числі й електронні, різні нагадування і навіть таймери.

У сучасному світі електронні органайзери користуються великим попитом, тому що вони зручні, місткі і мобільні. В одному планшеті, ноутбучі або смартфоні можна легко вмістити величезну кількість інформації, яку раніше зберігали в звичайному паперовому органайзері, записнику, блокноті і на мільйоні маленьких папірців.

Серед найбільш популярних і доступних програм-органайзерів, можна виділити такі:

*Microsoft Outlook* – це органайзер, що входить до складу пакету Microsoft Office, який включає в себе календар, планувальник завдань, записну та адресну книжки, і також несе в собі функції поштового клієнта і дозволяє відстежувати роботу з документами пакету Microsoft Office.

*Планувальник XMind* – дозволяє не просто складати списки або записувати плани, а робити це більш детально і докладно. Основу програми становить карта пам'яті або інтелект карта. У центрі карти створюється основне завдання, а від нього окремими гілками йдуть етапи і підетапи його досягнення. Програма дозволяє додавати аудіо нотатки, посилання, малюнки.

Так само у вільному доступі можна скачати і інші більш прості і більш складні органайзери.

Але з кожним днем все частіше виникає необхідність користуватися особистими органайзерами не тільки вдома, але і в будь-якому місці, де є доступ до комп'ютера і до інтернету. Саме тому стали популярні он-лайн органайзери. Такі органайзери дозволяють не тільки самому контролювати свої плани і цілі, але і робити їх доступними для колег.

Розробка (складання) плану відбувається напередодні ввечері в кілька етапів: формулюються задачі (перенесені з місячного або декадного плану, перехідні з плану попереднього дня, не вирішені до теперішнього часу), визначаються необхідні на їх рішення витрати робочого часу, залишаються "вікна" на випадок необхідності вирішити нагальні проблеми, плануються 5-10-хвилинні перерви після кожної години роботи, виділяються пріоритетні завдання. План роботи менеджера уточнюється вранці спільно з секретарем, з огляду на раптові виникаючі нові обставини.

В цілому денний план повинен бути гнучким, одночасно в ньому повинен чітко витримуватися регламент, пов'язаний із запрошенням людей (відвідувачі, проведення нарад тощо).

Робочий час – це найважливіший фактор адміністрування, дбайливе

використання якого може дати величезний ефект. Але в основі такого ставлення до робочого часу лежить глибоке вивчення структури його витрат і виявлення невикористаних резервів. Велика роль в поліпшенні використання робочого часу відводиться його плануванню, що є однією з головних задач керівника.

Планування робочого часу дозволяє керівнику сконцентруватися на головному з урахуванням термінів і часу вирішення основних завдань. Нормування і планування робочого часу виконавців і керівників значно підвищує ефективність його використання і найкращим чином позначається на кінцевих результатах діяльності підрозділів.

#### **4. Методи аналізу ефективності використання робочого часу**

Аналіз використання робочого часу у навчальних закладах дає змогу виявити втрати часу та їхні причини, щоб забезпечити раціональне використання праці персоналу. Ефективність витрат робочого часу оцінюють, порівнюючи фактичні витрати робочого часу з обґрунтованими нормативами.

Виявлення резервів і використання робочого часу залежать від обліку робочого часу. Незалежно від режиму роботи, у кожному навчальному закладі повинен бути організований табельний облік використання робочого часу (типова форма № П-12 "Табель обліку використання робочого часу та розрахунку заробітної плати за рік". Ця форма, введена в дію наказом Державного комітету статистики України від 05.12.2008 р. № 489, є рекомендованою. Тож у дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладах її можна доповнювати з огляду на специфіку праці у сфері освіти. Повноваження видати відповідний наказ мають керівник органу управління освітою (навчального закладу). Та все ж у затвердженому табелі обов'язково мають бути показники з'яви працівника на роботі та його відсутності.

Щоб забезпечити належний облік робочого часу, кожен працівник навчального закладу має присвоєний табельний номер. Він однаковий в усіх документах, що стосуються обліку й оплати праці конкретного працівника, зокрема й у табелі. Табельний номер працівника, який звільнився (був

переведений), не використовують у навчальному закладі як мінімум три роки. Табелі обліку використання робочого часу оформлюють за упорядкованим списком працівників навчального закладу.

Облік робочого часу фіксують у двох полях табеля. Ці поля призначені для: запису кількості відпрацьованих годин відміток про причини відхилення від нормальних умов роботи чи відсутності. Обліковують робочий час одним зі способів, реєструючи: явки та неявки працівників на роботу лише неявки (відхилення). Кількість відпрацьованого часу заповнюють у годинах, а за необхідності – одночасно і в днях. Відмітки про причини відсутності на роботі, про роботу в надурочний час чи інші відхилення від нормальних умов праці вносять лише на підставі належно оформлених документів.

Серед таких документів: листок непрацездатності, накази про залучення працівника до роботи у вихідний день, надання працівникові дня відпочинку за роботу у вихідний день

Протягом кожного облікового періоду табелі заповнюють двічі:

- за першу половину місяця – для нарахування авансових платежів;
- за увесь місяць – для розрахунку заробітної плати.

Така періодичність зумовлена статтею 155 КЗпП, якою встановлено строки виплати заробітної плати. Щомісяця у табелі підсумовують: відпрацьовані дні/години та дні/години неявок на роботу. У строк двох-трьох днів до розрахункового періоду табелі складають і оформлюють, аби вчасно передати в бухгалтерію для нарахування зарплати.

Порядок ведення табельного обліку робочого часу варто визначити у локальних нормативних актах навчального закладу. Наприклад, у відповідному наказі зафіксувати всі нюанси, як-от: форма табеля, застосовна у навчальному закладі, спосіб обліковування (реєстрація явок і неявок чи лише неявок), порядок ведення, строки передавання табеля в бухгалтерію, особа, відповідальна за табельний облік.

У табелі вносять дані про усіх постійних і тимчасових працівників, які перебувають штаті підрозділу навчального закладу. Записи в табелі обліку

використання робочого часу, причини відсутності на роботі, роботи понад норми та інші відхилення від нормальних умов праці мають фіксуватись лише на підставі документів, відповідно оформлених (листки непрацездатності, листки простоїв, довідки про виконання громадських обов'язків тощо). Для заповнення табеля прийнято умовні позначки: Р – години (дні) роботи; К – відрядження; В – основна щорічна відпустка; Х – тимчасова непрацездатність та відпустки для догляду за хворим, оформлені листками непрацездатності; ПР – прогули; ЗП – запізнення; ПЗ – передчасне залишення роботи; ВШ – вихідні (дні щотижневого відпочинку), святкові та неробочі дні; МН – страйки. Облік використання робочого часу може вестися або методом безперервної реєстрації, або за відхиленнями, тобто тільки відзначанням неявок, запізнень, прогулів. У цьому разі наприкінці місяця підраховують загальний календарний фонд робочого часу, час невиходів та інших втрат. Із загального календарного фонду віднімають усі втрати й отримують фактично відпрацьований час.

Приховані від обліку перерви у роботі працівників можна визначити за допомогою аналізу даних вибіркового спостереження і опитувань співробітників. За результатами аналізу необхідно розробити заходи, спрямовані на скорочення втрат робочого часу і пов'язаних з ними непродуктивних виплат заробітної плати.

Аналіз робочого часу працівників та уміле управління ним дає змогу досягти раціонального використання часу праці, зменшити витрати навчального закладу та трудомісткість надання освітніх послуг, підвищити продуктивність праці та ефективність діяльності установи загалом.

### ***Література***

1. Ведення у навчальному закладі Табеля обліку використання робочого часу [Електронний ресурс] // Педрада. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pedrada.com.ua/article/317-qqq-17-m1-04-01-2017-vedennya-u-navchalnomu-zaklad-tabelya-obliku-vikoristannya-robochogo-chasu>.
2. Відпустка поза графіком [Електронний ресурс] // Кадровик-01. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3788-vdpustka-poza-grafkom>.
3. Закон України "Про вищу освіту" [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради



України. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/print1475057361426899>.

4. Корисні програми для самоорганізації і планування [Електронний ресурс] // Тут - цікаво. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://tut-cikavo.com/tekhnologiji/199-samoorganizatsiya-ta-planuvannya-korisni-programi-dlya-samoorganizatsiji-i-planuvannya>.

5. Особливості планування та обліку основних видів роботи науково-педагогічних працівників у вищих навчальних закладах України / Ю. Г. Масікевич, В. Ф. Мислицький, С. С. Ткачук, О. М. Жуковський. // Клінічна та експериментальна патологія. – 2016. – Т. 15. – №3. – С. 118–121.

6. Смирнова М. Е. Специфика нормирования труда учебно-вспомогательного персонала в условиях совершенствования системы образования / М. Е. Смирнова. // Управленческие науки в современном мире. – 2015. – Т. 1. – №1. – С. 589–593.

### ***Завдання для самоконтролю***

1. Поясніть поняття "робочий час" та "норма тривалості робочого часу".
2. Який показник відповідає нормі тривалості робочого часу НПП?
3. Основні функції індивідуального плану роботи науково-педагогічного працівника.
4. Що вситує підставою для планування навчального навантаження науково-педагогічного працівника?
5. Від яких видів робіт звільняється НПП на період відряджень, хвороби, перебування на підвищенні кваліфікації?
6. Вирішення яких взаємопов'язаних економічних і соціальних завдань залежить від нормування праці НДП?
7. Які правила планування робочого часу можна сформулювати для педагогічних працівників?
8. У чому полягають причини втрат робочого часу?
9. Вкажіть переваги і недоліки програмних продуктів для планування робочого часу.
10. За допомогою якого документу ведуть облік і аналіз робочого часу працівників?

## Створення сприятливих умов праці

1. Фактори та елементи умов праці
2. Управління умовами праці в навчальному закладі
3. Поняття і види робочих місць
4. Облаштування робочих місць фахівців

### 1. Фактори та елементи умов праці

Під *умовами праці* розуміють сукупність факторів трудового процесу і оточуючого середовища, в якому здійснюється діяльність людини, що впливають на здоров'я та працездатність.

Питання створення сприятливих умов праці, як і належної організації робочих місць, повинно бути основним завданням суспільства, невід'ємною частиною державної соціальної та економічної політики, важливою складовою кадрового менеджменту.

На формування умов праці впливають фактори, які поділяються на три групи (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Фактори умов праці

Група	Підгрупи	Фактори
Соціально-економічні	Нормативно-правові	Закони, норми, стандарти і форми адміністративного та громадського контролю за їхнім виконанням
	Економічні	Матеріальне й економічне стимулювання, система пільг та компенсацій за несприятливі умови праці
	Соціально-психологічні	Ставлення працівників до праці, соціально-психологічний клімат, організаційна культура
	Суспільно-політичні	Форми боротьби працівників за створення сприятливих умов, винахідництво й раціоналізація
Техніко-організаційні	Предмети та продукти праці	Надані послуги, виконані роботи
	Технологічні процеси	Технології надання послуг, виконання робіт, які використовуються на робочих місцях
	Засоби праці	Верстати, обладнання, машини, механізми
	Організаційні форми праці	Способи організації трудової діяльності працівників, режими робочого часу та відпочинку
Природні фактори	Географічні	Кліматичні зони, географічне розміщення місцевості
	Біологічні	Особливості рослинного та тваринного світу в сільському господарстві
	Геологічні	Наявність та характер добування корисних копалин

Усі ці фактори впливають на формування умов праці одночасно та в нерозривній єдності, зумовлюючи, поряд з іншими параметрами, виробниче середовище.

*Умови праці* поділяються на:

- соціально-економічні, які розглядаються в широкому контексті й характеризують суспільне ставлення до них;
- трудові, тобто умови праці безпосередньо на робочих місцях.

*Умови праці* – це сукупність факторів виробничого середовища, що впливають на здоров'я та працездатність людини в процесі праці. Гігієнічна класифікація праці визначає умови праці як сукупність факторів трудового й виробничого середовища, у якому ведеться діяльність людини.

Виділяють також *елементи умов праці* (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

#### Елементи умов праці

Група	Елементи
Санітарно-гігієнічні	Усі вони кількісно оцінюються за допомогою методів санітарно-гігієнічних досліджень і нормуються встановленням стандартів, санітарних норм і вимог
Психо-фізіологічні	Елементи цієї групи, за винятком фізичних зусиль і монотонності, не мають затверджених нормативів
Естетичні	Кількісних оцінок елементи цієї групи не мають. Визначення естетичного рівня умов праці здійснюється за допомогою методів експертного оцінювання
Соціально-психологічні	Характеризують взаємовідносини в трудовому колективі, створюючи відповідний психологічний настрій працівників (соціальний клімат). Вони не мають одиниць вимірювання, норм і стандартів. Але соціологічні дослідження у вигляді усного опитування, анкетування сприяють їхньому об'єктивному оцінюванню.
Технічні	Праця, а відповідно – умови й охорона праці, є реаліями системи "людина – колектив – суспільство", "людина – суспільство – природа"

## 2. Управління умовами праці в навчальному закладі

Управління умовами праці є однією з найважливіших складових підсистем кадрового менеджменту навчального закладу, оскільки задоволення працівників умовами праці є вагомим фактором підвищення ефективності їхньої трудової діяльності.

Забезпечення необхідних умов трудової діяльності здійснюється за трьома напрямками (рис. 8.1).

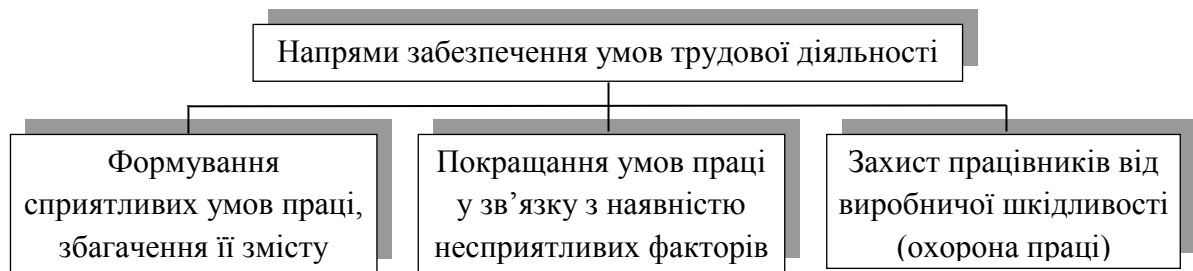


Рис. 8.1. Напрями забезпечення умов трудової діяльності

Основним законом, що гарантує права громадян на безпечні та нешкідливі умови праці, є Конституція України. Реалізуються ці права через виконання вимог, викладених у законодавчих актах.

Так, правове регулювання умов і охорони праці в Кодексі законів про працю України не обмежується тільки розділом "Охорона праці". Норми щодо умов та охорони праці містяться в багатьох статтях інших розділів КЗпП України ("Трудовий договір", "Робочий час", "Час відпочинку", "Праця жінок", "Праця молоді", "Професійні спілки", "Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю" тощо).

Законом України "Про колективні договори й угоди" передбачено, що в колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо охорони праці, а в угодах на державному, галузевому, регіональному рівнях регулюються основні принципи та норми соціально-економічної політики, зокрема щодо умов та охорони праці.

Закон України "Про охорону праці" визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює відносини між власником організації та

працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, установлює єдиний порядок охорони праці в Україні.

Закон України "Про охорону праці" визначає заходи з охорони праці (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Заходи з охорони праці

Група	Заходи
Соціально-економічні	Обов'язкове соціальне страхування працівників від нещасних випадків та професійних захворювань; безплатне забезпечення лікувально-профілактичним харчуванням та інші пільги й компенсації працівникам, що зайняті на роботах з важкими та шкідливими умовами праці; безкоштовне видання таким працівникам спеціального одягу, взуття та інших засобів індивідуального захисту; відшкодування власником шкоди у зв'язку з каліцтвом та іншим ушкодженням здоров'я (або його сім'ї в разі смерті потерпілого), пов'язаним з виконанням трудових обов'язків, а також моральної шкоди
Організаційні	Чітке та своєчасне проведення інструктажів та контролю знань з охорони праці, зручне планування робочих місць, хороший стан засобів колективного та індивідуального захисту
Технічні	Застосування технічно досконалого обладнання, інструментів і пристроїв, транспортних засобів та засобів колективного захисту
Санітарно-гігієнічні	Спрямовані на зменшення негативного впливу на працівників елементів санітарно-гігієнічних умов праці, доведення їх до нормативних рівнів
Лікувально-профілактичні	Передбачають попередній та періодичний медичні огляди працівників; безплатне забезпечення лікувально-профілактичним харчуванням працівників, зайнятих на роботах з важкими та шкідливими умовами праці, особливі вимоги з охорони праці жінок, неповнолітніх та інвалідів

Державне управління охороною праці та державне регулювання умов праці в Україні здійснюють Кабінет Міністрів України, Державний департамент з нагляду за охороною праці, міністерства та інші центральні органи державної виконавчої влади, місцева державна адміністрація, місцеві ради народних депутатів.

Громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці здійснюють профспілки та трудові колективи через уповноважених.

Санітарні норми широко застосовуються під час аналізу та оцінювання стану умов праці та запровадження заходів щодо їхнього поліпшення.

Крім типової методики оцінювання умов праці, застосовується методика інтегрального бального оцінювання важкості праці в конкретних умовах. Фактичні показники рівня елементів виробничого середовища встановлюються вимірюваннями за допомогою відповідної апаратури й оцінюються від 1 до 6 балів залежно від кількісного значення.

Завдання управління умовами праці такі: забезпечення повної реалізації конституційного права працівників на безпечні й здорові умови праці, підвищення ефективності роботи установи на основі поліпшення стану безпеки, гігієни праці й освітнього середовища. Важливою функцією управління є планування заходів з поліпшення умов праці.

### **3. Поняття і види робочих місць**

На робочому місці працівник проводить майже третину свого трудового життя. Тому оптимальна організація робочих місць, що передбачає найповнішу реалізацію творчого та професійного потенціалу працівників, є одним з основних завдань кадрового менеджменту.

*Робоче місце* – це просторова зона дії працівника, оснащена матеріально-технічними засобами, в якій працівник або група працівників здійснюють свою трудову діяльність.

На робочому місці повинні бути розміщені знаряддя, предмети і продукти праці працівника. Межі робочого місця повинні забезпечувати можливість виконання усіх дій технологічного процесу.

Частиною робочого місця є робоча зона, яка обмежена крайніми точками досяжності рук або ніг працівника зі зміщенням на один-два кроки від центра робочого місця.

Робочі місця, залежно від участі працівника у технологічному процесі, можна розділити на:

- постійні – не змінюють свого розташування в просторі під час технологічного процесу;

- тимчасові – змінюють своє розташування у просторі під час технологічного процесу в зв'язку з переміщенням виконавців, засобів або предметів праці.

Своєю чергою, постійні робочі місця поділяються на основні, допоміжні, обслуговуючі. Вони можуть бути як стаціонарними, так і умовно-стаціонарними, тоді як тимчасовим робочим місцям властива мобільність.

Залежно від кількості виконавців робочі місця поділяють на:

- індивідуальні – призначені для одного працівника;
- колективні – призначені для двох і більше працівників.

Залежно від умов праці робочі місця поділяють на:

- робочі місця з нормальними умовами праці;
- монотонні;
- робочі місця з важкими умовами праці;
- робочі місця із шкідливими умовами праці.

Залежно від рівня механізації праці виділяють три види робочих місць:

- робочі місця ручної праці - передбачають виконання роботи за допомогою ручних знарядь;

- механізовані робочі місця – передбачають, що працівник у процесі своєї трудової діяльності використовує технічні пристрої та механізми;

- автоматизовані робочі місця – передбачають, що технічні пристрої та механізми виконують певні функції або технічні операції за заданими параметрами, а працівник здійснює дистанційне управління ними.

Крім цього, робочі місця можуть бути спеціальні й універсальні, сидячі та стоячі.

Незалежно від виду робочих місць, під час їх створення, організації та використання необхідно дотримуватись таких загальних вимог:

- точне виконання встановленої технології;
- забезпечення спорідненості ручних операцій;

- створення на робочому місці умов, які б дали можливість працівнику працювати з найменшою втомою у зручній позі;
- забезпечення дотримання ергономічних вимог до робочого місця та предметів праці;
- створення нормативних санітарно-гігієнічних умов праці;
- забезпечення комфортності робочого місця.

#### **4. Облаштування робочих місць працівників**

Оскільки з кожним роком збільшуються обсяги оброблюваної інформації, необхідність та складність використання технічних засобів, важливість виконання нових професійних завдань та обов'язків, зростає роль оптимальної та ефективної організації робочих місць працівників.

*Організація робочого місця* – це процес планування, оснащення та раціонального розміщення місця праці працівника.

Планування робочих місць передбачає аналіз:

- наявних площ приміщень;
- чисельності працівників;
- нормативу площі на одного працівника;
- нормативу технічного обладнання та меблів на одного працівника.

Загальну та корисну площі приміщень визначають на основі плану креслень, а чисельність працівників – за штатним розписом.

Особливе значення має організація робочих місць управлінського персоналу, оскільки вимагає наявності окремих службових кабінетів і раціонального їх розміщення.

Метою раціоналізації робочих місць можуть бути: зменшення витрат робочого часу; забезпечення нормальних умов праці; зменшення втомлюваності та напруження працівників; найповніше використання наявних площ приміщень; підвищення продуктивності праці персоналу.

Вимоги до організації робочих місць поділяють на гігієнічні, естетичні, технічні, ергономічні, організаційні, інформаційні та економічні (табл. 8.4).



## Вимоги до організації робочих місць

Вимоги	Зміст
Гігієнічні	належне освітлення робочих місць та повітрообмін, відповідний температурний режим і вологість, допустимий рівень шуму та інших факторів, що впливають на працездатність і здоров'я персоналу
Естетичні	відповідний зовнішній вигляд приміщення і знарядь праці, предметів інтер'єру, а також їх кольорова гама тощо
Технічні	науково обґрунтовані параметри знарядь праці, устаткування та проходи до робочих місць
Ергономічні	максимальне пристосування зовнішнього середовища до потреб трудової діяльності працівника
Організаційні	забезпечення оптимального поєднання інтересів учасників трудової діяльності, створення необхідних умов для ефективного функціонування засобів праці
Інформаційні	відповідне інформаційне забезпечення робочого місця, інформаційні потоки, належні обсяги і структура інформації
Економічні	оптимізація витрат на утримання робочого місця і забезпечення його функціонування

Ефективна організація робочого місця передбачає раціональне розміщення у просторі матеріальних елементів праці, зокрема обладнання, технологічного та організаційного оснащення, а також самого працівника. Необхідно враховувати, що непередбачене планування робочого місця збільшує час виконання конкретної роботи. Робоче місце повинно мати робочу, основну і допоміжну зони. В основній зоні, яка обмежена досяжністю рук людини в горизонтальній і вертикальній площинах, розміщують засоби праці, що постійно використовуються в роботі. У допоміжній зоні розташовані предмети, котрі застосовуються рідко.

Організація робочих місць має ґрунтуватись на обов'язковому зобов'язанні працівника дотримуватись усіх правил техніки безпеки і виробничої санітарії.

Процес організування робочого місця також передбачає своєчасне забезпечення працівника всім потрібним для здійснення трудової діяльності, зокрема технічним обслуговуванням; регулярне подавання необхідних видів

енергії, інформації та витратних матеріалів; контроль якості роботи обладнання, транспортне та господарське обслуговування (прибирання, чищення обладнання тощо).

Виділяють такі напрями покращення організування робочих місць працівників:

- удосконалення технологічних процесів;
- механізація та автоматизація виробничих процесів;
- упровадження дистанційного управління виробничими процесами для виведення людини із зони несприятливих умов праці;
- удосконалення конструкцій устаткування або заміна застарілого устаткування новим;
- раціональне планування та інженерне забезпечення виробничих процесів;
- улаштування та реконструкція діючих вентиляційних систем;
- виготовлення та встановлення ефективних інженерно-технічних засобів охорони праці (огорожень, засобів сигналізації, контролю запобіжних пристроїв тощо);
- дотримання норм рівнів шуму, вібрації, температурного режиму тощо;
- раціоналізація режимів праці та відпочинку.

Отже, управління умовами праці та оптимальна організація робочого місця є безперервним процесом здійснення організаційно-технічних, соціально-економічних та інших заходів, спрямованих на збереження здоров'я працівників, зменшення впливу несприятливих і шкідливих факторів на організм людини.

### ***Література***

1. Коваль З. О. Менеджмент персоналу / Зоряна Остапівна Коваль. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 452 с.
2. Морушко О. О. Кадровий менеджмент / Олександр Олександрович Морушко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 176 с.
3. Нестеренко Г. О. Персонал: управління на засадах самоорганізації / Галина Олегівна Нестеренко. – Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. – 350 с.

### ***Завдання для самоконтролю***

1. Дайте визначення поняттю "умови праці" та "зміна умов праці".
2. Поясніть суть умов праці.
3. Класифікуйте фактори умов праці.
4. Охарактеризуйте групи елементів умов праці.
5. Вкажіть напрями забезпечення умов трудової діяльності.
6. Перелічіть групи заходів з охорони праці.
7. Що входить у поняття "організація робочого місця"?
8. Сформулюйте вимоги до організації робочих місць.
9. Що передбачає ефективна організація робочого місця?
10. Виокремте напрями покращення організування робочих місць працівників.

## Мотивація та стимулювання науково-педагогічного персоналу

1. Стимулювання та мотивація – суть та функції
2. Матеріальна мотивація трудової діяльності
3. Організація оплати праці та преміювання персоналу
4. Нематеріальна мотивації та її методи

### 1. Стимулювання та мотивація – суть та функції

Працівник, усвідомлюючи завдання, що ставлять перед ним, і знаючи рівень винагороди за його виконання, зіставляє це зі своїми потребами та можливостями і здійснює певну діяльність. Цей принцип покладено в основу теорій мотивації (таблиця 9.1).

Таблиця 9.1

#### Класичні теорії мотивації

Теорія/автор	Основна ідея та ключові поняття	Можливості застосування у практиці менеджменту
1	2	3
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	Виділено п'ять видів потреб і встановлена їх ієрархія. Поведінка особистості направляється найбільш сильною в даний момент потребою. Задоволена потребність перестає визначати поведінку (не діє як фактор мотивації), поведінка починає більшою мірою визначатися потребами наступного рівня ієрархії.	Всі потреби можуть бути задоволені при роботі людини в організації. Знання керівництва основних потреб як окремих співробітників, так і робочих груп дає можливість впливати на мотивацію і задоволеність працею співробітників.
Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга	Задоволеність роботою викликається <i>мотиваторами</i> , тобто факторами, пов'язаними зі змістом роботи і потребами особистості в самовираженні. Посилення мотиваторів приводить до підвищення задоволеності від нейтрального стану до позитивного. Гігієнічні фактори визначаються зовнішніми умовами і можуть викликати незадоволеність або, в кращому випадку, її відсутність, але їх посилення все одно не призводить до стану задоволеності.	Виражений інструментальний характер теорії дозволяє активно використовувати в практиці вивчення задоволеності працею персоналу організації. Розробка змісту програм стимулювання працівників найчастіше ґрунтується на запропонованих групах факторів, а цілі формулюються в поняттях "підвищити задоволеність", "знижити незадоволеність".

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
ERG-теорія К. Аль-дерфера	Виділено три групи потреб і при цьому заперечується ієрархічна будова і необхідність строго послідовного задоволення потреб. Якщо задоволення вищої потреби блоковано (фрустрація), то зростає прагнення до більш повного і частого задоволення потреби (регресія), що знаходиться нижче.	Керівник повинен розуміти, що незадоволення духовних потреб співробітників (у творчій діяльності, визнанні, саморозвитку тощо) призводить до необхідності вкладати кошти в задоволення матеріальних потреб, причому в більшій мірі.
Теорія набутих потреб Д. Мак-клелланда	Організація надає працівникові можливість реалізувати три потреби вищого рівня: у владі, успіху і приналежності. Дані потреби виражені порізному або існують в певних комбінаціях. В основі ефективної діяльності лежить співвідношення даних потреб.	Керівник може сприяти розвитку потреби в успіху у працівників, даючи відповідні завдання з урахуванням індивідуальних особливостей співробітників. На керівні пости доцільно відбирати людей з вираженою потребою у владі. Співробітники з потребою приналежності досягають великих результатів при хороших відносинах в колективі.
Теорія Z У. Оучі	Головна відмінна риса – обґрунтування колективістських принципів мотивації, яка повинна виходити з цінності організації як однієї великої родини. Основним мотиватором виступає членство в організації, яка всебічно піклується про своїх співробітників.	Модель була реалізована в практиці японського менеджменту. Турбота організації про своїх співробітників, причому про ті сторони життя, які не пов'язані безпосередньо з професійною діяльністю, приносить відчутні результати, тому що підсилює прихильність працівника.
Цільова теорія Е. Локе	Мета діяльності має значний мотиваційний зміст. Процес цілепокладання формує орієнтацію на досягнення результатів. Результативність діяльності визначається характером цілей: конкретні складні, але досяжні цілі ведуть до більш високої результативності, ніж їх відсутність або постановка в загальному вигляді.	Керівник повинен ставити досить складні цілі (мета як виклик), конкретизувати їх, переконуючись при цьому, що вони суб'єктивно сприймаються працівниками як досяжні. Такий стиль цілепокладання підсилює концентрацію уваги, підвищує наполегливість і завзятість, спонукає до формування більш раціональної стратегії діяльності працівників.
Теорія підкріплення Б. Скіннера	Поведінка буде більш стійкою, якщо: 1) підкріплення відбувається відразу після конкретного дії; 2) є досвід багаторазового підкріплення; 3) сила підкріплення досить велика.	Керівник повинен враховувати, що підкріплення бажаної поведінки співробітників заохоченням більш ефективне, ніж спроби змінити поведінку покаранням. Небажану поведінку слід ігнорувати, в той час як бажане – підкріплювати, причому систематично і оптимальними за силою видами заохочення.

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
Теорія очікувань В. Врума	Розглядається результат діяльності як наслідок трудової поведінки працівника (заробітна плата, просування, звільнення тощо). Валентність – рівень бажаності результату, змінюється від вкрай небажаної до вельми бажаної. Очікування результату – суб'єктивно оцінювана ймовірність отримання результату в разі вибору даної поведінки.	Положення теорії можуть бути використані при розробці програм мотивування працівників організації. Наприклад, робота повинна бути організована таким чином, щоб виключити або гранично знизити будь-які небажані результати (звільнення, травматизм, аварії тощо). Система заохочення повинна в першу чергу відповідати очікуванням самих працівників, а не формально встановленим правилам.
Теорія трудової мотивації Д. Аткинсона	Поведінка працівника є результатом взаємодії індивідуальних якостей особистості та ситуації, її сприйняття працівником, що веде до успіху або невдачі. Кожна людина має два відповідних мотива – прагнення до успіху або уникнення невдачі. На поведінку людини також впливають дві ситуативні змінні – ймовірність успіху і його привабливість.	При розподілі завдань потрібно враховувати керівником схильності співробітників до обов'язкового досягнення успіху або уникнення невдачі. Тим самим можна повніше використовувати потенціал співробітників, доручаючи нетипові, інноваційні завдання тим з них, кого не зупиняє можлива невдача, хто готовий ризикнути заради досягнення успіху.
Теорія справедливості С. Адамса	Соціальна взаємодія в організації протікає подібно економічному обміну між працівником і роботодавцем. Співробітник прагне до рівноваги вкладу та віддачі, балансу між трудовими затратами і винагородою. Кожен працівник порівнює співвідношення свого вкладу та віддачі від організації з співвідношенням у колег і на цій основі робить висновок про допущену справедливість (несправедливість).	Керівник повинен знати про можливі варіанти деструктивної поведінки в разі, якщо допущена несправедливість, і прагнути усунути реальну або вдавану несправедливість.
Теорія Х–Y Д. Мак-грегора	Два погляди на людину в системі управління персоналом. Теорія Х – авторитарний підхід, що веде до прямого регулювання і жорсткого контролю поведінки співробітника. Теорія Y передбачає широкую участь усіх співробітників організації в процесах підготовки і прийняття рішень, наділення працівників більшою відповідальністю і повноваженнями.	Аспекти трудової діяльності, серед яких складність завдань, тимчасові і організаційні ресурси, діапазон винагород (покарань), ступінь самостійності тощо. Можуть піддаватися прямому або непрямому регулюванню з боку керівника.

## Закінчення таблиці 9.1

1	2	3
Модель мотивації Портера-Лоу-лера	Мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття людиною справедливості винагороди. Дана модель є спробою синтезу трьох теорій – Врума, Адамса, Скіннера.	Результативність праці працівника пов'язана з доданими зусиллями, його характерними рисами та можливостями, оцінкою своєї ролі. Обсяг витрачених працівником зусиль залежить від оцінки винагороди і впевненості в тому, що вона буде отримана.

*Мотивація персоналу* – це процес свідомого вибору працівником типу поведінки, зумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.

Характер спрямованості діяльності працівника на задоволення визначених потреб формує його тип мотивації. Залежно від мети дослідження можна виділити декілька типів мотивації працівників (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

## Типи мотивації працівників

Типи мотивації	Відмінні ознаки мотивації працівників	Заходи стимулювання
I	переважає орієнтація на змістовність і суспільну значущість праці	можливість самореалізації, професійного і кар'єрного зростання, творчого розвитку
II	переважає орієнтація на оплату праці та інші нетрудові цінності	високий рівень заробітної плати, премій, надбавок, інших матеріальних стимулів
III	значущість різних цінностей збалансована	оптимальне поєднання матеріальних і моральних стимулів

Мотивація більшості працівників в Україні (понад 80%) належить до другого типу: вона ґрунтується на високій (у їхньому розумінні) заробітній платі.

Залежно від типу мотивації працівника вибирають заходи його стимулювання. Стимулювання персоналу являє собою процес використання конкретних стимулів на користь працівникам і навчальному закладу. Термін "стимул" означає спонукальну причину дії. На трудову мотивацію впливають

різноманітні стимули:

- система економічних нормативів і пільг;
- рівень заробітної плати і справедливість розподілу прибутків;
- умови праці;
- стосунки в колективі;
- кар'єрний розвиток;
- творчий порив і цікава робота;
- бажання самоствердитися і постійний ризик;
- жорсткі зовнішні команди і внутрішня культура тощо.

Стимул стає мотивом, тільки якщо він відповідає потребам працівника, усвідомлений та сприйнятий ним, тоді як мотив – усвідомлене спонукання до дії. Тісний зв'язок мотивів, потреб і стимулів пояснюється передусім схожістю сутностей. *Потреби людини* – це нестача чогось, джерело діяльності. Наприклад, щоб заробітна плата (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю і мав потребу в ній.

Відповідного рівня мотивації працівників досягають за допомогою їхнього мотивування. *Мотивування персоналу* – це процес спонукання працівника до виконання поставлених завдань і реалізації цілей організації.

Процес мотивування неоднозначний. Його умовно поділяють на шість послідовних етапів (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Процес мотивування працівників



Мотивування поділяють на матеріальне, трудове та статусне, за аналогією до потреб, для задоволення яких його застосовують (рис. 9.2).

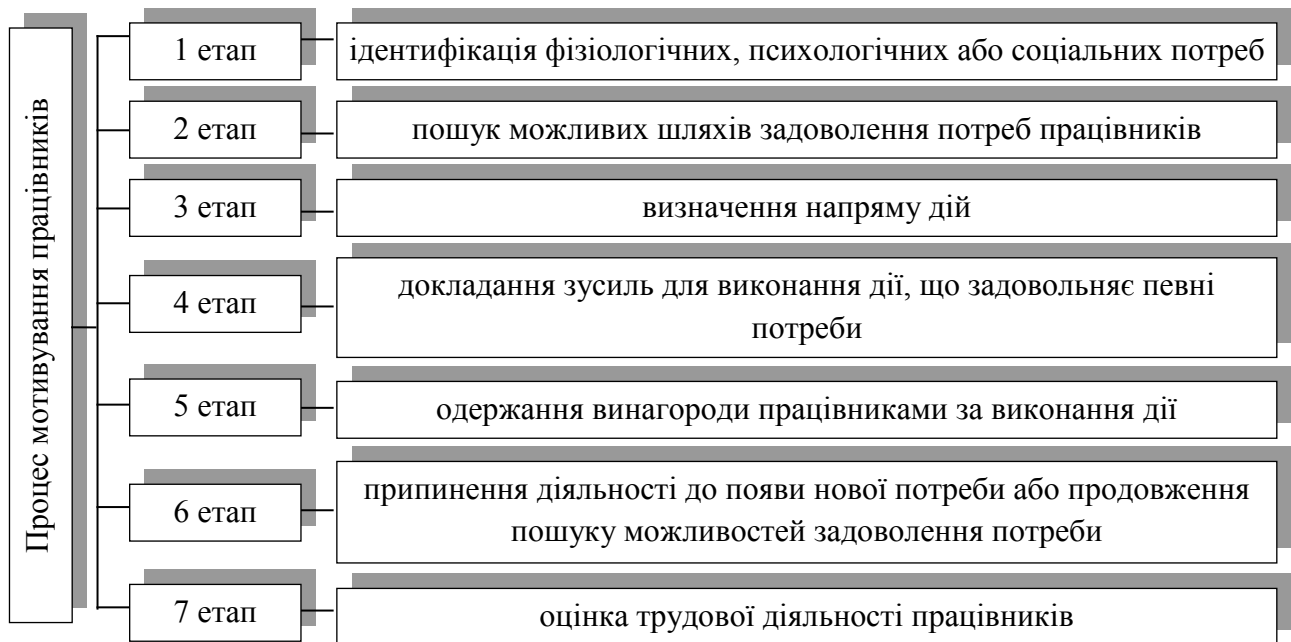


Рис. 9.2. Види мотивування працівників

Мотивування діяльності працівників не може бути дієвим без задоволення матеріальних потреб, використання матеріального інтересу працівників. Підвищується значення трудових і статусних мотивів (перші зумовлені роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо, а другі – прагненням працівника обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності навчального закладу, яка вважається престижною, суспільно значущою, а також прагненням до лідерства в колективі та якомога вищого неофіційного статусу), що не означає абсолютного зниження ролі матеріальних мотивів і стимулів.

Створюючи концепцію мотивування в навчальному закладі, потрібно визначитися з об'єктами застосування певних видів матеріального і морального стимулювання. Окремі їх види можуть застосовуватись до всіх категорій працівників, деякі – до керівного персоналу, є види морального і матеріального стимулювання, призначені для висококваліфікованих спеціалістів, так званої інтелектуальної еліти. Тому необхідно визначити портфель людських ресурсів організації, що дає змогу диференційовано встановити рівень діяльності й

потенціалу працівників.

Винагородження персоналу є одним із основних елементів системи мотивації та стимулювання праці персоналу. Згідно з теоріями мотивації, винагородженням персоналу вважається все те, що має для працівника цінність або видається йому цінним.

Винагородження персоналу поділяють на такі групи:

- внутрішні (цінності, що приписує працівник процесу виконання роботи, наприклад, функціональний зміст трудової діяльності або задоволення від досягнення поставлених цілей);

- зовнішні (те, що в межах мотивації має будь-яку цінність для працівника та розцінюється ним як стимул до роботи, наприклад, заробітна плата, премія, пільги, виплати тощо).

*Винагорода* – будь-яка одноразова, періодична або щомісячна матеріальна (грошова чи натуральна) виплата або нематеріальна цінність, відповідно до показників та умов цієї виплати, визначених установою.

Винагорода може набирати таких форм:

- матеріальної (заробітна плата, премії, надбавки та доплати тощо);
- нематеріальної (подяка, похвала, кар'єрне зростання тощо).

Винагорода працівникові може надаватися також у формі різних соціальних благ, престижного приміщення для роботи, кар'єрного зростання тощо.

Усвідомлення працівником справедливості винагороди є пріоритетним засобом підвищення трудової активності та результативності роботи, розвитку підприємливості та ділової ініціативи.

Згідно з дослідженнями вітчизняних учених, найпривабливішими для працівників видами винагородження є:

- грошова винагорода;
- просування службовою ієрархією;
- особистий ріст (набуття нового досвіду, знань тощо);
- досягнення мети.

Для працівників важливі й такі складові ефективного управління кадрами, як повага та прихильність керівництва, відчуття безпеки і визнання досягнень.

*Управління винагородженням персоналу* – це процес виявлення працівників, які проявили підвищення трудової активності, результативність роботи, ініціативність тощо, з подальшим винагородженням їх за допомогою надання матеріальних або нематеріальних цінностей або благ за умовами, визначеними організацією.

Управління винагородженням персоналу в організації в матеріальному аспекті спрямоване на задоволення потреб працівників в одержанні вищої заробітної плати через підвищення рівня індивідуальної професійної майстерності, обіймання внаслідок професійно-кваліфікаційного просування відповідальнішої та високооплачуваної посади.

## **2. Матеріальна мотивація трудової діяльності**

*Матеріальною мотивацією* називають прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріальних стандартів життя. Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників.

*Матеріальне стимулювання праці* – це засіб забезпечення матеріальних потреб працівників залежно від результатів їхньої колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробництвом.

*Система матеріального стимулювання праці* – сукупність основних та додаткових показників оцінки колективних та індивідуальних результатів праці, за якою працівникам здійснюються різні виплати заохочувального характеру понад основну заробітну плату з метою використання їх матеріальної зацікавленості для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності виробництва.

Матеріальне стимулювання праці усіх працівників організації

здійснюється за такими видами і напрямками:

- преміювання за основні результати виробничої, господарської, фінансово-економічної та науково-технічної діяльності;
- застосування доплат і надбавок до тарифних ставок і посадових окладів;
- системи матеріального стимулювання соціального характеру.

Важливу роль у забезпеченні розвитку персоналу відіграють надбавки до заробітної плати працівників. В Україні поширені надбавки за високу професійну майстерність, значні досягнення у праці, знання та використання в роботі іноземних мов, за наукові ступені та вчені звання, суміщення професій та посад тощо. Дефіцит висококваліфікованих працівників, які орієнтовані на впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу у освітній процес, є однією з причин, що гальмує підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних навчальних закладів на українському та світовому ринках.

Системи матеріального стимулювання працівників організації за їх роллю, призначенням (напрямами стимулювання) можна поділити на декілька груп (табл. 9.3).

*Премія* – основний вид додаткової, понад основну заробітну плату, винагороди, яка виплачується працівникам за результатами їх трудової діяльності та виробництва загалом за показниками та умовами оцінювання цих результатів, визначеними установою.

*Надбавки та доплати* – це законодавчо гарантовані або нормативно (постанови Уряду, угоди та договори) обумовлені виплати працівникам понад їх основну заробітну плату, пов'язані з особливостями та умовами праці, а також особистими якостями працівників.

Будь-яка система матеріального стимулювання ґрунтується на комплексі відповідних показників, досягнення, виконання або перевиконання яких є основою матеріального стимулювання. Як правило, кожна система стимулювання працівників містить дві групи показників:

## Системи матеріального стимулювання працівників

№ групи	Напрями стимулювання	Системи стимулювання
I	Виплата винагороди за результати виробничої або управлінської діяльності працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>– за результатами індивідуальної (колективної) виробничої та управлінської діяльності працівників або кінцевих результатів роботи структурних підрозділів або установи;</li> <li>– за рівнем розвитку (підвищення, оновлення та підтримки на належному рівні) виробничо-технічного потенціалу ВНЗ;</li> <li>– за рівнем економії матеріалів та енергоресурсів;</li> <li>– за ефективним виконанням важливих робіт та завдань освітнього або управлінського характеру</li> </ul>
II	Пряме підвищення заробітної плати	<ul style="list-style-type: none"> <li>– праці фахівців, побудовані на оцінці їхніх особистих якостей з урахуванням їхнього особистого внеску в кінцеві результати роботи структурного підрозділу або установи загалом;</li> <li>– працівників управлінської ланки, побудовані на оцінюванні заслуг з урахуванням їхнього особистого внеску в підвищення ефективності економічної або фінансово-господарської діяльності навчального закладу;</li> <li>– за конкретні показники особливостей праці або особисті професійні та ділові якості працівників, які безпосередньо впливають на результати їхньої роботи або структурного підрозділу</li> </ul>
III	Соціальний характер	– система соціальних заохочувальних виплат та компенсацій
IV	Матеріальна зацікавленість	– системи преміювання працівників за досягнення визначних результатів у різних видах діяльності

– основні показники стимулювання (є базою для визначення або розрахунку розміру матеріального стимулу (премії, доплати, надбавки, заохочувальної виплати тощо);

– показники умов стимулювання (визначають право на отримання певної винагороди, встановленої за досягнення, виконання або перевиконання основного показника стимулювання, та її розміру).

Умови стимулювання, своєю чергою, поділяють на дві групи:

– основні (у разі їхнього невиконання (недотримання) винагорода повністю не виплачується);

– додаткові (у разі їхнього невиконання (недотримання) розмір винагороди за основний показник стимулювання може бути зменшено до 50 відсотків).

Під час побудови системи матеріального стимулювання потрібно спроектувати її складові частини (рис. 9.3).



Рис. 9.3. Складові системи матеріального стимулювання працівників

Під час визначення показників матеріального стимулювання та його умов необхідно дотримуватись таких вимог:

- безпосередня орієнтація показників на підвищення ефективності діяльності організації та її конкурентоспроможності;
- несуперечливість характеру показників;
- безпосередній зв'язок з напрямками і характером діяльності установи та її структурних підрозділів і роботою працівників.

Розміри винагороди за різні показники матеріального стимулювання повинні визначатися з урахуванням їхнього впливу на кінцеві результати роботи структурного підрозділу або організації загалом. Тобто розміри матеріального стимулювання повинні бути диференційованими за кожним його конкретним показником. Розміри винагороди також можуть бути диференційованими за

структурними підрозділами, професійними групами працівників залежно від їх важливості у освітньому процесі, мети, завдань і спрямованості матеріального стимулювання.

Під час визначення розмірів винагороди за виконання показника рекомендується встановлювати мінімальний її розмір, якщо передбачається необхідність його перевиконання. Основний розмір винагороди, тобто більша її частка, має нараховуватися за перевиконання показника.

Джерелами матеріального стимулювання в навчальних закладах є фонд оплати праці та спеціальний фонд. Джерело матеріального стимулювання визначається за характером системи стимулювання. У разі використання систем матеріального стимулювання, які безпосередньо пов'язані з показниками освітньої та управлінської діяльності, винагорода сплачується за рахунок фонду оплати праці, який в ринкових умовах може збільшуватися за рахунок надання освітніх послуг.

Усі питання щодо матеріального стимулювання працівників мають бути внесеними до колективного договору установи з посиланням на затверджені власником (роботодавцем) та погоджені з профспілковими органами положення. У великих вищих навчальних закладах право розроблення та затвердження систем матеріального стимулювання власник (роботодавець) може делегувати керівникам великих структурних підрозділів установи за погодженням з управлінням організації та оплати праці або іншим уповноваженим на це органом організації.

Матеріальне стимулювання персоналу охоплює різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання працівників.

### **3. Організація оплати праці та преміювання персоналу**

Основною формою матеріальної мотивації персоналу є заробітна плата. Рівень заробітної плати великою мірою визначає можливості повноцінного відтворення трудових ресурсів.

*Функція заробітної плати* – це її призначення та роль як складової сфери

практичної діяльності щодо узгодження й реалізації інтересів головних суб'єктів соціально-трудових відносин – найманих працівників і роботодавців. До функцій заробітної плати належать: відтворювальна, мотивувальна, регулювальна, соціальна, оптимізаційна.

*Організація заробітної плати* – це організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску найманих працівників і формування параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці. Організація заробітної плати має передбачати також задіяння механізму встановлення певних соціальних гарантій, спрямованих, передусім, на забезпечення прожиткового мінімуму для найбідніших категорій працівників.

Визначальну роль в організації заробітної плати у вищих навчальних закладах України відігравала й надалі продовжує відігравати тарифна система. *Тарифна система* – це сукупність нормативних матеріалів, за допомогою яких установлюється рівень заробітної плати працівників залежно від їхньої кваліфікації (складності робіт) та умов праці.

До основних елементів тарифної системи належать тарифні сітки, тарифні ставки, довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, посадові оклади, надбавки й доплати до заробітної плати. Тарифна сітка – сукупність кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких установлюється безпосередня залежність заробітної плати працівників від їхньої кваліфікації. Тарифний коефіцієнт як елемент тарифної сітки характеризує співвідношення між тарифною ставкою першого розряду та наступними. Він показує, у скільки разів тарифна ставка конкретного розряду більша за тарифну ставку першого розряду, коефіцієнт якого прийнято за одиницю.

Параметри побудови тарифної сітки визначаються колективним договором, що укладається у навчальному закладі. Колективний договір розробляється з урахуванням змісту генеральної, галузевої та регіональної угод і не може зменшувати гарантій працівників, закріплених у цих угодах. Діапазон тарифної сітки характеризує співвідношення тарифних коефіцієнтів найвищого й першого тарифного розряду.



*Тарифна ставка* – виражена в грошовій формі абсолютна величина заробітної плати за одиницю робочого часу (годину, день, місяць). На основі тарифної сітки та тарифної ставки робітника першого розряду розраховують тарифні ставки кожного наступного розряду. Тарифна ставка робітника першого розряду визначається колективним договором.

Під час закріплення в колективному договорі тарифної ставки першого розряду потрібно зважати на те, що ця ставка не може бути нижчою за встановлену Верховною Радою України величину мінімальної заробітної плати, а також за відповідний мінімум, передбачений генеральною, галузевою та регіональною угодами. Разом з тим, необхідно дотримуватися вимог ст. 14 Закону України “Про оплату праці”, згідно з якою норми колективного договору, що допускають оплату праці, нижчу від норм, визначених генеральною, галузевою або регіональною угодами, але не нижчу від державних норм і гарантій в оплаті праці, можуть застосовуватися лише тимчасово на період подолання фінансових труднощів навчального закладу терміном не більше, ніж на шість місяців.

Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати є система оплати праці. Під системою оплати праці слід розуміти запроваджений в установі організаційно-економічний механізм взаємозв’язку між показниками, що характеризують міру (норму) праці та міру її оплати відповідно до фактично досягнутих результатів праці (відносно норми), тарифних умов оплати праці та погодженою між працівником і роботодавцем ціною послуг робочої сили.

Залежно від того, який основний показник застосовується для визначення міри праці, усі системи заробітної плати поділено на чотири групи, що називаються формами заробітної плати (рис. 9.4).

Вибір певної форми заробітної плати потребує дотримання умов, за яких її застосування доцільне. Умови, що визначають доцільність застосування відрядної форми оплати праці, такі:



Рис. 9.4. Форми і системи оплати праці

- необхідність стимулювання збільшення обсягів надання освітніх послуг та скорочення чисельності працівників за рахунок інтенсифікації їхньої праці;
- реальна можливість застосування технічно обґрунтованих норм;
- можливість і економічна доцільність розроблення норм праці та обліку виробітку працівників, тобто витрати на нормування робіт та їхній облік мають перекриватися економічною ефективністю збільшення надання послуг;
- відсутність негативного впливу цієї форми оплати на якість послуг, рівень дотримання вимог техніки безпеки, раціональність використання матеріальних ресурсів.

У випадку відсутності цих умов необхідно застосовувати погодинну форму оплати праці. Цю форму оплати праці вважають найперспективнішою, якщо її застосування передбачає видавання нормованих завдань, оскільки, базуючись на обґрунтованих нормах і взірцевій організації праці, вона

відображає кращі елементи відрядної форми.

З огляду на комплексність впливу прийнятих систем оплати праці на матеріальні мотиви працівників їх можна поділити на прості та складні. У простих системах величину заробітку визначають два показники, один з яких характеризує міру праці. Так, за простої погодинної системи оплати праці величина заробітку працівника залежить від кількості відпрацьованого часу та встановленої тарифної ставки (посадового окладу). За простої відрядної системи заробіток працівника формують такі показники, як розмір навчального навантаження та чинні відрядні розцінки за годину часу.

За характером зміни параметрів заробітної плати залежно від виконання норм праці (виробітку) та інших умов оплати праці використовувані системи можна поділити на прямі (пропорційні), прогресивні та регресивні.

Системи оплати праці поділяються на індивідуальні та колективні. За першого варіанта необхідно організувати облік міри, результатів роботи кожного працівника, який охоплений відповідною системою оплати праці, а за другого — облік міри, результатів колективної праці.

Найпоширеніші різновиди простих і складних систем такі: проста погодинна, пряма відрядна, відрядно-прогресивна, відрядно-регресивна, погодинно-преміальна, відрядно-преміальна, акордна системи оплати праці. Останні можуть доповнюватися також установленням працівникам доплат і надбавок, одноразових премій і винагород.

Держава забезпечує встановлення посадових окладів (ставок заробітної плати) науково-педагогічним, педагогічним та іншим категоріям працівників навчальних закладів та установ освіти на основі ЄТС. Посади керівних, наукових, науково-педагогічних, педагогічних працівників, професіоналів, фахівців та інших працівників бюджетних установ, закладів та організацій відповідно до умов оплати праці на основі ЄТС розподілені в діапазоні 1-24 тарифних розрядів.

Міністерство освіти і науки своїм наказом від 26.09.2005 № 557 (із змінами) більш детально регламентує віднесення тих чи інших посад у

навчальних і наукових закладах до відповідних тарифних розрядів (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

Витяг зі схем тарифних розрядів ЄТС посад керівних, науково-педагогічних і наукових працівників навчальних і дослідних установ

Найменування посад	Тарифний розряд
<i>ВНЗ III-IV рівнів акредитації</i>	
Ректор	23-24
Директор філіалу	19-20
Декан	20-22
Керівник навчально-наукового або науково-виробничого інституту (центру)	15-21
Завідувач кафедри (професор)	20-21
Професор	20
Доцент I	19
Старший викладач	17
Викладач, асистент	16
Викладач-стажист	15
Керівник відділу: навчального, навчально- методичного, головний інженер	11-12
Методист навчального (навчально-методичного) відділу:	
вищої категорії	10
першої категорії	9
другої категорії	8
без категорії	7
Методист заочного відділення	7
Учений секретар	16
Завідувач: докторантури, аспірантури, ординатури, інтернатури, підготовчого відділення; начальник: режимно-секретного відділу, військово- мобілізаційного підрозділу, відділу охорони праці	10-12
Старший лаборант, який має повну вищу освіту	6
Лаборант	4-5
<i>Науково-дослідні установи</i>	
Директор науково-дослідного інституту (центру)	18-22
Директор філіалу науково-дослідного інституту	16-21
Директор (начальник, завідувач) наукової установи, організації	17-20
Завідувач науково-дослідного відділу (відділення, лабораторії) науково-дослідного інституту (центру), його філіалу; учений секретар науково-дослідного інституту	17-20
Завідувач науково-дослідного відділу (лабораторії) наукової установи, організації	16-18
Головний науковий співробітник	17-20
Провідний науковий співробітник	15-19
Старший науковий співробітник	14-18
Науковий співробітник	12-17
Молодший науковий співробітник	10-15
Провідні фахівці	9-14
Фахівці: I категорії	12-13
II категорії	11-12
III категорії	8-11
Техніки всіх спеціальностей: I категорії	9-10
II категорії	8-9
III категорії	7-8
Старший лаборант, який має повну вищу освіту	6
Лаборант	4-5

Науково-педагогічним працівникам, які обрані чи призначені на посади професорів чи доцентів, але не мають відповідного вченого звання, один раз строком до двох років від часу першого обрання чи призначення

встановлюються, відповідно, тарифні розряди: професор – 20; доцент – 19.

Конкретний тарифний розряд установлюється керівником установи (підрозділу) залежно від кваліфікаційних вимог.

Держава гарантує педагогічним і науково-педагогічним працівникам виплату надбавок за вислугу років щомісячно у відсотках до посадового окладу (ставки заробітної плати) залежно від стажу педагогічної роботи у таких розмірах: понад 3 роки – 10%, понад 10 років – 20, понад 20 років – 30% та допомоги на оздоровлення у розмірі місячного посадового окладу (ставки заробітної плати) при наданні щорічної відпустки.

Педагогічний працівник, який пройшов сертифікацію, отримує щомісячну доплату в розмірі 20% посадового окладу (ставки заробітної плати) пропорційно до обсягу педагогічного навантаження протягом строку дії сертифіката. *Норма запрацює з 01.01.2019.*

Заклад освіти має право за рахунок власних надходжень й інших джерел, не заборонених законодавством, установлювати педагогічним і науково-педагогічним працівникам доплати, надбавки, премії та інші види заохочень.

Керівник закладу освіти відповідно до законодавства, установчих документів і колективного договору має право встановлювати педагогічним і науково-педагогічним працівникам доплати, надбавки, премії за використання в освітньому процесі іноземних мов, сучасних технологій, реалізацію інноваційних проектів тощо.

Педагогічним і науково-педагогічним працівникам за рахунок власних надходжень закладів освіти може надаватися матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань. Умови надання такої допомоги визначаються установчими документами закладів освіти чи колективним договором.

Також гарантовано: виплату педагогічним працівникам щорічної грошової винагороди в розмірі до одного посадового окладу (ставки заробітної плати) за сумлінну працю, зразкове виконання покладених на них обов'язків; виплату педагогічним і науково-педагогічним працівникам допомоги на оздоровлення в

розмірі місячного посадового окладу (ставки заробітної плати) під час надання щорічної відпустки.

Після набрання чинності вказаним Законом розмір заробітної плати педагогічних і науково-педагогічних працівників не може зменшитися, якщо ці працівники продовжують обіймати відповідні посади, виконувати відповідні обов'язки та зберігають відповідну кваліфікаційну категорію.

Таблиця 9.5

Витяг зі схем тарифних розрядів ЄТС посад керівних і педагогічних працівників навчальних закладів

Найменування посад	Тарифний розряд
1	2
<i>ВНЗ I-II рівнів акредитації, професійно-технічні навчальні заклади</i>	
Директор:	
закладу з кількістю студентів, учнів до 300	13-14
закладу з кількістю студентів, учнів від 301 до 800	14-15
закладу з кількістю студентів, учнів понад 800	15-16
Завідувач відділення	11
Завідувач виробничої практики	10
Завідувач: навчально-виробничої майстерні, навчально-методичного кабінету, лабораторії	11
Учителі всіх спеціальностей, викладачі, вихователі, логопеди, завідувачі логопедичних пунктів, методисти, педагоги-організатори, соціальні педагоги, практичні психологи (поширюється й на загальноосвітні навчальні заклади): вищої категорії	12
першої категорії	11
другої категорії	10
без категорії*	8-9
Старший лаборант, який має повну вищу освіту	5
Лаборант	4-5
<i>Загальноосвітні навчальні заклади</i>	
Директор:	
закладу з кількістю студентів, учнів до 300	12-14
закладу з кількістю студентів, учнів від 301 до 1000	14-15
закладу з кількістю студентів, учнів понад 1000	15-16
<i>Дошкільні навчальні заклади</i>	
Завідувач	12-14
Вихователі-методисти, вихователі, учителі-логопеди, учителі-дефектологи, практичні психологи: вищої категорії	12
першої категорії	11
другої категорії	10
без категорії*	8-9

\* Фахівцям, які мають освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста або магістра (вищу освіту), установлюється 9 тарифний розряд. Підвищення або підтвердження кваліфікаційної категорії й відповідного тарифного розряду для педагогічних працівників проводиться за результатами їх атестації, яка проводиться не рідше 1 разу на 5 років.

*Приклад 1.* Завідувач дошкільного навчального закладу (дитячого садочка) працює на посадах педагогічного працівника (вихователь, вихователь-методист, завідувач) більше 10 років, а вихователь другої категорії на одній посаді - 6

років, тоді надбавка за стаж роботи для завідувача дитячого садочка становитиме 361,20 грн. ( $1806 \text{ грн.} \times 20 \%$ ), вихователя – 155,10 грн. ( $1551 \text{ грн.} \times 10\%$ ). Таким чином, загальна сума заробітної плати до оподаткування для завідувача й вихователя дошкільного навчального закладу разом становитиме: 3070,20 грн. ( $1806 \text{ грн.} + 903 \text{ грн.} + 361,20 \text{ грн.}$ ) і 2481,60 грн. ( $1551 \text{ грн.} + 775,50 \text{ грн.} + 155,10 \text{ грн.}$ ), відповідно.

*Приклад 2.* Доцент працює у виші на посадах науково-педагогічного працівника (асистент, старший викладач, доцент) більше 7 років, тоді надбавка за стаж роботи становитиме:  $2914 \text{ грн.} \times 10\% = 291,40 \text{ грн.}$  Таким чином, загальна сума заробітної плати до оподаткування для доцента вишу разом становитиме 4371 грн. ( $2914 \text{ грн.} + 437,10 \text{ грн.} + 728,50 \text{ грн.} + 291,40 \text{ грн.}$ ).

Згідно із Законом України "Про наукову і науково-технічну діяльність" дійсним членам (академікам) і членам-кореспондентам Національної академії наук України призначається щомісячна довічна плата, розмір якої з 2008 р. урядом встановлено в розмірі 5112 і 3400 грн., відповідно, а національних галузевих (аграрних, медичних, педагогічних, правових) академій наук – 4601 і 3060 грн.

При виході на пенсію з посади наукового (науково-педагогічного) працівника останньому надається грошова допомога в розмірі 6 місячних посадових окладів (ставок) з урахуванням надбавок і доплат за наявності відповідного стажу роботи не менше: для чоловіків – 12,5 року; для жінок – 10 років.

Розмір заробітної плати за проведення навчальних занять при погодинній оплаті праці залежить від розміру посадового окладу працівника 1 тарифного розряду і встановлюється в наступних розмірах (табл. 9.6).

*Приклад 3.* Один із компетентних працівників селищної ради, який не має наукового ступеня, був залучений у травні 2013 р. до проведення 6 академічних годин в Національному університеті біоресурсів і природокористування України (НУБіП України) на курсах підвищення кваліфікації голів сільських і селищних рад (більшість слухачів курсів мають дипломи про повну вищу освіту). Розмір

оплати праці працівника I тарифного розряду в бюджетній сфері, як відомо, у січні-листопаді 2013 р. становив у розмірі 852 грн., тоді оплата праці вищезазначеного працівника за проведення 1 академічної години навчальних занять становитиме:  $852 \text{ грн.} \times 5,7 \% = 48,56 \text{ грн.}$  Зважаючи на те, що він провів 6 академічних годин навчальних занять (1 робочий день), то загальна сума оплати праці до оподаткування становитиме:  $48,56 \text{ грн.} \times 6 \text{ год.} = 291,36 \text{ грн.}$

Таблиця 9.6

Ставки погодинної оплати праці працівників усіх галузей економіки за  
проведення навчальних занять

Контингент	Ставка погодинної оплати, у % до окладу (ставки) працівника 1 тарифного розряду			
	професор	доктор наук	доцент або кандидат наук	особи, які не мають наукового ступеня
Учні шкіл, професійно-технічних навчальних закладів, гімназій, ліцеїв, студенти вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації та інші аналогічні категорії учнів, робітники, працівники, слухачі курсів, які займають посади, що відповідають освітньо-кваліфікаційному рівню молодшого спеціаліста, бакалавра. Перепідготовка кадрів з видачею диплома молодшого спеціаліста, бакалавра	5,04	3,99	3,4	2,85
Студенти вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації	9,35	7,39	5,7	4,55
Аспіранти, слухачі курсів, які займають посади, що відповідають освітньо-кваліфікаційному рівню спеціаліста, магістра. Перепідготовка кадрів з видачею диплома спеціаліста, магістра	10,78	8,53	6,82	5,7

*Примітка. Ставки погодинної оплати праці дійсних членів (академіків) і членів-кореспондентів академій наук підвищуються на 25 %.*

**Приклад 4.** Доцент вишу, який має науковий ступінь кандидата наук і вчене звання доцента, був залучений у серпні 2013 р. до проведення аудиторних занять обсягом 16 академічних годин в НУБіП України для студентів під час вирівнювального літнього семестру. Оплата праці вищезазначеного працівника за проведення 1 академічної години навчальних занять становитиме 48,56 грн. ( $852 \text{ грн.} \times 5,7 \%$ ). Зважаючи на те, що він провів 16 академічних годин навчальних занять, то загальна сума погодинної оплати праці до оподаткування становитиме 776,96 грн. ( $48,56 \text{ грн.} \times 16 \text{ год.}$ ).



Подібно до освітньої сфери держава забезпечує встановлення посадових окладів (ставок заробітної плати) медичним, соціальним і іншим категоріям працівників бюджетних закладів та установ на основі ЄТС. Так, Міністерство праці та соціальної політики разом із Міністерством охорони здоров'я більш детально регламентують віднесення тих чи інших посад працівників сфери охорони здоров'я та соціального захисту населення України незалежно від підпорядкування; працівників будинків відпочинку, пансіонатів, туристських баз, оздоровчих таборів, центрів, будинків творчості та профілакторіїв; працівників, які допущені в установленому порядку до медичної та фармацевтичної діяльності; професіоналів та фахівців, що прирівняні за оплатою праці до медичних та фармацевтичних працівників (психологи, біологи, зоологи, ентомологи тощо) до відповідних тарифних розрядів по оплаті праці.

Ставки погодинної оплати праці працівників, які залучаються закладами, установами та організаціями для проведення консультацій встановлено в наступному розмірі (табл. 9.7).

Таблиця 9.7

Ставки погодинної оплати праці за медичні консультації

Категорія консультантів	Ставка погодинної оплати у відсотках до окладу (ставки) працівника I тарифного розряду
Професор, доктор медичних наук	10,91
Доцент або кандидат медичних наук	9,10
Особи, які не мають наукового ступеня, зі стажем роботи не менше 5 років	7,96

*Примітка. Ставки погодинної оплати праці академіка та члена-кореспондента підвищуються на 25% від ставок погодинної оплати праці професора та доктора медичних наук.*

Держава гарантує медичним і фармацевтичним працівникам, які працюють на посадах у будь-яких державних та комунальних установах, закладах, організаціях, виплату надбавок за вислугу років щомісячно у відсотках до посадового окладу (ставки заробітної плати) залежно від стажу роботи у таких розмірах: понад 3 роки – 10 %, понад 10 років – 20, понад 20 років – 30% (постанова Кабінету Міністрів країни від 29.12.2009 № 1418). Керівники зазначених закладів мають право надавати матеріальну допомогу на оздоровлення не більше одного посадового окладу на рік.

У вищезазначених нормативно-правових документах, що регулюють оплату праці медичних, фармацевтичних і соціальних служб, зазначено всі можливі розміри премій, доплат, надбавок та корегування посадових окладів.

На сьогодні правові засади надання закладам (установам) статусу національних, права та обов'язки таких закладів, порядок та умови позбавлення наданого статусу та інші організаційно-правові особливості й аспекти їх діяльності регулює Положення про національний заклад (установу) України, затверджене Указом Президента України від 16.06.1995 №451. Статус національного надається окремим закладам (установам) бюджетної сфери за досягнення найвищих показників у своїй діяльності щодо використання інтелектуального потенціалу нації, реалізації ідеї національного відродження й розвитку України, запровадження державної мови та є провідним серед галузевої групи закладів (установ) гуманітарної сфери.

Статус національного закладу (установи) України може бути надано одному або декільком закладам (установам) залежно від їх кількості у відповідній групі, але не більш як трьом. Підставами для надання закладу (установі) України статусу національного є: загальнодержавне й міжнародне визнання результатів діяльності закладу (установи); розроблення й практична реалізація ним найважливіших державних програм у гуманітарній сфері; наявність у закладі (установі) визнаних на загальнодержавному або світовому рівні фахівців та їх авторських шкіл чи фахівців з високим рівнем професійної кваліфікації та великим досвідом практичної роботи, що забезпечують вагомі результати в діяльності закладу, а також наявність сучасної матеріально-технічної бази; перспектива дальшого його розвитку.

Національний заклад (установа) України має право в межах фонду заробітної плати за рахунок коштів, виділених з державного бюджету, та власних коштів установлювати підвищені посадові оклади, стипендії та інші заохочувальні виплати. Згідно з умовами впровадження ЄТС у бюджетній сфері з 01.09.2005 в установах, закладах і організаціях освіти, науки, культури, які мають статус національних, може зберігатися при визначенні максимальних

розмірів посадових окладів (ставок заробітної плати, тарифних ставок) та ставок погодинної оплати праці по ЄТС додатковий коефіцієнт підвищення посадових окладів, що застосовувався раніше для зазначених працівників. Дана умова стосується закладів і установ, які отримали статус національних, до моменту запровадження ЄТС.

Основними посадами науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації є: асистент, викладач, старший викладач, директор бібліотеки, науковий працівник бібліотеки, доцент, професор, завідувач кафедри, декан, проректор, ректор (ст. 48 Закону України "Про вищу освіту").

Посадами наукових працівників наукових установ та організацій (їх філіалів, відділень) є: керівник (президент, генеральний директор, генеральний конструктор, директор, начальник); заступник керівника (віце-президент, заступники генерального директора, генерального конструктора, директора, начальника) з наукової роботи; академік-секретар (його заступники); головний учений секретар, учений секретар (їх заступники); керівник (завідувач) та заступники керівника (завідувача) наукового підрозділу (відділу, лабораторії, сектора, бюро, групи); головний конструктор, головний інженер, головний технолог з основного напрямку діяльності наукової установи, організації, закладу та їх заступники; провідний конструктор, провідний інженер, провідний технолог з основного напрямку діяльності наукової установи, організації, закладу; головний науковий співробітник; провідний науковий співробітник; старший науковий співробітник; науковий співробітник; науковий співробітник-консультант; молодший науковий співробітник; докторант (ст. 22-1 Закону України "Про наукову і науково-технічну діяльність").

Так, керівникам вищих навчальних закладів, які отримали статус національних до 01.09.2005, надане право підвищувати в межах їх фондів оплати праці до 100% посадові оклади науково-педагогічних і наукових працівників та ставки погодинної оплати праці за проведення навчальних занять.

Зокрема, особливий статус Національного університету біоресурсів і

природокористування України, діяльність якого регулюється окремими постановами уряду, надає можливість застосовувати стимулюючу систему оплати праці, яка передбачає диференційоване підвищення посадових окладів науково-педагогічних працівників університету до 100% з урахуванням показника їх рейтингу за результатами їх праці за попередній рік.

На практиці розрахунок підвищених посадових окладів для науково-педагогічного персоналу зазначеного університету включає:

1) підвищення на 40% посадових окладів, порівняно з розмірами, які встановлені для відповідних категорій працівників вищих навчальних закладів по ЄТС;

2) подальше диференційоване підвищення посадових окладів науково-педагогічних працівників до 100% (з урахуванням попередніх 40%), що здійснювалося протягом останніх років залежно від їх показника рейтингу індивідуальної науково-педагогічної діяльності за попередній рік за наступною формулою (9.1):

$$ППО = ПО \times 1,4 + ПО \times 0,6 \times (ПР - 1), \quad (9.1)$$

де *ППО* – підвищений посадовий оклад; *ПО* – посадовий оклад науково-педагогічного працівника, встановлений МОН України; *ПР* – показник рейтингу (мінімальна величина становить 1, максимальна – 2, тобто, якщо рейтинг більше 2, то він прирівнюється до 2). Для визначення показника рейтингу застосовується окрема методика, яка враховує: кількість проведених навчальних занять, опублікованих праць, участь у наукових конференціях, захист дисертацій, проведення культурно-виховної роботи зі студентами тощо.

Остаточні підвищені посадові оклади встановлюються в межах фонду оплати праці щорічно на кожний календарний рік після прийняття закону України про державний бюджет і затвердження відповідного кошторису університету. Таким чином, основою для підвищення посадових окладів є врахування реальних трудових заслуг і досягнень кожного науково-педагогічного працівника університету, що посилює мотивуючу роль заробітної плати професорсько-викладацького складу.

Нині в Україні статус національного надано близько 100 вищим навчальним закладам IV рівня акредитації, або майже кожному другому закладу цієї категорії. Проте в багатьох із них у силу обмеженості фонду оплати праці немає можливості підвищити посадові оклади науково-педагогічних і наукових працівників.

#### **4. Нематеріальна мотивація та її методи**

Підвищення життєвого рівня населення і демократизація суспільства зумовлюють помітні зміни в структурі мотивів трудової діяльності персоналу установ. Проте сьогодні нематеріальна мотивація все ще не відіграє настільки значної ролі, як матеріальна.

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в установі, насамперед, спрямоване на задоволення потреб:

- збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки збереженню за ним його робочого місця чи займаної посади;
- підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки переведенню на вищу та відповідальнішу посаду, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування нових знань, умінь та практичних навичок, поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в установі, так і поза її межами.

Нині широко використовуються вітчизняні теорії нематеріального стимулювання (рис. 9.5), що започатковані за планово-адміністративних економічних відносин і декларують необхідність нових підходів до підвищення соціальної та виробничої активності працівників. Нематеріального стимулювання розвитку персоналу в ринкових умовах безпосередньо стосуються теорії "збагачення змісту праці" та "гуманізації праці".

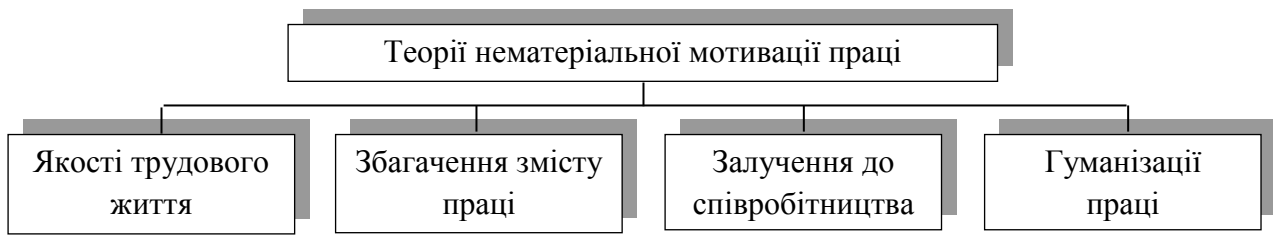


Рис. 9.5. Вітчизняні теорії нематеріальної мотивації працівника

Теорії збагачення змісту та гуманізації праці спрямовані не тільки на повніше використання, а й на подальший розвиток потенційних можливостей особистості, які пов'язані з її професійними інтересами, нахилами, здібностями, рівнями освіти та професійної підготовки. Збагачення змісту праці в установі не тільки підвищує змістовність праці, а й сприяє досягненню більшої відповідності між змістом праці на конкретному робочому місці установи, рівнями освіти та кваліфікації працівника. Це дає змогу продуктивніше використовувати освітній і трудовий потенціал працівника, підвищити рівень його задоволеності роботою, професією та тим самим знизитив установі плинність кадрів. Крім того, збагачення змісту праці зумовлює підвищення вимог робочого місця до рівня кваліфікації працівника, виступає чинником для розроблення конкретних заходів з професійного навчання персоналу, зокрема, підвищення його рівня кваліфікації.

Заходи щодо збагачення змісту та гуманізації праці не тільки покращують умови праці, роблять їх безпечними для здоров'я працівників, а й сприяють залученню їх до управління навчальним закладом, демократизації управління. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, що пов'язані із залученням працівників і фахівців до управління установою, дають змогу повніше задовольнити їхні потреби у належності та причетності, визнанні, самоствердженні та самовираженні, і тим самим забезпечити подальший розвиток організації.

З погляду розвитку персоналу участь працівників в управлінні навчальним закладом вигідна як найманим працівникам, так і їх роботодавцям. Так, залучення персоналу до управління установою сприяє задоволенню потреби працівника у визнанні та самоствердженні, збереженню, а іноді й підвищенню

його соціального статусу в трудовому колективі. Участь працівника в управлінні установою спонукає його постійно підвищувати рівень своєї професійної майстерності, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень потребує високого рівня компетентності.

Крім того, беручи участь в управлінні установою, працівник має більші можливості розширяти свій професійний кругозір, опановуючи нові знання, вміння і навички. Залучення найманого працівника до управління закладом дає йому змогу спілкуватися з професіоналами для вирішення певних професійних проблем, обмінюватися передовим досвідом роботи, взаємозбагачуватися, забезпечуючи подальший свій розвиток.

Роботодавцям участь працівників в управлінні навчальним закладом дає змогу повніше використати трудовий та освітній потенціал персоналу і тим самим підвищити рівень ефективності освітньої діяльності.

До перспективних методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу належить участь працівників в управлінні працею та якістю наданих послуг на рівні структурного підрозділу закладу. Заслугує на увагу передовий досвід роботи гуртків якості в Японії та інших країнах з розвиненою ринковою економікою. Розвитку персоналу сприяє робота членів гуртків якості з аналізу та розроблення конкретних заходів щодо поліпшення якості наданих послуг і зниження витрат установи шляхом упровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу у вигляді наукових відкриттів, раціоналізаторських пропозицій тощо.

Істотну роль у нематеріальному стимулюванні розвитку персоналу відіграє регулювання робочого часу та заохочення працівників до підвищення свого рівня професійної майстерності з наданням їм вільного часу. Особливий стимулювальний ефект мають додаткові та творчі відпустки, що надаються працівникам, зокрема для самостійного навчання, підвищення рівня кваліфікації, підготовки дисертаційних робіт, пов'язаних із проблематикою освітньої установи, понад терміни, установлені чинним трудовим законодавством. Підставою для їх надання можуть бути колективний договір, індивідуальний

план розвитку або особисті цілі працівника. Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу за допомогою регулювання робочого часу чи заохочення наданням вільного часу має поширюватися на тих, хто зарекомендував себе працелюбним, організованим, дисциплінованим працівником, який успішно реалізує індивідуальний план трудової кар'єри.

В умовах посилення глобальної конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу, необхідності ефективнішого впровадження у навчальному закладі нового обладнання і прогресивних технологій стимулювання персоналу має все більше спрямовуватися на поєднання інтересів трудового колективу установи, структурного підрозділу й особистих інтересів працівника з метою формування стимулів до високопродуктивної праці, виховання і розвитку творчих здібностей особистості, стимулювання гармонійного розвитку кожного працівника.

### ***Література***

1. Коваль З. О. Менеджмент персоналу / Зоряна Остапівна Коваль. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 452 с.
2. Морушко О. О. Кадровий менеджмент / Олександр Олександрович Морушко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 176 с.
3. Нестеренко Г. О. Персонал: управління на засадах самоорганізації / Галина Олегівна Нестеренко. – Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. – 350 с.
4. Шкільов О.В., Барабан С.С., Ярославський В.А., Гаврилюк І.П., Балан О.Д., Ткачук В.А., Ланченко Є.О., Ібатуллін М.І., Гапоненко Н.В., Мельянова Л.В. За ред. д-ра. екон. наук, проф. Шкільова О.В. – К.: Четверта хвиля, 2008. – 472 с.
5. Якою буде зарплата підпрацівників із 2018 року [Електронний ресурс] // Електронна газета «Інтерактивна бухгалтерія». – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.interbuh.com.ua/ua/documents/onenews/111843>.

### ***Завдання для самоконтролю***

1. Поясніть суть процесу мотивації персоналу.
2. Охарактеризуйте типи мотивації працівників.
3. З яким компонентів складається мотивування працівників?
4. Назвіть види мотивування працівників.



5. Які форми винагороди відомі у навчальних закладах?
6. Охарактеризуйте системи матеріального стимулювання працівників.
7. У чому полягає функція заробітної плати?
8. Поясніть суть та основні елементи тарифної системи.
9. Виокремте та охарактеризуйте форми і системи оплати праці.
10. Які існують вітчизняні теорії нематеріальної мотивації працівників?

## **Соціальне партнерство у навчальному закладі**

1. Партнерство адміністрації і науково-педагогічних працівників
2. Колективний договір та його функції
3. Профспілка та її роль в управлінні кадрами
4. Зарубіжний досвід соціального партнерства

### **1. Партнерство адміністрації і науково-педагогічних працівників**

Партнерство забезпечує постійний діалог між суб'єктами відносин у сфері праці, переговорний і договірний процеси узгодження інтересів. Це особливий тип відносин у соціально-трудої сфері, що передбачає застосування різноманітних форм і методів погодження інтересів найманих працівників, роботодавців та їхніх представницьких органів прагненням до спільних домовленостей, договору, досягнення консенсусу, опрацюванням і спільною реалізацією заходів з різноманітних напрямів соціально-економічного розвитку.

Роль соціального партнерства в сучасній економічній системі пов'язана з необхідністю досягнення компромісу інтересів найманих працівників і роботодавців. Наймані працівники надають роботодавцеві трудові послуги в обмін на необхідні засоби для свого життєзабезпечення. Роботодавці ж зацікавлені у збільшенні прибутку та зменшенні витрат.

Соціальне партнерство є взаємовигідним процесом взаємодії сторін соціально-трудоїх відносин та органів, що представляють їхні інтереси. Постійний діалог між ними має на меті забезпечити оптимальний баланс інтересів і створити сприятливі економічні, політичні, соціальні умови для стабільного соціально-економічного розвитку.

Соціальне партнерство є важливим чинником формування об'єднань роботодавців, найманих працівників, а також започаткування та розвитку постійного діалогу між суб'єктами соціально-трудоїх відносин. Такі відносини можуть бути прогресивними або деструктивними, регресивними, залежно від установок, якими керуються сторони соціального діалогу, та арсеналу методів регулювання взаємних відносин, які вони використовують.

Соціальне партнерство з функціонального погляду є системою правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади в регулюванні соціально-трудових відносин на національному, галузевому, регіональному рівнях та на рівні навчальних закладів (організацій).

На рівні навчального закладу соціальне партнерство між суб'єктами соціально-трудових відносин набирає відповідних форм (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Форми соціального партнерства

Держава в соціальному партнерстві виконує певні функції, одночасно чи поперемінно в декількох ролях: роботодавця, законодавця, ініціатора соціального діалогу, арбітра, посередника, гаранта прав і свобод членів суспільства. Основна функція держави – законодавча – полягає у формуванні та удосконаленні національного трудового законодавства з урахуванням конвенцій і рекомендацій Міжнародної організації праці, відповідно до національних умов.

Основною формою досягнення балансу інтересів держави, роботодавців, найманих працівників є тристороння співпраця. За такої форми навантаження в реалізації соціальної політики розподіляються між трьома партнерами, а органи, що представляють інтереси держави, мають змогу на практиці перевірити дієвість принципів соціального партнерства, досконалість чинної правової бази, реалізувати загальнодержавні інтереси. При цьому держава має здійснювати процедури, що забезпечують ефективні консультації, регулярні переговори між представниками сторін соціального партнерства з питань, що становлять предмет соціально-трудових відносин.

*Суб'єкт соціального партнерства* – це юридична або фізична особа, яка володіє первинними або делегованими первинними носіями правами в соціально-трудових відносинах. Виділяють чотири групи суб'єктів соціально-трудових відносин, а отже, і суб'єктів соціального партнерства (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Групування суб'єктів соціального партнерства за виконуваними функціями

Групи суб'єктів	Функції суб'єктів	Суб'єкти
I	Первинні носії прав та інтересів	Наймані працівники, роботодавці, держава, місцеве самоврядування
II	Представницькі організації та їхні органи, які є носіями делегованих повноважень	Об'єднання роботодавців, професійні спілки, органи влади й управління
III	Органи, через які реалізується соціальний діалог	Національна рада соціального партнерства, інші постійні або тимчасові органи в галузях, регіонах, організаціях
IV	Органи, які покликані мінімізувати наслідки можливих конфліктів, запобігати загостренню соціально-трудових відносин	Примирні, посередницькі структури, незалежні експерти, арбітри, навчальні, інформаційні, консультативні

Суб'єктами відносин соціального партнерства можуть бути окремі роботодавці, об'єднання роботодавців чи їхні органи; наймані працівники, об'єднання найманих працівників чи їхні органи; органи законодавчої та виконавчої влади, місцевого самоврядування.

Отже, соціальне партнерство як модель взаємодії різних соціальних суб'єктів дедалі набуває актуальності не лише у сфері соціально-трудових

відносин, а й поширюється на інші сфери, зокрема її використання корисне і для освітнього середовища. В аспекті взаємодії органів влади та освітніх закладів соціальне партнерство – це прагнення до вирішення соціальних проблем шляхом взаєморозуміння й інтеграції зусиль трьох сторін: держави, бізнесу і громадськості. Державні органи влади реалізують соціальну політику на національному та місцевому рівнях, бізнесові компанії мають свої програми, а громадські організації не менш активно займаються проведенням різних заходів і впровадженням інноваційних соціальних проектів, зокрема освітніх. Зауважимо, що для реалізації актуального нині механізму державно-громадського управління вищою освітою має бути покладено соціальне партнерство як найбільш ефективний спосіб організаційної взаємодії органів державної влади і громадськості, оскільки він охоплює всі напрями роботи і структурні рівні держави та суспільства.

## **2. Колективний договір та його функції**

Важливою віхою у розвитку соціального партнерства стало започаткування практики укладення колективних договорів. Перші прототипи сучасного колективного договору з'явилися в США в 60-ті роки XIX століття, а термін "колективний договір", під яким розуміли результат переговорів між роботодавцем і найманими працівниками, правову форму регулювання відносин між ними, виник у Великій Британії наприкінці XIX століття.

За умов ринкової системи господарювання колективний договір відіграє роль основного інструменту регулювання соціально-трудова відносин (Додаток 8).

Міжнародною правовою основою практики ведення колективних переговорів і укладення колективних договорів є міжнародні норми, що опрацювала і затвердила МОП. У Декларації про цілі й завдання МОП, ухваленій у Філадельфії (США) 10 травня 1944 р., зазначено, що МОП урочисто зобов'язується сприяти прийняттю всіма країнами світу програм, які мають на меті дійсне визнання права на колективні договори. Провідною нормою у цій

галузі є Конвенція МОП № 98 (1949 р.), у якій зафіксовано права працівників на організацію та ведення переговорів, а також на укладення колективних договорів. Ця Конвенція доповнюється низкою інших міжнародних трудових норм.

*Колективний договір* (відповідно до Рекомендації МОП № 91 про колективні договори (1951 р.) – це письмова угода щодо умов праці та найму, яка укладається, з одного боку, між роботодавцем, групою роботодавців або однією чи декількома організаціями роботодавців та, з іншого, – однією чи декількома представницькими організаціями працівників або, за відсутності таких організацій, представниками самих працівників, належно обраними та вповноваженими згідно із законодавством країни.

Перед укладенням колективного договору проводять колективні переговори. У Конвенції МОП № 154 про колективні переговори (1981 р.) зазначено, що термін *"колективні переговори"* означає всі переговори, що проводяться між роботодавцем, групою роботодавців або однією чи декількома організаціями роботодавців, з одного боку, та однією чи декількома організаціями працівників, з іншого – з метою визначення умов праці й зайнятості, регулювання відносин між роботодавцями й працівниками, регулювання відносин між роботодавцями або їхніми організаціями, а також організацією або працівниками.

У розвитку колективно-договірних методів регулювання соціально-трудових відносин на рівні установ однаковою мірою зацікавлені як роботодавець, так і наймані працівники, що пояснюється функціями колективного договору (рис. 10.2).

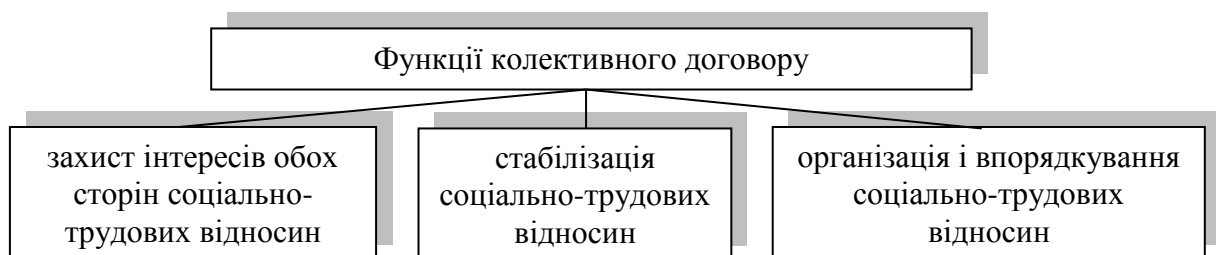


Рис. 10.2. Функції колективного договору

Правомірним є твердження, що відсутність в установі колективного договору означає відсутність основного акта, що має регулювати соціально-трудові відносини між роботодавцем і найманими працівниками. Процес переговорів та укладення колективного договору має визначену послідовність етапів (рис. 10.3).

Визначення сфери дії колективного договору означає визначення колективу працівників, від імені яких ведуться переговори. При цьому враховується спільність інтересів працівників, зміст конкретних завдань, які необхідно вирішувати в процесі переговорів. Згідно із Законом України "Про колективні договори і угоди" (ст. 3) колективний договір укладається між власником або уповноваженим ним органом та одним або декількома профспілковими чи іншими уповноваженими на представництво трудовим колективом органами, а в разі відсутності таких органів – представниками працівників, обраними та уповноваженими трудовим колективом. Стороною переговорів є, як правило, не власник майна установи, а уповноважені ним представники.

З боку роботодавця представниками на переговорах є, як правило, члени адміністрації установи, наділені відповідними повноваженнями, які володіють інформацією, що необхідна для ведення переговорів, кваліфікацією, досвідом та вмінням вести переговори.

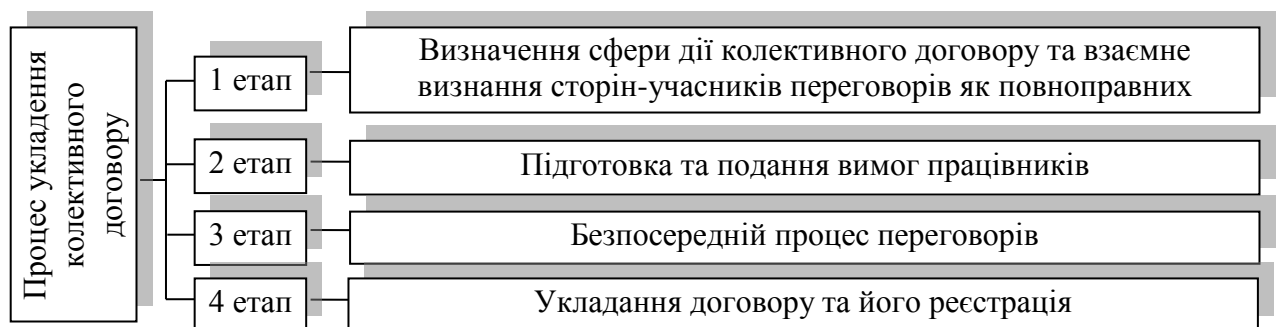


Рис. 10.3. Процес переговорів та укладення колективного договору

За бажанням роботодавця його представниками на переговорах можуть бути також особи, які не працюють в цій установі, але мають досвід ведення колективних переговорів та узгодження інтересів сторін. Це можуть бути,

наприклад, експерти об'єднань роботодавців. Представниками найманих працівників на переговорах є органи професійних спілок або інші уповноважені працівниками представницькі органи. Тривалий час в Україні профспілки визнавались єдиним представником інтересів трудящих. З ухваленням Закону України "Про колективні договори і угоди" до них додали уповноважені працівниками представницькі організації, кількісний і персональний склад яких, умови створення та функціонування визначають самі працівники. Представницькими органами найманих працівників можуть бути ради трудових колективів, страйкові комітети тощо.

Ініціатором колективних переговорів може бути будь-яка сторона, яка не раніше ніж за три місяці до закінчення строку дії колективного договору або в терміни, визначені цим документом, письмово повідомляє іншу сторону про початок переговорів. Друга сторона протягом семи днів повинна розпочати переговори.

Відповідно до Закону України "Про колективні договори і угоди" послідовність етапів процесу ведення переговорів така:

- налагодження переговорів стороною, яка отримала повідомлення, не пізніше ніж у семиденний термін після повідомлення (ст. 10). Невиконання цього обов'язку передбачає встановлену Законом відповідальність (ст. 17). Перша зустріч представників роботодавця та працівників має на меті створення комісії для ведення переговорів і підготовки проекту договору;

- створення комісії на рівноправних засадах, а це означає, що представники кожної сторони незалежно від їхньої чисельності мають рівні права та однакову кількість голосів. Після створення спільної комісії має бути визначено орієнтовні терміни переговорів, місце їх проведення, коло питань, що підлягають обговоренню;

- оформлення наказом керівника й рішенням профспілки чи іншого вповноваженого працівниками представницького органу або протоколом спільної комісії опрацьованих умов ведення колективних переговорів. Переговори здійснюються за планом, розробленим комісією, і завершуються



підготовкою проекту колективного договору.

Для учасників переговорів передбачено певні правила та установлену Законом відповідальність. Сторони колективних переговорів зобов'язані надавати учасникам переговорів усю необхідну інформацію щодо змісту колективного договору. Учасники переговорів не мають права розголошувати дані, що є державною або комерційною таємницею. Ненадання інформації, необхідної для ведення переговорів, спричиняє відповідальність. Відповідно до ст. 19 Закону України «Про колективні договори і угоди», для винних у ненаданні інформації, необхідної для ведення колективних переговорів, осіб, які представляють власника або уповноважений ним орган чи профспілки або інші вповноважені трудовим колективом органи, передбачено дисциплінарну відповідальність або штраф у розмірі п'яти встановлених мінімальних заробітних плат.

Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) трудового колективу його підписують уповноважені представники сторін не пізніше, ніж через п'ять днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено цими зборами.

Закріплені чинним законодавством норми формування змісту і структури трудового договору містять обов'язкові положення (рис. 10.4).

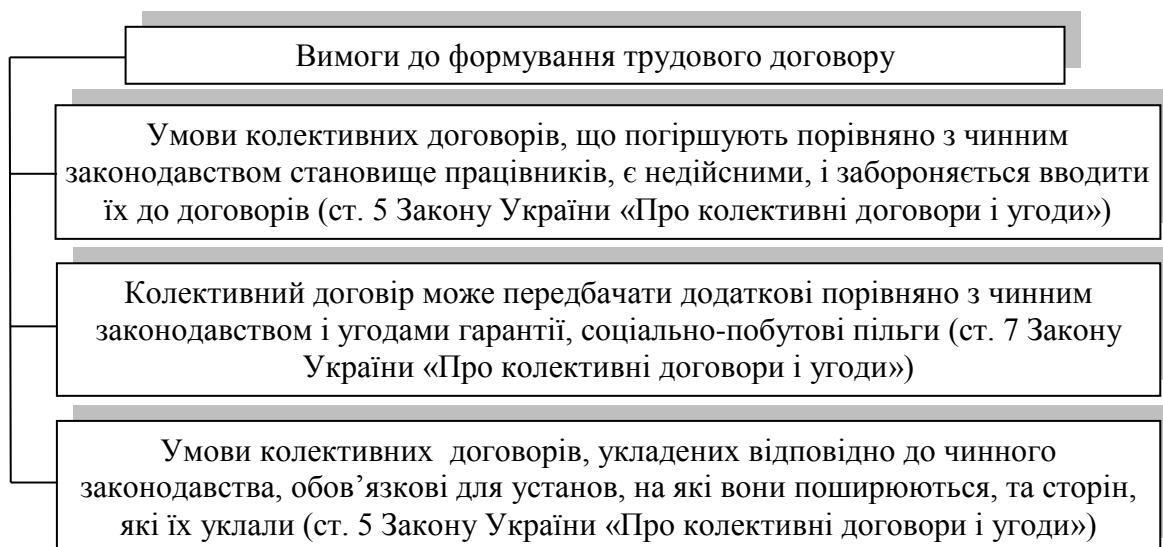


Рис. 10.4. Основні положення формування змісту і структури трудового договору

У статті 7 Закону України "Про колективні договори й угоди" визначено, що в колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва та праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій тощо);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участь трудового колективу у формуванні, розподілі й використанні прибутку організації (якщо це передбачено статутом);
- режим роботи, тривалості робочого часу й відпочинку;
- умови і охорона праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення й відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової або інших представницьких організацій працівників.

Недоцільно перевантажувати колективний договір положеннями інформаційного характеру, тобто відтворювати нормативно-правові норми, що визначають основні умови праці. Це утруднює сприйняття його змісту та не має конкретного правового навантаження, оскільки зазначені норми чинні незалежно від дії колективного договору.

Одне з провідних місць у колективному договорі займає розділ, що регламентує умови оплати праці працівників. З оплатою праці в організації пов'язане вирішення двох взаємопов'язаних завдань:

- забезпечення заробітної плати кожному працівникові відповідно до результатів його праці та вартості послуг робочої сили на ринку праці;
- відшкодування витрат і отримання прибутку як результату трудової діяльності працівників.

Предметом переговорів і складником колективного договору мають бути такі елементи організації заробітної плати, як:

- розміри тарифних ставок робітників, які виконують некваліфіковані роботи й не тарифікуються за розрядами (гардеробник, кур'єр, прибиральник службових приміщень тощо);

- розміри тарифних ставок робітників першого розряду;

- тарифна сітка для оплати праці робітників залежно від кваліфікації або єдина тарифна сітка для всіх категорій працівників;

- перелік професій робітників, яким замість тарифних ставок установлюють місячні оклади;

- порядок присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам і тарифікації робіт;

- схеми посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців;

- системи оплати праці, що застосовуються у різних структурних підрозділах;

- заходи щодо удосконалення нормування праці;

- види доплат і надбавок до тарифних ставок, окладів і їхні розміри;

- показники, умови преміювання, коло осіб (професій), що мають право на премії, розміри преміальних виплат;

- умови й порядок виплати винагороди за підсумками роботи організації за рік;

- умови й порядок виплати винагороди за вислугу років;

- оплата праці в разі виконання робіт різної кваліфікації;

- оплата праці за певних відхилень від нормальних умов праці;

- місце і строки виплати заробітної плати;

- порядок перегляду та зміни норм праці;

- порядок індексації заробітної плати у зв'язку зі зростанням цін та вартості життя;

- порядок компенсації працівникам втрати частки заробітної плати у разі затримки її виплати.

На відміну від законодавства багатьох зарубіжних країн, в Україні відповідальність сторін за порушення та невиконання колективного договору встановлено в Законі “Про колективні договори і угоди”, і вона не підлягає регулюванню на договірних засадах. Відповідно до ст. 16 цього Закону, на осіб, які представляють власника або вповноважений ним орган чи профспілки або інші вповноважені трудовим колективом органи та з вини яких порушено чи не виконано зобов’язання за колективним договором, накладається штраф у розмірі до ста встановлених мінімальних заробітних плат, і для них також передбачено дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади.

### **3. Профспілка та її роль в управлінні кадрами**

Профспілка діє відповідно до Конституції України, Закону України “Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності”, Закону України “Про об’єднання громадян”, Кодексу законів про працю України, законодавства про освіту та інших нормативно-правових актів, прийнятих відповідно до них, міжнародних договорів, угод, конвенцій, згоду на обов’язковість виконання яких надала Верховна Рада України, та на основі Статуту.

Профспілка будує відносини з органами державної влади та місцевого самоврядування, роботодавцями, їх організаціями та об’єднаннями, політичними партіями, іншими громадськими організаціями на основі принципів соціального партнерства, самостійності, взаєморозуміння, дотримання норм законодавства, договорів та угод.

Профспілка, її організаційні ланки взаємодіють та співпрацюють з іншими профспілками та їх об’єднаннями, що діють в Україні, можуть входити на добровільних засадах до асоціацій, федерацій, конфедерацій, інших об’єднань профспілок України та вільно виходити з них згідно з їх статутами (положеннями).

Профспілка співпрацює з профспілками інших країн, може входити до міжнародних профспілкових та інших міжнародних організацій та об’єднань, які представляють інтереси працівників, брати участь в їх діяльності.

Метою діяльності профспілки є здійснення представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки.

З метою реалізації своїх статутних та програмних завдань профспілка в установленому законодавством порядку:

- може брати участь у виборчому процесі відповідно до чинного законодавства, взаємодіяти з депутатськими комісіями і групами, співпрацювати з політичними партіями, виборчими блоками під час виборчої кампанії, пропонувати для внесення в їх виборчі списки авторитетних членів профспілкових організацій відповідного рівня, надавати допомогу членам профспілки, які самовисуваються кандидатами в депутати сільських, селищних рад та на посади голів цих територіальних утворень;

- захищає право членів профспілки на працю, бере участь у розробленні та здійсненні державної політики в галузі трудових відносин, оплати праці, охорони праці, соціального захисту та житлово-побутового забезпечення;

- має право вносити пропозиції суб'єктам права законодавчої ініціативи і відповідним органам державної влади та місцевого самоврядування про прийняття або внесення змін до законів та інших нормативно-правових актів, які стосуються соціально-трудової сфери, брати участь у розгляді органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також роботодавцями, їх об'єднаннями, іншими об'єднаннями громадян своїх пропозицій;

- веде переговори, укладає колективні договори та угоди, контролює їх виконання роботодавцями та їх об'єднаннями, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування;

- здійснює контроль за дотриманням роботодавцями трудового законодавства, надає членам профспілки необхідну безкоштовну юридичну допомогу;

- представляє права та інтереси членів профспілки за їх дорученням під час вирішення індивідуальних трудових спорів;

– представляє інтереси працівників під час вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) у порядку, встановленому законодавством, скеровує своїх представників для участі в роботі примирних комісій, трудових арбітражів та інших органів, які розглядають колективний трудовий спір (конфлікт);

– має право представляти інтереси своїх членів у разі реалізації ними конституційного права на звернення за захистом своїх прав до судових органів, Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, міжнародних судових установ;

– для захисту трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників, усіх членів профспілки може організовувати та проводити страйки, збори, мітинги, походи і демонстрації відповідно до чинного законодавства;

– вносить пропозиції щодо визначення головних критеріїв життєвого рівня, прожиткового мінімуму, розмірів заробітної плати та умов оплати праці, пенсій та соціальних виплат працівників установ, організацій і закладів освіти, стипендій учнів, студентів, аспірантів, докторантів та інших, політики ціноутворення; розроблення соціальних програм, спрямованих на створення умов, які забезпечують їх гідне життя та соціальний захист у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, безробіття, а також у старості та в інших випадках, передбачених законодавством;

– сприяє організації та проводить культурно-освітню роботу серед членів профспілки бере участь у створенні умов для загальнодоступного користування членами профспілки та членами їх сімей надбаннями української національної культури, культур національних меншин, які проживають на території України, світової культури;

– здійснює громадський контроль за дотриманням законодавства про працю та про охорону праці, створенням безпечних і нешкідливих умов праці, належних виробничих та санітарно-побутових умов, забезпечення працівників спецодягом, спецвзуттям, іншими засобами індивідуального та колективного захисту. У разі загрози життю та здоров'ю працівників вимагає від роботодавця

негайного припинення робіт на робочих місцях, в установі на час, необхідний, щоб усунути загрозу життю або здоров'ю працівників;

- уповноважені представники профспілки мають право вносити роботодавцям, органам виконавчої влади та самоврядування подання, які є обов'язковими для розгляду роботодавцями, та одержувати від них аргументовані відповіді;

- для висвітлення своєї діяльності активно використовує засоби масової інформації, має право бути засновником засобів масової інформації та здійснювати видавничу діяльність відповідно до закону;

- має право одержувати безоплатно від органів державної влади та органів місцевого самоврядування, роботодавців та їх об'єднань інформацію з питань, що стосуються трудових і соціально-економічних прав та законних інтересів своїх членів, інформацію про результати господарської діяльності установ, організацій, статистичні дані від Державного комітету статистики України з питань праці та соціально-економічних питань, виробничого та невиробничого травматизму, профзахворювань;

- бере участь у виробленні державної політики зайнятості населення, проводить спільні консультації з цих проблем із роботодавцями, органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, пропонує заходи щодо спільного захисту членів профспілки, які вивільняються в результаті реорганізації або ліквідації установ, організацій галузі, має право вносити пропозиції відповідним органам про перенесення термінів або тимчасове припинення чи відміну заходів, пов'язаних з вивільненням працівників. Здійснює контроль за виконанням законодавства про зайнятість;

- представляє права та інтереси працівників освіти у відносинах з роботодавцем в управлінні організаціями, установами, організаціями, а також у випадках приватизації об'єктів державної та комунальної власності, направляє своїх представників для участі в роботі комісій з приватизації;

- організовує та здійснює громадський контроль за реалізацією прав членів профспілки у сфері охорони здоров'я, медико-соціальної допомоги;

- через своїх представників бере участь у діяльності експертних, консультативних та наглядових рад при органах та закладах охорони здоров'я;
- організовує оздоровлення та відпочинок членів профспілки та членів їх сімей. Бере участь у розвитку фізичної культури, спорту, туризму;
- бере участь в охороні довкілля, захисті населення від негативного екологічного впливу, сприяє діяльності громадських природоохоронних організацій, може проводити громадські екологічні експертизи, вести іншу не заборонену законом діяльність у цій сфері.

Профспілка організовує свою діяльність, керуючись демократичними принципами (рис. 10.5).



Рис. 10.5. Основні принципи профспілкової діяльності

Члени профспілки за активну участь у її діяльності рішенням виборних органів профспілки можуть бути нагороджені профспілковими відзнаками, заохочуватись морально та матеріально. Виборні органи профспілки можуть



ініціювати представлення своїх членів до державних, відомчих та інших нагород.

Роботодавці не можуть бути членами виборних органів профспілки будь-якого рівня. Члени виборних профспілкових органів, їх керівники, не звільнені від основної роботи, можуть одержувати за роботу в профспілці винагороду, розмір якої визначається згідно з нормативними документами профспілки в межах коштів, передбачених на оплату праці профспілкових працівників.

Член профспілки за порушення вимог Статуту, зокрема несплату членських внесків без поважних причин протягом трьох місяців, може бути виключений з профспілки.

Для врахування професійних інтересів працівників, що входять у профспілку, в складі виборних профспілкових органів можуть утворюватися секції, постійні чи тимчасові комісії за основними напрямками роботи, кількість і склад яких визначає відповідний виборний профспілковий орган.

#### **4. Зарубіжний досвід соціального партнерства**

Моделі соціального партнерства у різних країнах відрізняються організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально-трудових відносин, ступенем централізації процедури, участі держави в соціальному діалозі. Однак загальним для всіх є те, що більшість питань, які виникають у соціально-трудої сфері, вирішуються на базовому рівні. Найбільш конкретний і досконалий механізм участі трудящих у прийнятті рішень, які стосуються їх життєвих інтересів, діє у Німеччині. Аналогічний підхід існує у Швеції. У цих країнах діють спеціальні закони про співучасть працівників в управлінні організацією.

У зв'язку з цим корисним є висвітлення практики соціального партнерства у Німеччині, де процеси співучасті набули широкого розвитку і постійно розвиваються, випереджаючи на певних історичних поворотах практику інших європейських країн.

Регулювання соціально-трудових відносин ґрунтується на законодавчо гарантованих правах найманих працівників. До них належить право на захист від звільнення, яке вимагає як від роботодавця, так і від працівника дотримання протягом певного часу відмови від укладеного між ними договору про найм. Це страхує роботодавця і працівника від несподіваних кроків стосовно один одного.

У процесі роботи звільнення можливе внаслідок порушення умов договору або з економічних причин. В останньому випадку в організаціях практикується виважений підхід з урахуванням соціального стану кандидатів на звільнення. Взагалі захист працівника від звільнення, крім випадків банкрутства установи, певним чином обмежує дії роботодавця щодо скорочення штатів.

Право на захист від безробіття регулюється Законом "Про сприяння зайнятості працівника", який втратив постійне місце роботи. Йому надається допомога та здійснюється його перенавчання. Розмір допомоги в разі безробіття дорівнює 68% його останнього чистого доходу, а для одинокого – 63%. Після року безробіття їм надається соціальна допомога у розмірі 58% чистого доходу, якщо немає інших джерел існування.

Право на 8-годинний робочий день та відпустку не менше 18 робочих днів забезпечується Законом "Про регулювання робочого часу" та Федеральним Законом "Про відпустки".

Право на задовільні умови праці регулюється Законом "Про безпеку праці". Реалізація цього закону покладена на лікарів установи, які певною мірою незалежні від роботодавців. Захист працюючих жінок гарантується Законом "Про охорону материнства" та Федеральним Законом "Про допомогу по нагляду за дитиною", які дають право на оплачувані відпустки вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей.

Посилений соціальний захист мають інваліди відповідно до Закону "Про інвалідів". Для звільнення інвалідів з роботи за ініціативою роботодавця потрібна згода незалежного державного органу. Крім того, підприємства і державні установи зобов'язані надавати інвалідам робочі місця або грошима компенсувати їх відсутність.

Характерною особливістю регулювання соціально-трудових відносин у Німеччині, яка відрізняє її від інших західноєвропейських країн, є розподіл функцій між радами організацій та профспілками. Завданням профспілок є проведення тарифних переговорів і здійснення політики щодо підвищення стандартів життя. У процесі переговорів укладаються рамкові тарифні договори стосовно заробітної плати, посадових окладів та винагород за працю, Угоди щодо захисту працівників при раціоналізації процесу надання послуг, Угоди щодо розв'язання конфліктів мирними засобами тощо.

*Трипартизм* – це модель соціального партнерства, яка припускає трибічну співпрацю між працівниками, роботодавцями та державою на регіональному, загальнодержавному та територіальному рівнях. У Центральній і Східній Європі піонером трипартизму була Угорщина, де у 1988 році створено орган трипартизму – Всеугорський союз узгодження інтересів. У 1990 році його реорганізовано у раду узгодження інтересів, функції і кола учасників якого розширені. Якщо раніше робота цієї структури визначалась в основному урядом, то після 1990 року усі три сторони (уряд, роботодавець, профспілки) виступають як рівноправні партнери.

Зараз дії уряду Угорщини спрямовані на посилення основної функції ради, які полягають в узгодженні інтересів уряду, профспілок та роботодавців за таким основоположним питанням, як формування політики в сфері праці (зайнятості, заробітної плати, соціальних питань, освіти), правового регулювання відносин між працівниками і роботодавцями. В міру становлення ринкових відносин уряд передбачає вдосконалення системи трьохстороннього узгодження інтересів за рахунок активізації двосторонніх переговорів.

Зарубіжний і власний досвід переконує, що важливою умовою успішної реалізації соціально-економічних перетворень є соціальне партнерство. Однак, з прийняттям Закону України "Про соціальне партнерство" проблема розвитку трипартизму не вирішується. Необхідно формувати свідомість працівників у напрямі активної позиції щодо переговорного процесу, наполегливо формувати

інфраструктуру соціального партнерства, підводити під неї наукову і методичну базу.

### ***Література***

1. Гончаров М. А. Основы менеджмента в образовании / Михаил Анатольевич Гончаров. – Москва: КНОРУС, 2016. – 476 с.
2. Коваль З. О. Менеджмент персоналу / Зоряна Остапівна Коваль. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 452 с.
3. Морушко О. О. Кадровий менеджмент / Олександр Олександрович Морушко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 176 с.
4. Нестеренко Г. О. Персонал: управління на засадах самоорганізації / Галина Олегівна Нестеренко. – Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. – 350 с.
5. Управління освітою / Міністерство освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М.П. Драгоманова; за науковою ред. В.П. Беха; редкол.: В.П. Бех (голова), М.В. Михайліченко (заст. голови) [та ін]. – К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2013. – 546 с.

### ***Завдання для самоконтролю***

1. Поясніть сутність форм соціального партнерства.
2. Хто виступає суб'єктом соціального партнерства?
3. За якими функціями відбувається групування суб'єктів соціального партнерства?
4. Розкрийте суть функцій колективного договору.
5. Охарактеризуйте поетапно процес переговорів та укладення колективного договору.
6. Назвіть основні положення формування змісту і структури трудового договору.
7. Що виступає метою діяльності профспілки?
8. Назвіть основні завдання профспілки.
9. Розкажіть про основні принципи профспілкової діяльності.
10. Якими особливостями відрізняються моделі соціального партнерства у різних країнах?

## **Ефективність кадрового менеджменту**

1. Критерії та методи оцінювання ефективності кадрового менеджменту
2. Організаційна ефективність кадрового менеджменту
3. Економічна та соціальна ефективності кадрового менеджменту
4. Ефективність діяльності кадрової служби навчального закладу

### **1. Критерії та методи оцінювання ефективності кадрового менеджменту**

Цільова спрямованість управлінської праці на досягнення результату в усіх сферах діяльності організації зумовила багатоаспектність поняття ефективності кадрового менеджменту.

*Ефективність кадрового менеджменту* – це показник, що надає характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами в установі як здатності забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для установи, удосконалення організації надання освітніх послуг, праці та соціальної вигоди для працівників.

Ефективність менеджменту – багатогранне і різнобічне поняття, що пояснює існування численних підходів, концепцій і методів визначення цього показника.

Зокрема, найпоширеніші підходи до оцінювання ефективності управління такі:

- інтегральний (полягає у побудові синтетичного показника, який охоплює декілька часткових показників ефективності управління);
- рівневий (полягає у відокремленні та визначенні у процесі оцінювання окремих рівнів ефективності, узагальненні їх з урахуванням синергічного ефекту);
- часовий (полягає у виокремленні в процесі оцінювання коротко-, середньо- та довгострокових періодів управління, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінювання).

Інтегральний підхід дає змогу забезпечити багатогранну ефективність управління загалом за допомогою узагальнення показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності установи.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює у процесі оцінювання три рівні ефективності:

- індивідуальний (відображає рівень виконання завдань конкретними працівниками);
- груповий (відображає рівень ефективності діяльності усіх членів групи (колективу, підрозділу установи тощо) з урахуванням синергічного ефекту);
- організаційний (відображає загальний рівень ефективності діяльності установи як узагальнення ефективності діяльності усіх груп з урахуванням синергічного ефекту).

Рівневий підхід дає змогу виявити, проаналізувати і врахувати фактори, які впливають на ефективність кадрового менеджменту на різних рівнях управління установою.

Часовий підхід до оцінювання ефективності управління полягає у виокремленні в процесі оцінювання коротко-, середньо- та довготермінових періодів, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності (рис. 11.1).

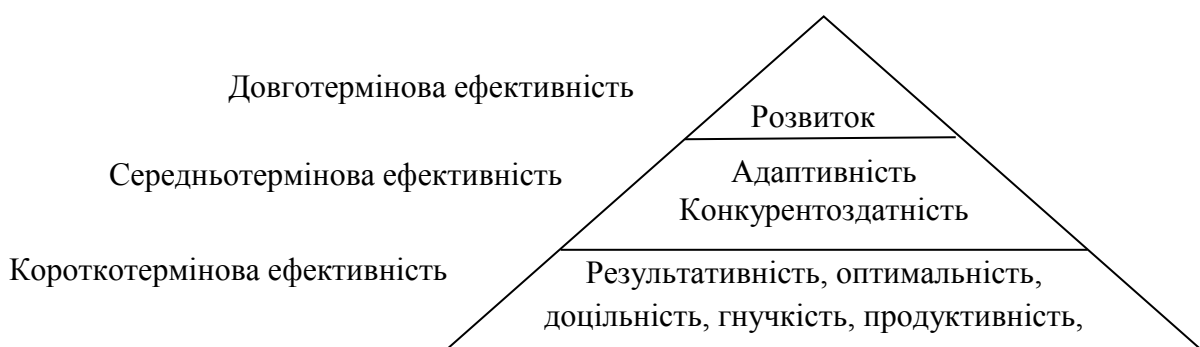


Рис. 11.1. Рівні оцінювання ефективності управління персоналом згідно з часовим підходом

Зазначеним періодам часу відповідають рівні ефективності вартісно-орієнтованого управління установою в екосистемі інновацій, а також певні критерії оцінювання. Кінцевим критерієм ефективності є розвиток навчального

закладу як показник ефективності управління вищого рівня, що являє собою спосіб досягнення стратегічних цілей діяльності.

Часовий підхід до оцінки ефективності дає змогу не тільки виявляти фактори ефективності, але й впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

Варто зазначити, що оцінювання ефективності управління сьогодні є складним завданням і тому для його вирішення потрібно застосовувати усі зазначені підходи у комплексі. Саме таке комплексне їх застосування дасть змогу охопити аналізом усі потрібні для вирішення цього завдання аспекти, сфери та рівні управління персоналом. Це створює передумови для вибору та використання основних переваг сучасних концепцій ефективності управління (табл. 11.1).

Зазначені концепції відображають багатоаспектність поняття ефективності менеджменту персоналу, зокрема, його цільову спрямованість, вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, рівня конкурентоспроможності персоналу загалом, професіоналізму управлінців, збалансованість інтересів в управлінні установою, результативність управлінської праці тощо.

Концепції ефективності управління персоналом визначають вибір методу оцінювання цієї ефективності у конкретній установі.

Оскільки поняття ефективності кадрового менеджменту персоналу є складним поняттям, яке характеризує підсумок багатоаспектного процесу управління, виділяють такі його складові (рис. 11.2):

- організаційну (або ресурсну) (характеризує відношення обсягу діяльності установи до величини її ресурсів);
- економічну (характеризує відношення досягнутих економічних результатів до витрат для досягнення цього результату);
- соціальну (характеризує відношення рівня життя до обсягу споживання цінностей і благ).

Таблиця 11.1

## Характеристика концепцій ефективності управління персоналом

Назва концепції	Зміст концепції	Переваги	Недоліки
Цільова	Характеризує рівень досягнення поставлених цілей	Дає змогу порівняти отримані результати з поставленими цілями	Складність вимірювання рівня досягнення цілей
		Орієнтує установу на досягнення цілей	Суперечливість змісту поставлених цілей (наприклад, фінансового і соціального характеру)
		Вказує на доцільність отриманих результатів	Складність узгодження внутрішніх цілей організації та зовнішніх цілей, потреб та інтересів, сфер впливу
Системна	Характеризує рівень перетворення ресурсів на результат	Вказує на здатність адаптуватися до вимог зовнішнього середовища	Не враховує вимог і можливостей внутрішнього середовища
		Робить послідовність "входи – процес – виходи" основним об'єктом управління	Не відображає доцільності витрат ресурсів
Концепція "балансу інтересів"	Характеризує рівень досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених осіб і груп	Враховує важливість різних групових та індивідуальних інтересів внутрішніх і зовнішніх сфер впливу	Складність досягнення балансу різнопланових інтересів внутрішніх і зовнішніх сфер впливу
		Орієнтує на досягнення балансу інтересів, що є основним критерієм оцінки	Неврахування витрат ресурсів, пов'язаних з отриманням результатів
Функціональна	Характеризує зіставлення результатів та витрат системи управління персоналом	Управління розглядається з позиції продуктивності праці та використання управлінського персоналу. Враховує витрати праці управлінського персоналу, пов'язані з виконанням управлінських функцій	Полягає у встановленні за кожною функцією управління загального обсягу роботи, який залежить від великої кількості різних факторів
			Неврахування рівня доцільності витрат на виконання окремих функцій управління
			Складність відокремлення витрат управлінської діяльності від інших витрат установи
Композиційна	Характеризує рівень впливу управлінської праці на результати діяльності установи загалом	Надає кількісну оцінку ефективності управління. Дає змогу визначити залежність між результатами діяльності установи і результатами управлінської праці. Дає змогу виміряти результати ефективності власне процесу управління	Складність оцінювання результатів, що не зводяться до єдиного вимірника
			Складність віднесення отриманих результатів на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління
			Необхідність врахування фактора часу, оскільки багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо)
			Неправомірність віднесення результатів керованих процесів до підсумків тільки управлінської діяльності



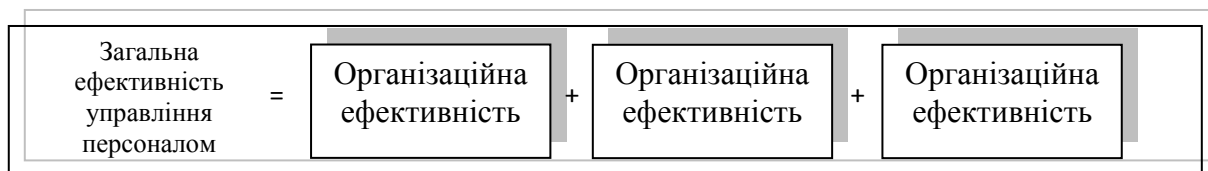


Рис. 11.2. Складові ефективності управління персоналом

Зазначені складові ефективності кадрового менеджменту тісно пов'язані та взаємодіють. Управлінські рішення трансформуються у відповідні організаційні заходи. Завдяки впровадженню результативних організаційних заходів досягають кращого використання усіх ресурсів, а отже, і зростання економічних показників діяльності навчального закладу. Це сприяє виникненню можливостей для покращення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності кадрового менеджменту. Отже, поліпшення матеріальних, організаційних, соціально-психологічних, морально-етичних та інших умов роботи персоналу створює можливості для зростання організаційної та економічної ефективності кадрового менеджменту.

## 2. Організаційна ефективність кадрового менеджменту

Організаційна ефективність кадрового менеджменту займає особливе місце серед інших складових ефективності. Це пов'язано з тим, що цей показник узагальнює характеристику результативності, оптимальності та доцільності використання ресурсів навчального закладу (передусім трудових). Ефективно здійснені організаційні заходи істотно впливають на економічні та соціальні сфери кадрового менеджменту, а тому є передумовою досягнення відповідного рівня економічної та соціальної ефективності кадрового менеджменту.

Організаційну ефективність кадрового менеджменту аналізують за допомогою оцінювання діяльності навчального закладу за критеріями:

– в якості інформаційного забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);

- ефективності комплектування й розстановки кадрів, поділу і кооперування праці, делегування повноважень;
- оптимальності організації та обслуговування робочих місць;
- сприятливості умов праці;
- ефективного моніторингу ритмічності діяльності навчального закладу;
- об'єктивності звітних показників, обліку і контролю результатів надання освітніх послуг в усіх структурних підрозділах.

Зважаючи на зазначені критерії, серед найважливіших показників організаційної ефективності кадрового менеджменту варто виокремити:

- стан забезпечення потреб навчального закладу в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;
- ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;
- рівень ритмічності діяльності (надання освітніх послуг, впровадження наукових розробок тощо);
- якість продукції, робіт та послуг.

Основним методом аналізу економічної ефективності кадрового менеджменту є метод порівняння. Його суть полягає в тому, що вибирають низку економічно важливих показників діяльності навчального закладу; потім кожен з них оцінюють або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал, місяць, за робочий день тощо. Порівнюючи кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних чи взаємодоповнювальних показників, залежно від мети аналізу за базу порівняння вибирають:

- заплановане значення показника;
- досягнуте значення за декілька попередніх аналогічних періодів;
- аналогічні показники інших навчальних закладів (конкурентів).

Організаційна ефективність кадрового менеджменту відображає відповідність результатів управлінської діяльності у навчальному закладі економічним та соціальним цілям навчального закладу (рис. 11.3).

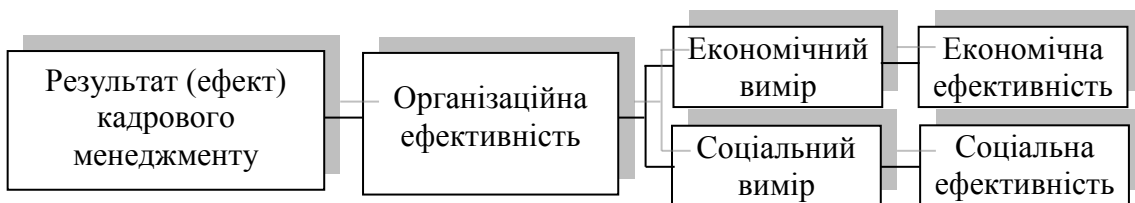


Рис. 11.3. Виміри результату кадрового менеджменту

Відповідно до сутності цілей кадрового менеджменту, його результат (ефект або продукт) має два виміри – економічний і соціальний. Перший полягає в економічній ефективності діяльності персоналу, а другий – у соціальній.

### 3. Основні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом

Економічна ефективність кадрового менеджменту є найважливішою для власників (особливо для приватних навчальних закладів) та інвесторів (потенційних роботодавців для майбутніх випускників), тобто тих, хто зацікавлений у високих фінансових результатах діяльності навчального закладу. Загальні критерії економічної ефективності управління персоналом такі: прибуток, рентабельність, продуктивність, матеріалоємність, енергоємність надання послуг тощо.

Основних критеріїв оцінки ефективності роботи служби управління персоналом поділяються на дві групи: суб'єктивні і об'єктивні.

До суб'єктивних критеріїв належать:

- рівень співробітництва функціональних служб з відділом кадрів;
- думка лінійних менеджерів щодо ефективності відділу;
- довірливість взаємовідносин з працівниками;
- швидкість і ефективність вирішення питань у підрозділах;
- оцінка якості послуг, що надаються відділом кадрів іншим підрозділам

установи;

– оцінка якості інформації та порад, що надаються відділом кадрів вищому керівництву;

- задоволеність (незадоволеність) менеджерів і працівників;

До об'єктивних критеріїв оцінки належать:

- рівень виконання стратегічних планів керівництва відносно персоналу;
- позитивні дії по досягненню цілей організацій;
- середній час виконання завдань, замовлень, вимог;
- співвідношення витрат відділу та чисельності обслуговуючого персоналу.

Всі показники оцінки роботи кадрових служб можуть бути згруповані таким чином:

1. Показники економічної ефективності:

- показники ефективності управлінського потенціалу;
- вартість кадрової програми на одного працівника.

2. Рівень задоволеності працівників:

- навчанням;
- оплатою праці (мотивацією праці);
- просуванням по службі (кар'єрою);
- умовами праці.

3. Непрямі показники ефективності роботи:

- плинність персоналу;
- невиходи на роботу;
- якість праці;
- кількість скарг;
- безпека праці.

Кожний показник або їх комбінація в цілому показують ефективність відповідних заходів.

4. Результати опитування працівників:

- усне опитування (інтерв'ю);
- письмове опитування (анкетування).

Найчастіше використовуються методи оцінки, що базуються на аналізі статистичних даних.

Поточний контроль за виконанням завдань з ефективності кадрового менеджменту щодня здійснюють керівники всіх рівнів, періодично вони

звітують на оперативних (диспетчерських) нарадах, які проводить вище керівництво навчального закладу.

#### **4. Ефективність діяльності кадрової служби навчального закладу**

Створення та функціонування кадрових служб навчального закладу пов'язані з низкою проблем щодо ефективності їхнього функціонування. Їхня діяльність часто обмежена вирішенням питань з наймання та звільнення працівників і оформлення кадрової документації. У багатьох навчальних закладах не ведуть системної роботи з персоналом, яка передбачала б науково обґрунтоване вивчення професійних здібностей працівників, планування їхнього кар'єрного просування, розроблення перспективних програм соціально-економічного розвитку трудового колективу. Не завжди відповідають вимогам реалізації активної кадрової політики і структура кадрових служб та професійно-кваліфікаційний рівень менеджерів з кадрів.

Для прикладу, серед завдань кадрової служби НУБіП України вагомими є наступні: 1) забезпечення Університету згідно із штатним розписом необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації; 2) оформлення прийняття, прийому, переведення, переміщення і звільнення працівників університету, облік відпусток працівників університету і здійснення контролю за їх наданням; 3) організація обліку і звітності з особового складу, робота з особовими справами студентів; 4) організація і забезпечення діяльності працівників, які виконують кадрову роботу у відокремлених структурних підрозділах Університету, надання їм методичної допомоги; 5) забезпечення прав, пільг і соціальних гарантій працівників університету та інші, які передбачені Положенням про відділ кадрів.

Очевидно, що кадрова служба навчального закладу має бути зорієнтованою на класичні функції працівників кадрових служб сучасних середніх і великих організацій. На думку Ю.Палехи, вони повинні вміщувати:

– кадровий маркетинг, завдання якого – вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці та їх сегментів; пошук і залучення до роботи

потрібних спеціалістів;

- аналіз очікувань працівників із питань переміщення по службі; розповсюдження в межах організації інформації з питань потреб у кадрах, можливостей підвищення чи зміни своєї спеціальності, постійного спеціального спостереження за якісним станом кадрів, їх динамікою, балансом персоналу, рівнем стимулювання, задоволення роботою, процесами навчання, переміщення на службі, станом трудової дисципліни та рівнем травматизму;

- координацію планування персоналу з плануванням в інших сферах діяльності установи;

- створення інформаційної бази з питань роботи з персоналом;

- розробку систем стимулювання трудової діяльності;

- управління професійним розвитком персоналу, запобігання конфліктам;

- аналіз соціальної та економічної ефективності тих чи інших методів управління персоналом;

- контролінг персоналу, завданням якого є вивчення впливу існуючого розміщення працівників на результати роботи установи;

- формування оптимального управлінського апарату, визначення перспективної і поточної потреби в топ-менеджерах;

- кадровий консалтинг – розробка рекомендацій ефективної кадрової роботи, наприклад, визначення потреб в різних категоріях персоналу, шляхів підвищення його кваліфікації, конкретні вигоди від впровадження різних форм навчання;

- виявлення впливу рівня кваліфікації працюючих на ефективність роботи підприємства;

- з'ясування професійно важливих якостей, якими повинні володіти працівники для здійснення певних управлінських функцій;

- організацію соціального партнерства, тобто узгодження дій адміністрації, трудового колективу і профспілок, спрямованих на соціальну стабільність.

У зв'язку з цим удосконалення діяльності кадрових служб за сучасних

умов має передбачати такі напрями роботи:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу установи;

- перехід від адміністративно-паперових методів управління кадрами до науково обґрунтованих процедур підбору, оцінки та розподілу кадрів, що потребує від фахівців кадрових служб знань та навичок психологічного тестування, соціологічного дослідження та інших сучасних технологій;

- широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу. У сучасних умовах доволі актуальною є проблема випереджувальної підготовки робітників та спеціалістів до освоєння нової техніки і технології, що вимагає від кадрових служб розроблення перспективних планів формування трудового колективу;

- організація системної роботи з керівними кадрами, яка має ґрунтуватись на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, ротаційне пересування керівників, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування у провідних навчальних та наукових установах;

- забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі удосконалення матеріальних, соціально-культурних та етично- психологічних стимулів;

- забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості через кваліфіковане додержання фахівцями кадрових служб порядку працевлаштування та перенавчання вивільнених працівників, надання їм гарантованих законодавством пільг та компенсацій.

Реалізація цих напрямів удосконалення управління персоналом повинна бути пов'язана з оновленням науково-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення кадрової роботи, постійним зростанням рівня освіти, кваліфікації та авторитету працівників кадрових служб.

### ***Література***

1. Коваль З. О. Менеджмент персоналу / Зоряна Остапівна Коваль. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 452 с.

2. Морушко О. О. Кадровий менеджмент / Олександр Олександрович Морушко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 176 с.

3. Нестеренко Г. О. Персонал: управління на засадах самоорганізації / Галина Олегівна Нестеренко. – Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. – 350 с.

4. Палеха Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів) / Юрій Палеха. – Київ: Ліра-К, 2009. – 475 с.

### ***Завдання для самоконтролю***

1. Що таке ефективність кадрового менеджменту?
2. Які існують найпоширеніші підходи до оцінювання ефективності управління?
3. Виокреміть та охарактеризуйте рівні оцінювання ефективності управління персоналом згідно з часовим підходом.
4. Перелічіть та поясніть суть концепцій ефективності управління персоналом.
5. Визначіть складові ефективності управління персоналом.
6. Класифікуйте виміри результату кадрового менеджменту.
7. Назвіть та поясніть суть основних критеріїв оцінки ефективності роботи служби управління персоналом.
8. Згрупуйте та поясніть ознаки показників оцінки роботи кадрових служб.
9. З якими проблемами пов'язані створення та функціонування кадрових служб навчального закладу?
10. Назвіть основні функції та напрями удосконалення діяльності кадрових служб.



# Теоретичні основи та технології проведення кадрового аудиту

1. Суть, основні етапи і задачі кадрового аудиту
2. Види кадрового аудиту
3. Методи проведення кадрового аудиту
4. Етапи проведення кадрового аудиту

## 1. Суть, основні етапи і задачі кадрового аудиту

На сьогодні не вироблено єдиної позиції щодо визначення сутності кадрового аудиту як багатоаспектного організаційно-правового процесу, з одного боку, і як цільової стратегічної кадрової функції – з іншого. Потрібно зазначити, що в чинному українському законодавстві відсутнє визначення кадрового аудиту, залишаються дискусійними питання щодо напрямів та різновидів кадрового аудиту.

*Кадровий аудит* – це міждисциплінарний напрям досліджень, який знаходиться на межі таких галузей знань, як менеджмент, управління персоналом, трудове право, аудит, організаційна поведінка, охорона праці, соціологія, психологія, стратегічний та інноваційний менеджмент. Саме багатодисциплінарність та унікальна інтеграційна сутність концепції кадрового аудиту, з одного боку, створюють при її розгляді певні труднощі пізнавального плану, а з іншого, дають можливість ефективно управляти кадровим потенціалом установи. Поняття кадровий аудит стає все більш поширеним і вживаним терміном, який використовується в консалтингу, кадровими і рекрутинговими агенціями, що пропонують послуги кадрового аудиту. Правомірність використання поняття "кадровий аудит" опосередковано підтверджується низкою нормативно-правових документів. Стаття 13 Закону України "Про охорону праці" містить вказівку на те, що роботодавець організує проведення аудиту охорони праці. Відповідно до статті 3 Закону України "Про аудиторську діяльність", *аудит* – це перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та

відповідність вимогам законів України, положень бухгалтерського обліку або інших правил згідно із вимогами користувачів. Аудит може проводитися з ініціативи господарюючих суб'єктів, а також у випадках, передбачених чинним законодавством (обов'язковий аудит). Згідно зі статтею 22 Закону України "Про аудиторську діяльність" аудитори й аудиторські фірми мають право самостійно визначати форми й методи аудиту на основі чинного законодавства, існуючих норм і стандартів, умов договору із замовником, професійних знань і досвіду. Крім того, вони мають право одержувати необхідні документи, що пов'язані з предметом перевірки і перебувають як у замовника, так і у третіх осіб. У кадрових документах міститься інформація про фінансово-господарську діяльність установи, зокрема про формування фонду оплати праці, матеріальне заохочення працівників тощо.

Водночас кадровий аудит є частиною комплексу заходів, призначених для оцінювання господарсько-фінансової діяльності закладу, але може проводитися на замовлення керівника як самостійна процедура, наприклад, при реформуванні організації, об'єднанні закладів, реорганізації системи управління персоналом, скороченні персоналу, оптимізації роботи філій тощо. Саме тому використання поняття "кадровий аудит" як одного з напрямів перевірки фінансово-господарської діяльності установи не суперечить чинному законодавству. У працях сучасних українських і зарубіжних дослідників можна зустріти терміни "аудит персоналу", "соціально-кадровий аудит" і "кадровий аудит", причому спостерігається синонімічність у трактуванні не тільки їх сутності, а й формуванні окремих напрямів аналізу аудиту кадрової діяльності.

Науковці застосовують поняття *аудит персоналу* як оцінку відповідності кадрового потенціалу організації її цілям та стратегії розвитку бізнесу. Науковці трактують сутнісну характеристику кадрового аудиту як систему консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, що дозволяє виявити його відповідність цілям і стратегії розвитку.

Кадровий аудит ототожнюється з діловою оцінкою якостей (компетенцій) персоналу, однак його зміст є більш широким, оскільки оцінка персоналу може бути як одним із напрямів, так і окремою процедурою кадрового аудиту (в організаціях, як правило, проводиться самостійно або на замовлення). Окремі компанії (аудиторські, консалтингові, кадрові агенції тощо) пропонують абонентське обслуговування певних кадрових функцій чи процесів. Під цим терміном позначається надання виконавцем (аудиторською компанією) послуг із кадрових питань, які виникають у замовника під час здійснення його комерційної діяльності (зовнішній кадровий аудит). Обґрунтувавши викладені вище теоретичні положення та взявши до уваги емпіричні дослідження аудиту організацій щодо сутності кадрового аудиту можна запропонувати його уточнене визначення.

*Кадровий аудит* – це процедура організаційно-правового та ділового (незалежного) оцінювання ефективності системи (підсистем, функцій) управління персоналом установи, її кадрового потенціалу відповідно до цілей і корпоративної стратегії розвитку організації.

Основне завдання кадрового аудиту полягає у виявленні проблем, пов'язаних із людськими ресурсами установи, у розробленні напрямів та завдань щодо їх вирішення. *Об'єкт кадрового аудиту* – трудовий колектив, різні сторони його господарської діяльності та поведінки, принципи та методи управління персоналом організації. Зважаючи на сутність та залежно від поставлених цілей кадровий аудит може передбачати всеохоплюючу оцінку системи управління персоналом організації або/чи бути зосереджений на діагностиці кадрових процесів і процедур (локальний аудит). Водночас оцінка може здійснюватись на стратегічному, управлінському і тактичному рівнях. В умовах глобалізованої та соціально орієнтованої економіки, а також високої конкуренції ускладнюються і диверсифікуються процеси управління персоналом, особливо у великих організаціях, що зумовлює необхідність конкретизації сутнісного змісту класифікації напрямів та методичного

інструментарію проведення кадрового аудиту відповідно до чинного законодавства й сучасних вимог міжнародних стандартів.

Класифікація є важливим елементом для визначення видів кадрового аудиту в системі кадрового менеджменту установи, в її основу має бути покладений цільовий результат, який хоче отримати керівництво організації.

Два основні напрями проведення кадрового аудиту такі:

- оцінка кадрового потенціалу організації, кількісних і якісних характеристик персоналу;
- діагностика кадрових процесів і процедур управління, оцінка їх ефективності.

Для прикладу сучасний практик-менеджер з персоналу І. Римар зазначає, що керівник відділу кадрів повинен на щорічній основі ініціювати проведення кадрового аудиту в установі. У такому випадку за мету потрібно ставити:

- виявлення недоліків (ризиків);
- можливість приведення кількості документів із кадрового діловодства до мінімального;
- скорочення трудових і матеріальних витрат на постановку й ведення кадрового діловодства;
- забезпечення чіткого дотримання вимог трудового законодавства;
- підвищення ймовірності успішного проходження перевірок із боку Державної інспекції України з питань праці;
- ліквідація матеріальних й інших видів витрат у разі виникнення трудових спорів тощо.

Тобто кадровий аудит слід проводити не менш ніж раз на рік, і це допоможе мінімізувати ризики для установи. Адже існує таке поняття, як "людський фактор". Тож для додаткового контролю керівникові відділу кадрів раджу проводити вибіркового кадровий аудит, який не займе багато часу. Своєю чергою, потрібно вибірково взяти 10 особових справ працівників, 10 трудових книжок і перевірити на відповідність записів у трудових книжках із документами, які зберігаються в особовій справі. Частковий кадровий аудит

можна проводити раз на 3–4 місяці. Так само можна здійснювати перевірку наказів на прийом, відпустку, переведення та звільнення працівників.

Однак при визначенні параметрів аудиту спостерігається їх дублювання і тісний взаємозв'язок. На думку науковців, слід розмежовувати напрями кадрового аудиту на основі компетентності: фінансовий аудит компетентності, кадровий аудит професійної компетентності, командної компетентності та ефективності системи управління персоналом.

## **2. Види кадрового аудиту**

За змістом кадровий аудит поділяється на три напрями:

- організаційно-правовий аудит персоналу;
- функціональний аудит (за підсистемами, рівнями, функціями);
- аудит кадрового потенціалу (рис. 12.1).

Слід зазначити, що цей поділ є умовним, оскільки всі напрями між собою взаємопов'язані, до того ж, якщо брати до уваги комерційну складову, що складається на ринку кадрових аудиторських послуг й обумовлює вартість окремих процедур. Наприклад, якщо перед керівником стоїть завдання оцінити відповідність кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку бізнесу, то ефективність цієї процедури кадрового аудиту обумовлюється точним аналізом (поданням) даних про стратегічні цілі та розвиток організації. Варто зазначити, що кадровий аудит необхідно проводити разом із організаційним, оскільки процеси в організації тісно взаємозалежні й аудит персоналу окремим дослідженням не завжди доцільний. Водночас комплексна діагностика установи дозволяє значно підвищити ефективність кадрового аудиту.



Рис. 12.1. Класифікація напрямів кадрового аудиту

Організаційно-правовий аудит персоналу передбачає перевірку наявності документів, що регламентовані нормативно-правовими актами, їх належне оформлення є обов'язковим для організації. Основною метою організаційно-правового кадрового аудиту є убезпечити установу від можливих санкцій за порушення трудового законодавства, а керівників від адміністративної та кримінальної відповідальності.

Предметом оцінювання обов'язкового (зовнішнього) кадрового аудиту є: облікові кадрові документи, документи статистичної звітності, відповідність чисельності науково-педагогічних працівників контингенту студентів, та інших кількісних показників необхідному чи запланованому значенню, дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки; відповідність паспортів робочих місць вимогам законодавства, наявність шкідливих умов праці, порядок нарахування та використання коштів соціального страхування, сплачені податки з фонду оплати праці.

Оскільки переважна кількість регламентованих законодавством документів є водночас предметом зовнішнього аудиту, організаційно-правовий аудит персоналу доцільно поділяти на три підгрупи (різновиди): аудит організаційної структури, аудит статистичної звітності з персоналу, аудит обліку кадрових документів.

Аудит організаційної структури передбачає ступінь регламентованості діяльності працівників установи з метою виявлення причин системних відхилень, узгодженості та чіткості дій при прийнятті управлінських рішень, їх вплив на кінцеві результати (досягнення цілей). Місце кадрової служби в системі організаційної структури, відповідність цілей кадрової стратегії цілям корпоративного розвитку.

Важливим є також визначення рівня координації взаємодії між підрозділами: яким чином регламентовано взаємодію працівників підрозділів. Основними об'єктами вищезначеного аудиту є діяльність і пов'язані з нею організаційні регламенти, тобто це основні документи установи, а саме: статут, колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, штатний розклад (перевіряються дати, строки, внесені зміни, назви посад за Класифікатором професій), посадові інструкції. Аудит організаційної структури водночас може бути основою для дослідження функціонального аудиту кадрової служби та її діяльності.

Аудит статистичної звітності з персоналу передбачає перевірку достовірності відображення інформації та правильності її заповнення у відповідних документах, регламентованих законодавчими і нормативними актами України. Джерелами інформації для аудиту виступають звіти, зокрема: звіт про кількість працівників їх якісний склад і професійне навчання (річна 6-ПВ); поточні: звіт з праці (термінова місячна 1-ПВ) та звіт про використання робочого часу (квартальний 3-ПВ).

Аудит обліку кадрових документів передбачає перевірку їх наявності, правильності їх заповнення та відповідності. Обов'язковими для зовнішнього аудиту є журнали реєстрації відпусток, документи з військового обліку, особові

справи; трудові книжки; журнал обліку руху трудових книжок і вкладишів до них (форми П9, П10, П11); табель використання робочого часу (форми П12, П13, П14, П15, П16).

Для розробки та обґрунтування рішень за результатами функціонального аудиту необхідний увесь спектр функцій (підсистем) управління персоналом, що здійснюються в установі. Огляд літератури свідчить, що загально поширеними і такими, що практично використовуються, є функції: кадрового планування, маркетингу персоналу, відбору, найму й адаптації, розвитку та навчання персоналу, охорони та умов праці, системи стимулювання і процесів мотивування працівників, оцінки трудової діяльності й атестації тощо.

Функціональний аудит, а також аудит кадрового потенціалу може проводитись на відповідних рівнях аудиту: стратегічному, управлінському, операційному. На стратегічному рівні досліджується ступінь інтеграції практики управління персоналом до організаційної структури і планування, централізація функцій управління персоналом, а також формуються пропозиції щодо розробки штатного розкладу, стратегічних цілей управління персоналом відповідно до корпоративної стратегії установи. Управлінський рівень аудиту фокусує увагу на взаємовідносинах служби управління персоналом з лінійними менеджерами, а також на ступінь правильності застосування лінійними менеджерами рекомендацій кадрової служби. Операційний рівень спрямований на детальний розгляд правильності окремих процедур, що характеризують функціонування служби управління персоналом. На основі результатів функціонального аудиту базується низка кадрових рішень щодо організації управління процедурами функцій кадрової служби та кадрових процесів, технології прийняття рішень за змістом діяльності виконавців тощо.

У практичній діяльності важливою конструктивною перевагою будь-якої організації, яка прагне забезпечити свою конкурентоспроможність, є її кадровий потенціал. Якщо установа намагається поліпшити своє положення на ринку шляхом завоювання більшої частки спеціалізованого ринку, то важливим завданням аудиту є визначення того, чи зможе навчальний заклад за рахунок



власних кадрових ресурсів здійснити таку стратегію. У цьому випадку кадровий аудит буде пов'язаний з оцінкою кадрового потенціалу установи у сфері маркетингу, продажів, фінансів тощо.

Під аудитом кадрового потенціалу слід розуміти аналіз наявного і можливого рівня розвитку компетентності персоналу, ефективності діяльності управлінської команди та роботи підрозділів, їх результативність за певний період часу (місяць, квартал, рік тощо) з урахуванням завдань (стратегії) установи та перспективного розвитку. Аудит кадрового потенціалу доцільно розглядати у двох площинах: з одного боку, це має бути оцінка відповідності рівня підготовленості персоналу, його ключові та унікальні компетенції, що відображають рівень професіоналізму щодо вимог та потреб діяльності установи – аудит компетентності; а з іншого – ефективність групової взаємодії працівників, їх синергетичний цільовий результат, а саме аудит групової ефективності.

Оскільки аудит кадрової компетентності спирається на багатовекторні параметри оцінки потенціалу працівника, доцільно здійснювати аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу. Для цього виду аудиту характерна висока вартість, оскільки під кожен позицію (посаду) в установі має бути (у разі необхідності – розроблена) використана модель або карта компетенцій. Якщо установа має іншу систему оцінки персоналу, наприклад, професіограма, посадова інструкція, профіль посади, модель робочого місця, то варто проаналізувати фактичну дієвість задекларованих положень та їх достатність/недостатність у бізнес-процесах діяльності. Предметний рівень аудиту компетенцій передбачає виявлення впливу професійних та особистісних якостей окремих працівників на рівень кадрового потенціалу, адекватність наявного інноваційно-творчого потенціалу сукупного працівника стратегічним завданням установи. Також повинні бути визначені ті компетенції, які необхідні для кваліфікованого виконання операцій.

Головною метою аудиту групової ефективності є аналіз причин конфліктів, соціально-психологічного клімату, організаційної поведінки та

динаміки малих груп (підрозділів), управлінських команд, рівень соціального розвитку організації в цілому. Аудит групової ефективності та її потенціалу доцільно здійснювати двома способами: по-перше, шляхом визначення ефективності роботи управлінської команди (стратегічно-тактичний рівень), діяльності підрозділів, філій (для великих навчальних закладів); по-друге, з позиції ефективності та результативності інвестування у формування і реалізацію кадрового потенціалу. Водночас такий аудит повинен супроводжуватись діагностикою структури комунікацій в організації, тобто наскільки сприятливою є система формальних і неформальних взаємодій між працівниками, їх соціально-психологічний фон у підрозділах установи, ефективність каналів інформаційного обміну та джерела виникнення проблемних, конфліктних ситуацій.

Однак більшість дослідників, наголошуючи на важливості соціально-психологічного клімату, соціальної інфраструктури для ефективної діяльності установ, не приділяє уваги проблемам його виміру й аналізу в контексті аудиту установи. На основі отриманих результатів визначаються потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації наявних працівників, можливості залучення нових, формуються заходи щодо подолання проблемних кадрових ситуацій, реорганізації неефективних кадрових структур, процесів, функцій, формується чи уточнюється кадрова стратегія відповідно до заданих цілей аудиту.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що кадровий аудит дозволяє виявити основні проблеми у кадровій роботі на всіх етапах менеджменту персоналу, сприяє реальній оцінці ринкової вартості кадрового потенціалу установи, оцінці місця в конкурентному середовищі та ринкових перспектив організації, вдосконаленню методів своєчасного звільнення від "кадрового баласту" та зростання продуктивності праці. Використання зарубіжного досвіду, врахування особливостей організаційно-правової діяльності у сфері управління персоналом дозволять розвинути напрям кадрового аудиту.

### 3. Методи проведення кадрового аудиту

Актуальний методологічний інструментарій аудитора надзвичайно широкий і базується головним чином на методах, використовуваних в економіці праці, статистиці, управлінні персоналом, соціології, психології, ергономії, правознавстві.

Перша група методів може бути умовно названа організаційними. Це аудиторські методики, що розробляються в аудиторських організаціях і особливості правового і технологічного ведення аудиту, що враховують, включаючи спеціалізоване опрацювання таких питань, як послідовність процедур по напрямках комплексної перевірки, порядок підготовки документів, правові методики, методики організації експертиз, методики організації досліджень тощо.

Друга група – методи отримання інформації, аудиторських свідчень. Це наприклад, методи спостереження, експерименту, діагностичні методи (тести, анкети, соціометрія), аналіз трудових процесів, методи аналізу і оцінки зовнішніх джерел інформації (статистичних даних, галузевих нормативних матеріалів тощо)

Третя група – методи кількісно-якісного аналізу, автоматизованої обробки інформації : математичні, статистичні методи аналізу ресурсів, витрат, числення середніх величин, відсотків, дослідження динаміки функцій.

Розглянемо частіше вживані на практиці методи.

#### 1. Методи описового професіографування:

– спостереження, тобто цілеспрямоване візуальне сприйняття і реєстрація найбільш важливих подій, процесів, явищ, які доповнені хронометражем, відео- і фотографуванням робочого процесу, дозволяють з необхідною об'єктивністю отримати аудиторські свідчення;

– опитування, засноване на безпосередній (інтерв'ю) або опосередкованій (анкетування) соціально-психологічній взаємодії аудитора з респондентом. Дозволяє імітувати ситуації, щоб отримати інформацію безпосередньо від самої

людини про його реальні вчинки, плани і наміри, факти конкретної діяльності, її результати і мотиви, суб'єктивний стан, почуття, схильності, судження;

- самоотчет работников в процесі діяльності;

- експертна оцінка, коли джерелом інформації стають експерти, а основним видом експертного опитування - анкетування і інтерв'ю.

Відмітна особливість описового професіографування – підвищена міра складності отримання надійних аудиторських свідчень.

## 2. Методи інструментального професіографування:

- вимір і оцінка показників чинників середовища (наприклад, температурного режиму, запиленої робочого простору);

- реєстрація функціонального стану організму працівника в процесі праці (наприклад, міри інтенсивності навантаження, стомлення);

- реєстрація психофізіологічних станів організму (наприклад, при наймі на роботу).

Основні підходи до розробки методик аудиту персоналу: управлінський, нормативний правовий, спеціальний, галузевий.

*Управлінський підхід* – це розробка методик з різних питань управління, наприклад методик аналізу якості управління персоналом, оцінки трудової мотивації, перевірки умов праці. Характерним для створення методологічної бази аудиту персоналу є використання досягнень різних наук.

Нормативний правовий підхід спирається на законодавчу базу і нормативно-правову основу методичного забезпечення будь-якої перевірки. Це усеосяжний і багатосторонній підхід, оскільки трудові стосунки не повинні здійснюватися поза правовим простором.

Спеціальний підхід включає розробку методик діагностики діяльності тих економічних суб'єктів, які через зовнішні і внутрішні чинники мають певні специфічні риси. Наприклад, знаходяться в ситуації порушеного рівноважного балансу складових елементів (в умовах банкрутства, антикризового управління, структурної реорганізації і масового скорочення персоналу).

Галузевий підхід припускає розробку методик, що враховують особливості

контролю залежно від виду і масштабу діяльності, галузевої приналежності суб'єкта економіки (наприклад, методика перевірки умов праці і безпеки на малих, середніх і великих підприємствах приладобудування, в страхових компаніях).

Серйозне значення для формування думки аудитора може мати аудиторська експертиза, яка має два основні напрями:

1) експертиза організаційних управлінських рішень (наприклад, експертиза стану системи мотивації персоналу, експертиза ефективності роботи провідних менеджерів місії організації);

2) інструментальна експертиза (наприклад, виміри рівнів виробничих чинників, експертиза контролю параметрів робочого процесу і відповідності, що фіксуються, нормативним правовим вимогам).

Як правило, експертизу проводять експерти, що мають відповідну освіту, необхідну кваліфікацію, практичний досвід і атестацію по напрямку експертизи (наприклад, експерт по управлінню персоналом, експерт по природоохоронній діяльності). Будь-яка експертиза проводиться на принципах незалежності і об'єктивності. Результат діяльності експерта оформляється офіційним документом – укладенням експертизи.

Комплексний кадровий аудит організації відповідає на три основні питання:

- хто управляє персоналом;
- що є суб'єкт управління;
- як він реалізується.

Аудит дозволяє оцінити:

– "якість" персоналу, управлінську компетентність керівників, а також професійні навички фахівців кадрової служби;

– ефективність корпоративної культури організації, чинники, що впливають на функціональність груп і колективів;

– технології управління персоналом, що реалізуються в організації.

Для проведення аудиту заздалегідь досліджуються документи, і

проводиться опитування основних посадовців організації. Процедура збору і аналізу інформації включає наступні основні напрями:

1. Загальна характеристика кадрового складу.
2. Стратегія управління персоналом і кадрова політика.
3. Підсистема організаційних змін і регламентація діяльності персоналу.
4. Порядок обробки персональних цих працівників і гарантія їх захисту.
5. Оформлення, супровід і розірвання трудових стосунків.
6. Забезпечення надійності професійної діяльності і збереження здоров'я персоналу.
7. Підсистема соціального забезпечення персоналу.
8. Облік робочого часу.
9. Зміст і виконання основних функцій управління персоналом.

#### **4. Етапи проведення кадрового аудиту**

*Кадровий аудит* – це процедура організаційно-правового та ділового (незалежного) оцінювання ефективності системи (підсистем, функцій) управління персоналом організації, її кадрового потенціалу відповідно до цілей і корпоративної стратегії розвитку установ.

На сьогодні ще недостатньо розроблена методика кадрового аудиту для практичного застосування. Можуть використовуватися лише окремі діагностичні процедури – це не дуже добре, тому що максимально повний і правдивий обсяг інформації дає тільки цілісна методика кадрового аудиту. Також треба сказати, що в українському законодавстві не існує визначення кадрового аудиту, і питання щодо різновидів і напрямів кадрового аудиту лишаються відкритими.

Кадровий аудит може бути лише частиною комплексу заходів, які необхідні для оцінки персоналу та діяльності установи, також він може проводитися самостійно або якою-небудь незалежною фірмою.

Кадровий аудит рекомендується проводити в таких випадках, як:

- 1) часткова або повна зміна складу керівництва чи власників організації;

- 2) реорганізація установи;
- 3) зміна керівника кадрової служби або складу кадрового підрозділу;
- 4) реінжиніринг (оптимізація) організаційної структури установи;
- 5) підготовка документів до тендерів чи здавання в архів;
- 6) зміна законодавства та нормативно-правових актів у сфері трудових відносин;
- 7) ведення кадрового діловодства працівником, який не має спеціальної підготовки (наприклад, бухгалтер, секретар тощо);
- 8) звільнення працівника з ініціативи роботодавця, яке може спричинити низку проблем;
- 9) інші підстави, за яких необхідне проведення кадрового аудиту.

Аудит потрібно виконувати за чітким планом, який має такі *етапи*: підготовчий, збір необхідної інформації, аналіз і обробка інформації, оцінка ефективності перевірки.

*Підготовчий етап кадрового аудиту* передбачає створення та розробку внутрішнього документа. Це може бути наказ або розпорядження. Також повинен бути план та програми розгляду інформації, яка аналізується.

На *етапі збору інформації* використовують:

- 1) закони та інструкції;
- 2) показники у сфері праці. Джерелом внутрішньої інформації є документація та звіти, зокрема дані про рух персоналу установи, опис видів робіт і специфікацій, дані про витрати на набір та звільнення, навчання кадрів, анкети;
- 3) анкетування й інтерв'ю працівників. Це один із найдоступніших і найпоширеніших підходів до отримання даних для проведення організаційних змін. Опитування співробітників є особливо результативними для оцінки взаємовідносин у колективі, мотивації праці, ефективності діяльності керівництва, результативності системи винагород і компенсацій.

Далі в процесі аудиту здійснюються *обробка й аналіз інформації*. Обґрунтувати оцінку організації праці в закладі можна: порівнявши її з

організацією праці в аналогічних установах; використовуючи науково розроблені норми та рекомендації, опубліковані в літературі з організації праці, соціально-трудових відносин, з посиланнями на середньогалузеві норми та показники; використовуючи перехресні дані та системні перевірки.

Після проведення оцінки треба провести *аналіз даних та сформулювати рекомендації* щодо вдосконалення організації праці в установі. Необхідно зробити планування і розробку заходів для реалізації цих рекомендацій. Також обов'язково готується звітний матеріал, що включає доповідь про результати кадрового аудиту.

*Результатом кадрового аудиту* є звіт фахівців, який включає:

- 1) висновок про повноту та відповідність порядку ведення кадрового діловодства відповідно до законодавства України;
- 2) інформацію про виявлення порушення трудового законодавства;
- 3) оптимізацію кількості кадрових документів про скорочення залучених ресурсів;
- 4) рекомендації щодо усунення виявлених порушень;
- 5) рекомендації щодо поліпшення кадрового діловодства.

Проведений аналіз дозволяє визначити основні напрямки розвитку кадрового потенціалу в навчальному закладі.

Кадровий аудит можна провести більш якісно, якщо дотримуватися таких умов:

- 1) інформованість персоналу на всіх етапах організаційних перетворень;
- 2) готовність персоналу до кардинальних змін;
- 3) наявність правдивої аналітичної інформації про персонал;
- 4) застосування адекватної методики кадрового аудиту.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що завдяки проведенню кадрового аудиту в установі можна виявити основні проблеми на всіх етапах їх прояву. Кадровий аудит значною мірою допомагає з'ясувати ринкову вартість кадрового потенціалу в установі й оцінити місце персоналу в конкурентному середовищі.



## ***Література***

1. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В. Жуковська. // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2010. – №4. – С. 48–56.
2. Закон України "Про аудиторську діяльність" [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3125-12/print1474555036261527>.
3. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман ; пер с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 432 с.
4. Лученко В. Кадровий аудит: теорія і практика : наук.-практ. вид. / В. Лученко. – К. : ТОВ "Бюро управлінського консультування", 2005. – 126 с.
5. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.
6. Римар І. Систематичний кадровий аудит істотно мінімізує ризики для підприємства з боку державних перевіряючих органів [Електронний ресурс] / Ірина Римар // Фінансовий директор компанії. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://fdk.net.ua/article/systematychnyy-kadrovyy-audit-istotno-minimizuye-ryzyky-dlya-pidpryyemstva-z-boku-derzhavnyh>.

### ***Завдання для самоконтролю***

1. Класифікуйте та поясніть особливості напрямів кадрового аудиту.
2. Що виступає головною метою аудиту групової ефективності?
3. Що таке управлінський підхід?
4. Які напрями має аудиторська експертиза?
5. Що дозволяє оцінити аудит?
6. Які напрями можна виокремити у процесі збору і аналізу інформації під час кадрового аудиту?
7. Охарактеризуйте етапи проведення кадрового аудиту та вимоги до його проведення керівником відділу кадрів.
8. Що є результатом кадрового аудиту?
9. Яких умов слід дотримуватися для якісного проведення кадрового аудиту?
10. Яке законодавче визначення поняття "аудит"?

**ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**  
**(за матеріалами професійного кадрового журналу**  
**КАДРОВИК-01 (<http://ekadrovik.mcfr.ua>)**

***Варіант 1***

1. Чи можна перемістити працівницю під час відпустки для догляду за дитиною з одного департаменту в інший без її згоди?  
а) ні; б) так.
2. Чи можна видати працівнику оригінал трудової книжки для оформлення пенсії на пільгових умовах?  
а) так, під розписку; б) ні.
3. Чи надавати щорічну відпустку, передбачену графіком відпусток, якщо для працівника оголошено простій?  
а) так; б) ні.
4. Чи повинен ФОП виконувати норматив робочих місць для працевлаштування інвалідів і подавати звіт 10-ПІ?  
а) так; б) ні.
5. Де мають унести запис про зміну прізвища до трудової книжки, якщо жінка вийшла заміж після звільнення з останнього місця роботи?  
а) на новому місці роботи; б) на останньому місці роботи.
6. Чи потрібно вести особові справи на внутрішніх сумісників?  
а) так; б) ні.
7. Чи можна надати працівникові у 2017 році щорічну відпустку на 62 к. д., якщо він не використав відпустки за попередні робочі роки?  
а) так; б) можна надати не більше 59 к. д.
8. Чи потрібно вносити записи у трудову книжку про прийняття та звільнення з роботи, якщо працівник звільняється на третій день після працевлаштування?  
а) так; б) ні.

***Варіант 2***

1. Чи можливо не видати у день звільнення трудову книжку, якщо працівник не подав обхідний лист?

- а) так; б) ні.
2. Чи долучати до особової справи заяву про зміну прізвища?  
а) так; б) ні.
3. Чи можливо встановити випробування при прийнятті на роботу студенту ВНЗ останнього курсу?  
а) так; б) ні.
4. Чи можливо перенести щорічну відпустку з ініціативи роботодавця у зв'язку із направленням працівника у відрядження?  
а) можливо за згодою працівника; б) неможливо.
5. Який із періодів навчання за освітньо-професійними рівнями — молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст — слід занести до трудової книжки перед записом про прийняття на роботу вперше?  
а) про останнє місце навчання; б) про всі періоди навчання
6. Чи скорочувати на одну годину робочий день напередодні свята суміснику, який працює 4 години на день?  
а) так; б) ні.
7. Скільки часу зберігати повідомлення про початок відпустки?  
а) 1 рік; б) 3 роки; в) 5 років.
8. Чи можливо направити повідомлення ДФС про прийняття на роботу директора без печатки, якщо її ще немає?  
а) так; б) ні.

### ***Варіант 3***

1. Чи має право на відпустку для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку батько, якщо мати дитини перебуває на обліку в центрі зайнятості?  
а) так; б) ні.
2. Чи потрібно працевлаштовувати вагітну жінку-сумісника, трудовий договір з якою припиняється у зв'язку із закінченням строку трудового договору?  
а) так; б) ні.

3. Чи зберігається робоче місце і середній заробіток за працівником, який у лютому 2017 року вступив на військову службу за контрактом на 3 роки?  
а) так; б) ні.
4. Чи потрібно зазначати в трудовій книжці строковий характер трудового договору?  
а) так; б) ні.
5. Чи можна вивести зі штатного розпису посаду працівниці, яка перебуває у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку?  
а) так; б) ні.
6. Чи зараховується до страхового стажу для оплати листків непрацездатності період перебування на обліку в центрі зайнятості з отриманням допомоги з безробіття?  
а) так; б) ні.
7. Чи потрібно компенсувати при звільненні працівниці-суміснику, матері двох дітей віком до 15 років, невикористані дні додаткової соціальної відпустки за три попередніх та за поточний роки?  
а) так; б) ні.
8. Чи правомірно звільнити працівника у зв'язку зі скороченням штату, якщо в день звільнення йому надано додатковий день відпочинку як донору?  
а) так; б) ні.

#### ***Варіант 4***

1. Чи можливо встановити у штатному розписі з 01.01.2017 посадовий оклад у розмірі 1600 грн.?  
а) так; б) ні.
2. Чи можна утворити та увести до штатного розпису посаду "Заступник директора комерційного з технічних питань"?  
а) так; б) ні.
3. Чи має право працівниця — зовнішній сумісник на додаткову соціальну відпустку як мати двох дітей віком до 15 років?  
а) так; б) ні.

4. Чи можна оформити дублікат трудової книжки, у разі її втрати, в установі, куди працевлаштовується працівник?  
а) так; б) ні.
5. Чи включати до страхового стажу для оплати тимчасової непрацездатності період відпустки для догляду за дитиною до 3-х років, якщо у довідці ОК-7 за цей період відсутні страхові внески?  
а) так; б) ні.
6. Чи правомірно прийняти працівника на 3 місяці за строковим трудовим договором замість встановлення йому випробування?  
а) так; б) ні.
7. Скільки часу слід зберігати закриту номенклатуру справ відділу кадрів за попередній рік?  
а) 1 рік; б) 3 роки;
8. Чи має право працівниця, яка усиновила доньку чоловіка від першого шлюбу, на додаткову соціальну відпустку у зв'язку з усиновленням дитини?  
а) так; б) ні.

### ***Варіант 5***

1. Чи має право працівник, учасник бойових дій, на перенесення додаткової відпустки окремим категоріям ветеранів війни, протягом якої він захворів, на інший період?  
а) так; б) ні.
2. Чи можна встановити випробування працівниці, яку приймають на період відпустки у зв'язку із вагітністю та пологами іншої працівниці?  
а) так; б) ні.
3. Скільки часу потрібно зберігати накази про надання щорічних відпусток працівникам, які працюють у важких, шкідливих та небезпечних умовах праці?  
а) 5 років; б) 75 років.
4. Чи має право директор ТОВ працювати за сумісництвом?  
а) так; б) ні.

5. Чи можливо звільнити вагітну у зв'язку із закінченням строку трудового договору?  
а) так; б) ні; в) так, із обов'язковим працевлаштуванням.
6. Чи можна за письмовим запитом колишнього працівника надіслати трудову книжку, яку вже передано до архіву установи?  
а) так; б) ні.
7. Чи можна надати працівнику щорічну відпустку з вихідного дня?  
а) так; б) ні.
8. Чи можна звільнити працівника за згодою сторін, якщо він перебуває у навчальній відпустці?  
а) так; б) ні.

### ***Варіант 6***

1. Чи можливо звільнити працівника за угодою сторін, якщо напередодні звільнення він попередив, що захворів?  
а) так; б) ні.
2. Чи вносити до трудової книжки запис про переміщення працівника з одного структурного підрозділу до іншого?  
а) так; б) ні.
3. Чи оплачується відсутність працівника у період проходження обстеження, підтверджена довідкою приватного медичного закладу?  
а) так; б) ні.
4. Чи повідомляти ДФС у разі прийняття працівника на роботу за сумісництвом тимчасово, на період хвороби іншого працівника, у тій же організації?  
а) так; б) ні.
5. Чи має право на одноразову оплачувану відпустку у зв'язку з усиновленням дитини старше 3-х років усиновлювач-батько, який усиновив дитину з числа дітей-сиріт, якщо мати-усиновлювач перебуває у відпустці для догляду за іншою дитиною до трьох років?  
а) так; б) ні.
6. Чи потрібно працівнику попереджати роботодавця за 2 тижні про звільнення за власним бажанням, якщо він проходить випробування?

- а) так; б) ні.
7. Чи зберігаються за працівником місце роботи та середній заробіток, якщо після проходження військової служби за контрактом він уклав новий контракт на проходження військової служби до закінчення особливого періоду?  
а) так; б) ні;
8. Чи можна відкликати працівника з щорічної відпустки, якщо у цей час його направляють на підвищення кваліфікації?  
а) так; б) ні.

### ***Варіант 7***

1. Чи зараховується час строкової військової служби працівника, якого увільнено від роботи, до стажу роботи, що дає право на щорічну основну відпустку?  
а) так; б) ні.
2. Чи подавати повідомлення до територіальних органів ДФС у разі укладення з працівником договору цивільно-правового характеру?  
а) так; б) ні.
3. Чи надається відпустка для догляду за дитиною до трьох років, якщо жінка перебуває на обліку у центрі зайнятості?  
а) так; б) ні.
4. Чи скорочується на одну годину напередодні свята робочий день 17-річного працівника?  
а) так; б) ні.
5. Як правильно проставити відбиток печатки на реквізиті "Підпис"?  
а) на останні кілька літер найменування посади;  
б) на особистий підпис особи, яка підписала документ;  
в) на розшифрування підпису посадової особи (ініціали та прізвище).
6. У якому розмірі виплачується вихідна допомога при звільненні у зв'язку зі скороченням посади працівнику, який має посвідчення "чорнобильця" 2 категорії?  
а) не менше середнього місячного заробітку;  
б) у розмірі трикратної місячної заробітної плати;

в) трикратна середньомісячна заробітна плата та допомога не менше середнього місячного заробітку.

7. Чи видається листок непрацездатності матері для догляду за здоровою дитиною на період карантину?  
а) так; б) ні;
8. Чи потрібно долучати до особової справи працівника копію наказу про підвищення посадового окладу?  
а) так; б) ні.

### ***Варіант 8***

1. Яку відпустку слід надати працівнику, допущеному до складання вступних іспитів до аспірантури?  
а) відпустку без збереження заробітної плати;  
б) додаткову оплачувану відпустку з розрахунку 10 календарних днів на кожний іспит.
2. Чи відшкодовуються установі витрати, пов'язані зі збереженням середнього заробітку працівникам у період проходження навчальних військових зборів?  
а) так; б) ні.
3. Чи підлягає оплаті листок непрацездатності у зв'язку з вагітністю та пологами, поданий через шість місяців після закінчення відпустки з вагітності та пологів?  
а) так; б) ні;
4. До якої групи наказів слід віднести наказ про покладання виконання обов'язків тимчасово відсутнього у зв'язку з відпусткою працівника?  
а) до кадрових наказів тимчасового строку зберігання (5 років);  
б) до кадрових наказів тривалого строку зберігання (10 років).
5. Чи можна встановити працівнику, який працює змінами тривалістю 24 години, дві перерви по 1,5 години?  
а) так; б) ні;
6. Яку компенсацію має право отримати працівник, який працював у святковий день понаднормово?  
а) надання іншого дня відпочинку;



- б) у грошовій формі у подвійному розмірі;
  - в) у грошовій формі у подвійному розмірі та надання іншого дня відпочинку.
7. Якої тривалості слід надати працівнику щорічну основну відпустку, який працює на умовах неповного робочого тижня (2 дні на тиждень)?
- а) 24 календарних дні;
  - б) 12 календарних днів.
8. Як виправити помилку у прізвищі працівника на титульному аркуші трудової книжки, яку допущено при оформленні зміни прізвища?
- а) оформити дублікат трудової книжки;
  - б) закреслити прізвище з помилкою та записати правильне.

### ***Варіант 9***

1. Чи надавати працівнику, який навчається без відриву від виробництва у двох вищих навчальних закладах, додаткові оплачувані відпустки на навчання в обох закладах?
- а) так; б) ні.
2. Чи можна ввести до штатного розпису посаду "Помічник головного технолога"?
- а) так; б) ні.
3. Чи можливо в оголошенні про вакансію зазначити, що у секцію будівельних матеріалів потрібен продавець-чоловік?
- а) так; б) ні.
4. Чи має роботодавець внести до трудової книжки запис про період військової служби працівника за призовом під час мобілізації?
- а) так; б) ні.
5. Чи включається період додаткової відпустки працівникам, які мають дітей або повнолітню дитину-інваліда з дитинства підгрупи А І групи, до стажу для надання відпустки за особливий характер праці?
- а) так; б) ні.
6. Чи потрібно засвідчувати печаткою накази з адміністративно-господарських питань?
- а) так; б) ні.

7. Якої тривалості слід надати додаткову оплачувану відпустку працівниці, яка має чотирьох дітей віком до 15 років?
- а) 10 календарних днів;
  - б) 17 календарних днів.
8. Чи можна надати додаткову відпустку тривалістю 14 робочих (16 календарних) днів працівниці, яка віднесена до 2 категорії постраждалих внаслідок Чорнобильської катастрофи, з наступного дня після закінчення відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку?
- а) так; б) ні.

### ***Варіант 10***

1. Чи потрібно компенсувати при звільненні невикористану додаткову оплачувану відпустку працівнику як учаснику бойових дій?
- а) так; б) ні.
2. Чи повинна установа на підставі довідки служби зайнятості внести до трудової книжки працівника запис про перебування на обліку у службі зайнятості, якщо це перше місце роботи?
- а) так; б) ні.
3. Якої тривалості слід надати додаткову соціальну відпустку працівнику, який виховує без матері двох дітей віком 12 і 16 років?
- а) 10 днів; б) 17 днів.
4. Чи потрібно отримувати згоду працівників будівельної бригади на переведення на новий об'єкт в іншу місцевість у зв'язку із закінченням робіт на попередній ділянці?
- а) так; б) ні.
5. Як правильно прийняти на роботу студента денної форми навчання?
- а) за основним місцем роботи;
  - б) за сумісництвом.
6. Чи зараховувати до стажу, що дає право на щорічну основну відпустку, період роботи на умовах неповного робочого тижня під час відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку?
- а) так; б) ні.

7. Чи долучати до особової справи копію наказу про нагородження працівника?  
а) так; б) ні.
8. Чи можна встановити місячний строк випробування робітнику, який приймається за строковим трудовим договором на півроку?  
а) так; б) ні.

|

## ГЛОСАРІЙ

**Автобіографія** – життєвий опис якоїсь особи, складений нею самою у вигляді документу для особової справи.

**Автор документа** – це одноосібний або колективний створювач змісту документа.

**Авторитарність** – соціально-психологічна характеристика особи, яка прагне максимально підкорити своєму впливу партнерів по взаємодії та спілкуванню.

**Авторитет** – якість людини яка має вплив на інших осіб. Вона набувається або втрачається у ході спілкування.

**Адаптація** – процес пристосування нових працівників до нових умов праці в організації.

**Адміністративне правопорушення (проступок)** – це протиправна, винна (умисна або необережна) дія чи бездіяльність, яка посягає на громадський порядок, власність, права і свободи громадян, на встановлений порядок управління і за яку законом передбачено адміністративну відповідальність.

**Адміністративне стягнення** – це міра відповідальності, що застосовується з метою виховання особи, яка вчинила адміністративне правопорушення, в дусі додержання законів України, поваги до правил співжиття, а також запобігання вчиненню нових правопорушень як самим правопорушником, так і іншими особами.

**Адміністрація** – орган, який здійснює управління навчальним закладом у межах наданих йому прав.

**Адміністрування** – організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, яка здійснюється безпосередньо наказами та розпорядженнями.

**Академічний ступінь** – освітня кваліфікація, що присуджується вищим навчальним закладом за результатами успішного виконання освітньої програми з вищої освіти (наприклад, ступінь бакалавра, ступінь магістра, ступінь доктора філософії).

**Акордна** – форма оплати праці, при якій заробітна плата нараховується колективу або окремому працівнику за виконання всього заданого обсягу робіт.

**Акредитація** – оцінювання освітньої програми та/або освітньої діяльності вищого навчального закладу за цією програмою на предмет: відповідності стандарту вищої освіти; спроможності виконати вимоги стандарту та досягти заявлених у програмі результатів навчання; досягнення заявлених у програмі результатів навчання.

**Алфавітна картка** – документ, що заводиться на кожного працівника для полегшення роботи з картотекою особового складу.

**Архівна установа, архів, архівний підрозділ, архівний відділ** – це відповідно установа чи структурний підрозділ, що забезпечує облік і зберігання архівних документів, використання відомостей, що в них містяться, та формування Національного архівного фонду і (або) здійснює управління, науководослідну та інформаційну діяльність у сфері архівної справи і діловодства.

**Атестація** – оцінка рівня праці, якостей і потенціалу працівника, вимогам виконуваної роботи.

**База даних** – доступні багатьом користувачам збори різних зведень по визначеній тематиці. База даних звичайно містить зведення про однорідні об'єкти, тобто ознак-властивостей, що володіють однаковими наборами.

**Базова освіта** – суспільно необхідний рівень загальноосвітньої підготовки, який передбачає всебічний розвиток і ціннісно-етичну орієнтацію особистості, формування загальнокультурної основи її освіти, громадянського та професійного становлення.

**Бакалавр** – освітній ступінь, що здобувається на першому рівні вищої освіти, який відповідає 6-му кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій України, та присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми, обсяг якої становить 180-240 кредитів ЄКТС. У болонській

класифікації ступінь бакалавра присуджується після завершення 1-му циклу Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти та 6-му рівню Європейської рамки кваліфікацій для навчання впродовж життя. За Міжнародною стандартною класифікацією освіти цей ступінь (кваліфікація) відповідає 6-му рівню.

**Банк даних** – сукупність кадрової інформації, сконцентрованої в одному місці для її використання.

**Безробіття** – соціально-економічне явище, при якому частина працездатного населення не знаходить собі роботи.

**Безстроковий трудовий договір** – це трудовий договір, укладений на невизначений строк.

**Бесіда** – метод одержання кадрової інформації на основі словесної комунікації.

**Бланк** – лист паперу з надрукованою назвою установи для складання документу за певною формою.

**Брехливість** – свідоме викривлення дійсного положення, бажання створити невірне уявлення про факти події.

**Бюджет** – баланс грошових прибутків і витрат тобто надходжень і використання для органів управління, організації або окремої особи.

**Бюрократизм** – стиль діяльності, що характеризується формалізмом, прагненням підмінити живі безпосередні контакти людей, суворо стандартизованими формами зв'язку і взаємодії.

**Бюрократизм** – формальне виконання апаратом управління, державними службовцями і керівниками своїх обов'язків або ухилення від них яке виявляється у зволіканні, канцелярському стилі керівництва.

**Викладацький персонал** – персонал вищого навчального закладу, основним завданням якого є викладання. Включає осіб, які обіймають посади, що передбачають здійснення викладання.

**Виконання документа** – це вид управлінської діяльності, зміст, характер, строки виконання та виконавці якої обумовлені документною інформацією.

**Винагорода** – це будь-яка одноразова, періодична або щомісячна матеріальна (грошова чи натуральна) виплата працюючому в установі, відповідно до показників та умов цієї виплати, визначених установою.

**Випробування при прийнятті на роботу** – це перевірка відповідності працівника роботі, яка йому доручається.

**Випускник** – особа, яка успішно завершила навчання на певному освітньому рівні (етапі, циклі) вищої освіти.

**Висування** – процедури відбору і зарахування працівників у резерв на вищу посаду.

**Витяг зі службового документа** – засвідчена копія частини тексту службового документа.

**Вихідний документ** – це службовий документ, який надсилають іншій юридичній чи фізичній особі.

**Виховання** – процес свідомого цілеспрямованого і систематичного формування особистості з метою підготовки до виконання соціальних функцій, життєдіяльності в різних сферах соціальної практики.

**Вищий навчальний заклад** – окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей.

**Відбір** – прийняття рішення про зарахування кандидатів які за результатами випробувань мають більше шансів для придатності до майбутньої діяльності.

**Відомство** – центральний орган державного управління.

**Відомчість** – дії органів галузевого або функціонального управління, які пов'язані з перебільшенням своїх інтересів над загальнодержавними.

**Візування** – підписання документа посадовою особою для засвідчення погодження з його змістом.

**Влада** – форма соціальних відносин, здатність впливати на інших.

**Внутрішній трудовий розпорядок** – це система регульованих трудових правовідносин, що складаються між роботодавцем і працівником (колективом працівників) усередині навчального закладу (установи, організації) у процесі праці і забезпечують здійснення суб'єктивних прав та виконання обов'язків усіма його учасниками.

**Впрацьовування** – зміна робочого стану людини у початковий період.

**Втомлення** – сукупність змін у стані людини які розвиваються в результаті роботи і знижують її ефективність.

**Втрати** – частина ресурсів, витрачена без отримання послуг.

**Вхідний документ** – це службовий документ, що надійшов до установи.

**Галузь знань** – основна предметна область освіти і науки, що включає групу споріднених спеціальностей, за якими здійснюється професійна підготовка.

**Галузь освіти** – за Міжнародною стандартною класифікацією освіти галузь (освіти та підготовки) визначається як широкий домен, область змісту, що охоплюється освітньою програмою або кваліфікацією. Галузь (поряд з рівнем) освіти є базовою наскрізною класифікаційною змінною освітніх програм та відповідних кваліфікацій.

**Гармонізація** – це уніфікація, координація якогось законодавства різних країн.

**Гонорар** – винагорода, яка сплачується автору за написання книги.

**Графологія** – галузь знань про почерк та методи досліджень для виявлення стану і особливостей, того хто пише.

**Грамота** – це вид нагороди, заохочення окремих громадян і колективів за досягнення у виробництві, громадській роботі, спорті, військовій службі тощо.

**Гриф** – напис на документі яка визначає особливий порядок його використання.

**Група** – двоє і більше людей які мають єдину мету, інтереси і потреби у спільній діяльності і знаходяться у безпосередньому контакті один з одним.



**Демагогія** – вплив на людей з допомогою брехливих обіцянок, викривлення фактів для досягнення своїх корисливих цілей.

**Демографія** – наука про народонаселення.

**Державний фонд зайнятості** – спеціальний фонд для фінансування заходів, пов'язаних безпосередньо з діяльністю центрів зайнятості населення (проведення профорієнтації, професійного навчання вивільнених працівників та безробітних, виплата тимчасової допомоги по безробіттю; надання безвідсоткової позики безробітним для започаткування підприємницької діяльності; оплати праці працівників служб зайнятості населення). Він формується за рахунок асигнувань з бюджетів різного рівня та внесків суб'єктів підприємницької діяльності та добровільних пожертвувань громадських організацій, окремих фізичних осіб та іноземних громадян і фірм.

**Деформація** – зміна якостей особистості, які з'являються під впливом виконання професійної діяльності.

**Директива** – розпорядження, керівна вказівка, установка вищого органу.

**Дискусія** – колективне обговорення якогось питання як метод прийняття управлінських рішень.

**Дисципліна виконавча** – точне виконання кожним працівником постанов, рішень, розпоряджень прийнятих на вищому рівні.

**Дисциплінарне стягнення** – це захід правового впливу щодо порушників трудової дисципліни.

**Дисциплінарний проступок** – це протиправне невиконання або неналежне виконання працівником своїх трудових обов'язків, за яке щодо нього може бути застосовано дисциплінарне стягнення.

**Дисципліна трудова** – суворе додержання встановленого порядку на виробництві: своєчасний вихід на роботу, дотримання робочого часу, своєчасне виконання розпоряджень адміністрації.

**Ділові якості** – синтез професійної компетенції і організаторських здібностей.

**Діловодство** – виконання операцій, пов'язаних зі створенням і використанням документальної інформації в навчальному закладі.

**Догана** – це вид дисциплінарного стягнення, який застосовується до працівника за порушення трудової дисципліни.

**Договір (контракт, угода)** – форма зміцнення партнерських зв'язків, а саме: предмета договору, взаємних прав і обов'язків, наслідків порушення домовленостей.

**Договір про співпрацю** – це договір про умови співпраці, що визначає форму такого співробітництва, зобов'язання та відповідальність сторін – суб'єктів співробітництва, джерела та обсяги його фінансування.

**Додаткова заробітна плата** – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

**Доктор наук** – науковий ступінь, що здобувається особою на науковому рівні вищої освіти, який відповідає 9-му кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій України, на основі ступеня доктора філософії і передбачає набуття найвищих компетентностей у галузі розроблення і впровадження методології дослідницької роботи, проведення оригінальних досліджень, отримання наукових результатів, які забезпечують розв'язання важливої теоретичної або прикладної проблеми, мають загальнонаціональне або світове значення та опубліковані в наукових виданнях. Ступінь доктора наук присуджується спеціалізованою вченою радою вищого навчального закладу чи наукової установи за результатами публічного захисту наукових досягнень у вигляді дисертації або опублікованої монографії, або за сукупністю статей, опублікованих у вітчизняних і міжнародних рецензованих фахових виданнях, перелік яких затверджується центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки.

**Доктор філософії** – освітній і водночас перший науковий ступінь, що здобувається на третьому рівні вищої освіти, який відповідає 8-му кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій України, на основі ступеня магістра. У болонській класифікації ступінь доктора філософії присуджується після завершення третього циклу вищої освіти та відповідає 3-му циклу Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти та 8-му рівню Європейської рамки кваліфікацій для навчання впродовж життя.

**Документ** – це інформація, зафіксована на матеріальному носії, основною функцією якого є зберігати та передавати її в часі та просторі.

**Документообіг** – процес проходження документів у певній послідовності з моменту створення до здачі в архів.

**Документ постійного зберігання** – це архівний документ, що належить до Національного архівного фонду України та підлягає довічному зберіганню.

**Документ тимчасового зберігання** – це архівний документ, строк зберігання якого становить не більше десяти років.

**Документ тривалого зберігання** – це архівний документ, строк зберігання якого становить понад десять років.

**Досьє** – сукупність документів з якогось питання, а також папка з такими матеріалами.

**Другий (магістерський) рівень вищої освіти** – рівень вищої освіти, що відповідає 7-му кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій України і передбачає здобуття особою поглиблених теоретичних та/або практичних знань, умінь, навичок за обраною спеціальністю (чи спеціалізацією), загальних засад методології наукової та/або професійної діяльності, інших компетентностей, достатніх для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності.

**Дублікат оригіналу службового документа** – це повторно оформлений службовий документ для використовування, замість втраченого чи пошкодженого оригіналу, що має таку саму юридичну силу.

**Експертні оцінки** – особливий вид кількісних і якісних характеристик явищ або процесів, що визначаються на основі висновків спеціалістів.

**Емоції** – психологічні процеси і стан, який переживає людина: як задоволення, незадоволення, страх, покій, радість, гнів.

**Етика** – сукупність принципів і норм поведінки, яких повинні дотримуватися працівники організації.

**Ефективність** – кількісне співвідношення показників результатів (ефекту) і витрат на їх (його) досягнення.

**Єдиноначальність** – принципи управління, що означає надання керівникові установи широких повноважень для виконання його функцій, а також визначення його персональної відповідальності за результати роботи.

**Загальні збори (конференція) колективу** – це орган громадського самоврядування навчального закладу.

**Заголовок справи** – це стислий виклад відомостей про склад і зміст документів у справі.

**Задатки** – автомофізіологічні особливості організму, мозку, що є передумовою розвитку здібностей.

**Закон** – нормативний акт, прийнятий Верховною Радою України, який має найвищу юридичну силу.

**Законодавство** – сукупність діючих законів держави в цілому, або якості галузі права.

**Заохочення за успіхи у праці** – це відзначення працівників за зразкове виконання трудових обов'язків, поліпшення якості продукції, новаторство та інші досягнення в праці.

**Засвідчена копія службового документа** – це копія службового документа, що містить реквізити, які в окремих випадках надають їй юридичної сили оригіналу.

**Зауваження** – це докір, закид, вказівка на помилку в поведінці.

**Заявка** – документально оформлена потреба юридичної або фізичної особи у кількості конкретних видів продукції (послуг), робіт для партнера у господарських зв'язках.

**Звичка** – спосіб поведінки людини, здійснення якої набуває для неї характер потреби.

**Звітність** – це система взаємопов'язаних, узагальнених підсумкових показників за певний період (місяць, квартал, півріччя, рік), що характеризує умови і результати діяльності організацій та установ, міністерств і відомств, галузей виробництва тощо.

**Здібності** – індивідуально-психологічні особливості, які є умовою успішного виконання тієї чи іншої діяльності.

**Ієрархія** – система послідовно підкорених елементів управління від нижчого до вищого рівня у порядку підкорення.

**Індекс справи** – це цифрова і (або) абетково-цифрова позначка справи у номенклатурі справ, яку фіксують на обкладинці справи.

**Інновація** – процес спрямований на створення, виробництво нових виробів, технологій, організаційних форм.

**Інструкція** – нормативний документ, що визначає порядок та спосіб здійснення якоїсь дії.

**Інструкція з діловодства** – обов'язковий нормативний акт, що регламентує зміст та організацію виконання процесів з діловодства установи.

**Інтелект** – розум, розумова властивість людини.

**Інтенсивність праці** – напруженість праці, ступінь витрати робочої сили за одиницю часу.

**Інтерв'ювання** – опитування, яке проводиться методом інтерв'ю.

**Інтуїція** – здатність безпосередньо, раптово без обмірковування знаходити правильне вирішення проблеми.

**Кадрова політика** – основні довгострокові напрями у роботі з персоналом.

**Кадрова робота** – засіб реалізації кадрової політики.

**Кадрова служба** – структурний підрозділ установи.

**Кандидатура** – особа, яка намічена до виборів або призначення на посаду, до приймання на роботу в якусь організацію.

**Канцелярія** – структурний підрозділ установи, що забезпечує діловодство та організацію службового листування.

**Кар'єра** – просування по службі.

**Кар'єризм** – гонитва за успіхом у своїй діяльності, яка викликана бажанням досягти особистого благополуччя.

**Картотека** – систематизоване зібрання карток з певною інформацією.

**Кваліфікація** – ступінь і рівень професійної підготовленості до певного виду праці.

**Кворум** – встановлення кількості присутніх на зборах, коли можна приймати рішення.

**Керівник** – одна із ролей менеджера, пов'язана з відповідальністю за розстановку кадрів і виконання підлеглими поставлених завдань.

**Керівництво** – форма управління, яка здійснюється вищими посадовими особами установи.

**Клімат** – психологічний настрій у групі або колективі.

**Кодекс** – єдиний законодавчий акт, який систематизує певну галузь права.

**Колега** – товариш по роботі, професії.

**Колегія** – група осіб, що створюють адміністративний або дорадчий орган.

**Колектив** – сукупність людей які об'єднані процесом спільної діяльності.

**Колективний договір** – угода яка укладається комітетом профспілки від імені працівників з адміністрацією.

**Комунікабельність** – можливість, здатність до спілкування контактів та зв'язків. Комунікація спілкування з передачею інформації за допомогою технічних пристроїв.

**Конкурс** – відбір найкращих із числа учасників.

**Консенсус** – загальна згода з питань, якої досягають учасники переговорів.

**Консерватизм** – відстоювання застарілого, відживаючого і протидія прогресу.

**Контракт** – особлива форма трудового договору.

**Контроль** – це перевірка виконання законів, рішень тощо, одна з найважливіших функцій державного управління.

**Конфлікт** – усвідомлене зіткнення, протиборство людей, інтересів, цілей, типів поведінки, установок.

**Копія документа** – це документ, що містить точне знакове відтворення змісту чи документної інформації іншого документа і в окремих випадках – деяких його зовнішніх ознак.

**Корупція** – підкуп, продажність посадових осіб.

**Культура** – сукупність нормативних вимог до діючого рівня виробництва.

**Культура спілкування** – система знань та навичок тактичної поведінки у різних ситуаціях спілкування.

**Лібералізм** – надмірна терпимість, поблажливість, вільнодумність.

**Лідерство** – відносини домінування і підкорення, впливу і наслідування у системі міжособистісних відносин у групі.

**Ліцензія** – дозвіл, який надається державними органами юридичним і фізичним особам на здійснення певних видів суспільно корисної діяльності, у тому числі зовнішньоекономічної.

**Ліцензування** – процедура визнання спроможності юридичної особи провадити освітню діяльність за певною спеціальністю на певному рівні вищої освіти відповідно до стандартів освітньої діяльності.

**Магістр** – освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти, який відповідає сьомому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій, та присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми. Ступінь магістра здобувається за освітньо-професійною або за освітньо-науковою програмою. Обсяг освітньо-професійної програми підготовки магістра становить 90-120 кредитів ЄКТС, обсяг освітньо-наукової програми – 120

кредитів ЄКТС. Освітньо-наукова програма магістра обов'язково включає дослідницьку (наукову) компоненту обсягом не менше 30 відсотків.

**Мандат** – документ, який стверджує права і повноваження якоїсь особи.

**Матеріальне стимулювання праці** – це засіб забезпечення матеріальних потреб працюючих у залежності від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з наданням освітніх послуг.

**Медичний огляд працівників** – це обов'язковий огляд працівників у медичних закладах, організація якого покладається на власника установи, організації і здійснюється за рахунок його коштів.

**Міграція** – переміщення працездатного населення із однієї місцевості в іншу.

**Міжособистісні відносини** – суб'єктивні зв'язки між людьми, які виникають на роботі, у процесі навчання і побуті.

**Міністерство** – центральний орган державного управління, який здійснює керівництво галуззю народного господарства.

**Місія** – ціль діяльності організації, зорієнтованої на майбутній період.

**Модель** – логічне або математичне описування компонентів і функцій модельованого об'єкта.

**Мозкова атака** – метод інтенсифікації процесу групового пошуку вирішення проблеми.

**Молодший бакалавр** – освітньо-професійний ступінь, що здобувається на початковому рівні (короткому циклі відповідно до Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти) вищої освіти і присуджується вищим навчальним закладом / закладом вищої освіти у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньої-професійної програми, обсяг якої становить 90-120 кредитів ЄКТС. Особа має право здобувати ступінь молодшого бакалавра за умови наявності в неї повної загальної середньої освіти.

**Модель** – логічне або математичне описування компонентів і функцій модельованого об'єкта.



**Мораль** – сукупність принципів і норм які належать людині і служать для оцінки своїх дій.

**Мотивація** – сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей.

**Навички** – дії, сформовані шляхом повторення, які мають високий ступінь засвоєння.

**Навчальний рік** – це період здійснення навчально-виховної діяльності, який у загальноосвітніх навчальних закладах незалежно від підпорядкування, типів та форм власності розпочинається у День знань — 1 вересня і закінчується не пізніше 1 липня наступного року.

**Нагляд** – одна із форм контролю, пов'язана із спостереженням та оперативним прийняттям рішень для забезпечення дотримання певних вимог до діяльності.

**Направленість особистості** – сукупність стійких мотивів, які орієнтують діяльність особистості незалежно від наявних ситуацій.

**Наставництво** – специфічна не професійна педагогічна діяльність, спрямована на формування у молоді активної життєвої позиції, стійких професійних орієнтацій для адаптації у трудовому колективі.

**Науково-педагогічні працівники** – особи, які за основним місцем роботи у вищих навчальних закладах провадять навчальну, методичну, наукову (науково-технічну, мистецьку) та організаційну діяльність.

**Недисциплінованість** – якість особи як небажання виконати передбачені норми поведінки, що часто є недоліком виконання як прояв відсутності вольових навичок.

**Незасвідчена копія службового документа** – це копія службового документа, в якій немає реквізитів, що надають їй юридичної сили.

**Номенклатура справ** – це обов'язковий для кожної юридичної особи систематизований перелік назв справ, що формуються в її діловодстві, із зазначенням строків зберігання справ.

**Норма часу** – науково обґрунтована і регламентована величина витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції (роботи) у людино-годинах, людино-днях.

**Нормативний акт** – правові норми, правила поведінки людей, закріплені у законі, указі, постанові, наказі, інструкції.

**Нормування** – процес розробки нормативів та визначення норм.

**Нормування праці** – встановлення норм витрат праці на виробництво одиниці продукції за одиницю часу.

**Нотаріат** – орган, який засвідчує різні юридичні акти (угоди, підписи на документах і копії з них).

**Об'єкт управління** – керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів.

**Облік** – функція управління, яка забезпечує кількісне відображення та якісну характеристику господарської і фінансової діяльності установи з метою впливу на хід діяльності.

**Обов'язки** – нормативно закріплене коло обов'язкових дій працівника, пов'язаних з реалізацією функцій даного органу управління.

**Обсяг документообігу установи** – це сумарна кількість отриманих (вхідних) і створених в установі (внутрішніх, вихідних) документів за певний період (квартал, рік).

**Опитування** – метод зібрання первинної інформації шляхом звернення із запитаннями до людей.

**Оплата праці** – матеріальна, переважно грошова винагорода працівників за працю.

**Оптимальність** – один із принципів планування, ціноутворення, управління: мінімум витрат, але максимум прибутку.

**Оратор** – той, хто виступає з промовою, володіє даром переконувати, красномовністю.

**Організаційні здібності** – здібності організаторської діяльності: комунікативні здібності, практичний розум, критичність, ініціативність, тактовність, вимогливість до себе та до інших, наполегливість.

**Організаційно-розпорядча документація** – це уніфікована підсистема управлінської документації, що забезпечує організацію процесів управління та управлінської праці; поділяється на:

– *організаційну*, що містить правила, норми, що визначають статус, компетенцію, структуру, штатну чисельність і посадовий склад установи, функціональний зміст діяльності установи та її підрозділів (положення або статут установи, положення про структурні підрозділи установи, посадові інструкції, штатні розписи, договори тощо);

– *розпорядчу*, що фіксує рішення нормативно-правового або організаційно-розпорядчого характеру з основних питань діяльності установи, адміністративно-господарських або кадрових (особового складу) питань (постанови, рішення, накази, розпорядження);

– *інформаційно-аналітичну*, що містить інформацію, на підставі якої приймаються певні управлінські рішення (акти, довідки, доповідні записки, заяви, пояснювальні записки, протоколи, службові листи тощо).

**Організація** – сукупність людей, груп, об'єднаних для виконання певного завдання. Діяльність по налагодженню роботи інших людей.

**Організація праці** – система впорядкування, раціонального використання робочої сили в установі.

**Організація роботи зі службовими документами** – це організація здійснення документообігу, формування справ, зберігання службових документів та користування ними у поточній діяльності установи.

**Організація управління** – створення системи управління, побудова та порядок функціонування організованої системи управління.

**Ордер** – письмовий наказ, припис, документ на видання або одержання чогось.

**Оренда** – надання однією стороною іншій стороні майна у користування на певний термін та за певну винагороду на основі договору.

**Оригінал службового документа** – це примірник службового документа, що має оригінальний підпис посадової (службової) особи установи.

**Освітні кваліфікації** – кваліфікації, що присуджуються в освітній системі на основі освітніх стандартів. У вищій освіті освітні кваліфікації називають ступенями.

**Освітній заклад** – організація, що надає навчальні та / чи пов'язані з цим послуги.

**Основне місце роботи** – це місце роботи, де працівник працює на підставі укладеного трудового договору, де знаходиться (оформлена) його трудова книжка, до якої вноситься відповідний запис про роботу.

**Особистість** – стійка система рис індивіда, яка характеризується стійкою системою мотивів, інтересів, переконань.

**Особова справа** – набір документів, що характеризують біографічні, ділові і особисті якості працівника.

**Особовий документ** – це документ, що посвідчує особу власника, його права, обов'язки, суспільний стан, а також може містити біографічні і (або) інші відомості про нього.

**Отримувач** – юридична або фізична особа, яка отримує те, що йому адресоване.

**Охорона праці** – система правових, технічних і санітарних заходів спрямованих на забезпечення безпечних для життя та здоров'я людей умов праці.

**Оцінка** – результат визначення й аналізу якісних і кількісних характеристик керованого об'єкта управління.

**Партнерські зв'язки** – система договірних відносин, які встановлюються між підприємцями (партнерами) і дозволяють кожному з них досягти очікуваного результату за рахунок обміну плодами своєї діяльності.

**Паспорт** – це документ, що посвідчує особу та підтверджує громадянство України на території України.

**Патент** – документ на право здійснення торгівлі окремими товарами.

**Педагогіка** – наука про виховання людини, розкриває зміст, цілі, завдання та закономірності виховання, процес освіти і навчання.

**Педагогічне навантаження** – це час, призначений для здійснення навчально-виховного процесу, який охоплює 18 навчальних годин протягом навчального тижня, що становлять тарифну ставку, а також інші види педагогічної діяльності в певному співвідношенні до тарифної ставки.

**Пенсія** – регулярна грошова виплата як матеріальне забезпечення за віком, інвалідністю та ін.

**Переважне право на укладення трудового договору** – це право, яким протягом року може скористатися працівник, звільнений у зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці (в тому числі реорганізації, банкрутства або перепрофілювання установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників), у разі поворотного прийняття на роботу, якщо власник або уповноважений ним орган провадить прийняття на роботу працівників аналогічної кваліфікації.

**Переконавання** – метод впливу на свідомість особистості шляхом звертання до її власного критичного судження. Відбір логічно упорядкованих фактів і висновків відповідно до одного функціонального завдання.

**Перехідна справа** – справа з питань, вирішення яких триває більше одного року або яка ведеться впродовж декількох років, що вноситься до номенклатури справ кожного року впродовж всього строку їх вирішення або ведення.

**Персонал** – сукупність людських ресурсів, які має організація.

**Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти** – рівень вищої освіти, що відповідає шостому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою теоретичних знань та практичних умінь і навичок, достатніх для успішного виконання професійних обов'язків за обраною спеціальністю.

**Підбір кадрів** – визначення особистих і професійних якостей людей для визначення їх відповідності виконуваним роботі.

**Планування** – 1. Розробка планів розвитку і комплексів практичних заходів по їх здійсненню. 2. Функція управління системою, розробка шляхів майбутнього розвитку колективу установи.

**Поведінка** – зовнішні прояви активності людини, визначена соціальними потребами, нормами і правилами суспільного життя людей.

**Позов** – документ, який направляється до суду з вимогою задоволення позивачу права за договором або інших передбачених у законі підстав.

**Покарання** – спосіб виховання особистості або групи осіб, щоб дати зрозуміти недопустимість порушення діючих норм.

**Посередник** – фізична або юридична особи, яка стоїть між виробником і споживачем товару і сприяє обігу товарів.

**Послуга** – невиробнича діяльність установи, спрямована на задоволення визначеної потреби споживача.

**Потреба** – стан недостатку в предметах, об'єктах, без яких неможливий розвиток і життєдіяльність людини.

**Похвала** – це хороший, похвальний відгук про кого-, що-небудь; схвалення.

**План роботи** – це попередньо визначений порядок, послідовність здійснення певної програми, виконання роботи, проведення заходів тощо.

**Планування** – це процес розробки планів, одна з функцій управління, яка полягає у визначенні послідовності здійснення наміченої на конкретний (середньо- та довгостроковий) період програми дій (розвитку) конкретного об'єкта (явища, предмета, колективу, установи тощо) із зазначенням її мети, змісту, обсягів, методів і засобів, строків виконання тощо.

**Право на працю** – це гарантована державою можливість громадянина заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується.

**Працездатність** – це здатність людини до активної діяльності, що характеризується можливістю виконання роботи і функціональним станом організму в процесі роботи.

**Працівник** – це фізична особа, яка безпосередньо власною працею виконує трудову функцію згідно з укладеним з роботодавцем трудовим договором (контрактом) відповідно до закону.

**Презентація** – представлення громадськості нового підрозділу, установи, компанії, видання тощо.

**Президент** – виборний керівник деяких товариств, закладів, об'єднань установ.

**Преміювання** – форма оплати праці, за якої за виконання (перевиконання) визначених показників виплачується додаткова винагорода.

**Премія** – це основний вид додаткової, понад основну заробітну плату, винагороди, яка виплачується працівникам за результатами їх трудової діяльності та виробництва в цілому за показниками та умовами оцінки цих результатів, визначеними установою.

**Прерогатива** – виняткове право, яке належить певному державному органу або посадовій особі.

**Принцип** – базис, вигідне положення, основне правило.

**Принципи управління** – основні положення, які визначають побудову і функціонування системи управління установи, галузі, сфери діяльності.

**Пріоритет** – переважне, найважливіше значення чогось.

**Прогнозування** – науково обґрунтовані дослідження перспектив якогось явища (соціального, економічного та ін.) на визначений строк.

**Протекціонізм** – приймання на роботу, просування по службі по особистому знайомству, родинними зв'язками, особистої відданості також під неофіційним тиском впливових службових осіб.

**Протокол** – документ, у якому фіксуються фактичні обставини (хід зборів, зустрічей, переговорів).

**Професійна підготовка** – система організаційних і педагогічних заходів, які забезпечують формування професійних знань, навичок, умінь та професійної готовності.

**Професійні кваліфікації** – кваліфікації, які надаються з урахуванням професійних стандартів, що діють у сфері праці, і відображають здатність особи виконувати завдання і обов'язки певного виду професійної діяльності. За суб'єктом надання професійні кваліфікації поділяються на кар'єрні (надаються у сфері праці) та освітні (надаються у сфері освіти). Серед професійних кар'єрних кваліфікацій – кваліфікаційні розряди, ранги, класні чини, категорії, звання тощо.

**Професійні освітні кваліфікації** – освітні кваліфікації, які орієнтовані на вихід випускника на ринок праці, здійснення професійної діяльності та надаються в освітній сфері з урахуванням професійних стандартів за результатами виконання професійних освітніх програм. Професійні освітні кваліфікації не слід плутати із академічними кваліфікаціями (ступенями), що орієнтовані на подальше навчання, або професійними кар'єрними кваліфікаціями, які надаються роботодавцями у сфері праці.

**Професійні стандарти** – мінімально необхідні вимоги до змісту та умов праці, кваліфікації працівників, їх компетентностей, що визначаються роботодавцями і слугують основою для присудження професійних кваліфікацій. Професійні стандарти співвідносяться з рівнями Національної рамки кваліфікацій і групуються за галузевими ознаками.

**Професіографія** – описування і класифікація діючих професій за різними категоріями.

**Психологія праці** – наука, яка вивчає психологічні закономірності формування конкретних форм трудової діяльності і відношення людини до праці.

**Психологія управління** – розділ психології, що вивчає закономірності організації управлінської діяльності. Підприємництво, що базується відповідно на спільній (колективній) та акціонерній власності.



**Раціоналізація** – удосконалення, покращення, запровадження більш доцільної організації чогось.

**Резолюція** – висновок, розпорядження посадової особи на діловому папері.

**Реквізити** – обов'язкові дані, встановлені законом або положеннями для документів.

**Рекомендація** – письмовий або цінний сприятливий відгук, порада, вказівка.

**Реорганізація** – переустрій, перетворення юридичної особи.

**Референт** – посадова особа, яка доповідає і консультує керівника з певних питань.

**Роботодавець** – це юридична особа (її філія, відділення, інший відокремлений підрозділ чи її представництво) або самозайнята особа, яка використовує найману працю фізичних осіб на підставі укладених трудових договорів (контрактів) та несе обов'язки із сплати їм заробітної плати, а також нарахування, утримання та сплати податку на доходи фізичних осіб до бюджету, нарахувань на фонд оплати праці, інші обов'язки, передбачені законами.

**Робоча сила** – сукупність фізичних та розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва матеріальних благ та послуг.

**Робоче місце** – зона прикладання праці, яка оснащена необхідними засобами для трудової діяльності одного виконавця.

**Робочий час** – встановлений час, упродовж якого працівник повинен виконувати свої обов'язки в установі.

**Розпорядження** – акт управлінського рішення, виданий посадовою особою для вирішення питання оперативного управління.

**Самоорганізація управління** – здатність системи самостійно без впливу ззовні підвищувати свою впорядкованість, організовувати роботи щодо вдосконалення управління.

**Самоуправління** – автономне функціонування організаційної системи, правомірне прийняття рішень з внутрішніх проблем, включення виконавців у процеси підготовки рішень.

**Сангвінік** – суб'єкт, який володіє одним із чотирьох основних типів темпераменту.

**Секретар** – керівник громадської організації, який вибирається її членами.

**Сертифікація** – процес, за яким уповноважений орган підтверджує досягнення встановлених стандартів якості та зазвичай надає відповідні права суб'єкту діяльності. Для вищої освіти надання відповідного сертифікату, диплому або звання формально означає, що результати навчання досягнуті здобувачем вищої освіти, оцінені та визнані компетентним органом згідно із визначеним стандартом.

**Система матеріального стимулювання праці** – це сукупність основних та додаткових показників оцінки колективних та індивідуальних результатів праці, за якою працюючим здійснюються різні виплати заохочувального характеру понад основну заробітну плату з метою використання їх матеріальної зацікавленості для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності установи.

**Системний** – підхід до управління, який враховує взаємозв'язки між окремими аспектами управління установою.

**Служба діловодства** – це структурний підрозділ або відповідальна особа установи, що забезпечує реєстрацію, облік, організацію документообігу службових документів, зберігання документаційного фонду або його частини до передавання на зберігання до архіву установи.

**Спеціалізація** – складова спеціальності, що визначається вищим навчальним закладом та передбачає профільну спеціалізовану освітньо-професійну чи освітньо-наукову програму підготовки здобувачів вищої та післядипломної освіти.

**Спеціальність** – складова галузі знань, за якою здійснюється професійна підготовка.

**Спілкування** – процес встановлення і розвитку контактів між людьми, обмін інформацією, сприйняття і розуміння іншої людини.

**Спостереження** – метод досліджень шляхом фіксації поведінки людей.

**Справа** – це документ або сукупність документів, що стосуються одного питання чи напряму діяльності установи або особи і зберігаються в окремій теці (палітурці).

**Стандарт** – зразок, еталон, модель, які приймаються за вихідні для порівняння з ними інших подібних об'єктів. Нормативно-технічний документ, який встановлює вимоги до продукції та виробничих процесів.

**Стенографія** – швидке записування за допомогою спеціальних знаків і скорочених слів та словосполучень, для синхронного записування усної мови.

**Стиль керівництва** – система управлінського впливу керівника на підлеглого, обумовлена взаємовідносинами керівника з підлеглими та особистими особисті між членами колективу.

**Страйк** – засіб боротьби трудящих за задоволення своїх вимог шляхом припинення роботи.

**Стрес** – стан напруги – сукупність захисних реакцій організму людини у відповідь на вплив різних несприятливих факторів.

**Строк** – період часу, на протязі якого має бути виконане зобов'язання.

**Строк виконання документа** – це строк, визначений змістом документа, нормативно-правовим актом, організаційно-розпорядчим документом чи резолюцією.

**Строк зберігання документів** – це період обов'язкового зберігання документів без обумовлення граничних календарних дат, визначений унаслідок виконання експертизи їхньої цінності.

**Строковий трудовий договір** – це трудовий договір, укладений на визначений строк, встановлений за погодженням сторін.

**Ступінь** – кваліфікація вищої освіти, що як правило, присвоюється після успішного завершення освітньої програми на певному циклі/рівні вищої освіти.

**Стягнення** – це примусові заходи впливу як міра юридичної відповідальності.

**Субординація** – система службового підкорення молодших старшим, на правилах службової дисципліни.

**Суспільна думка** – вираз у формі суджень, ідей, уявлень, ставлення соціальних груп до явищ або проблем соціального життя, які зачіпають загальні інтереси і формуються під впливом засобів масового впливу.

**Тарифікація** – це процес встановлення тарифів на послуги і ставок оплати праці.

**Темперамент** – властивість людини, яка проявляється у особливостях динамічних характеристик психічної діяльності (швидкість, стійкість, темп, ритм, інтенсивність, направленість).

**Тестування** – випробування, стандартизоване дослідження різних особистісних характеристик людини, яке передбачає виконання ним якихось дій.

**Технологія** – спосіб та послідовність виконання якоїсь роботи, яка є метою діяльності організації.

**Технопарки** – одна з нових форм управління циклом "наука - техніка - виробництво", організаційні утворення, спеціалізовані на розробці нових технологій і видів продукції. Найбільш поширеними можуть бути парки (центри):

- 1) технологічні (спеціалізовані на впровадженні високих технологій; мають у своєму складі фірми ризикового капіталу);
- 2) дослідно-конструкторські (прикладні науково-дослідні роботи і проектування нових виробів);
- 3) промислові (базовані на раціональному використанні виробничого потенціалу і об'єктів інфраструктури);
- 4) грюндерські ("стартова" допомога з широким спектром послуг з управління процесами становлення малих і середніх фірм).

**Тренінг** – сукупність групових методів формування умінь і навичок самопізнання, спілкування та взаємодії людей у групі.

**Третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти** – рівень вищої освіти, що відповідає 8-му кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетентностей, достатніх для продукування нових ідей, розв’язання комплексних проблем у галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, оволодіння методологією наукової та педагогічної діяльності, а також проведення власного наукового дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

**Трудова книжка** – це основний документ про трудову діяльність працівника, до якого заносяться відомості про роботу, заохочення та нагороди за успіхи в роботі в навчальному закладі, в установі, організації.

**Трудовий договір** – це угода між працівником і власником установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов’язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов’язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

**Трудовий контракт** – це особлива форма трудового договору, строк його дії якого, права, обов’язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін.

**Трудові спори** – розбіжності, які виникають між адміністрацією установи і працівниками з приводу умов праці.

**Угода** – це юридичний факт, вольова і правомірна дія фізичної або юридичної особи, як передбачена законом, так і та, що законом не передбачена, але не суперечить йому, і спрямована на виникнення, зміну або припинення цивільних прав або обов’язків.

**Уміння** – освоєний спосіб виконання дій як сукупність надбаних знань і навичок.

**Умови праці** – сукупність факторів виробничого середовища які впливають у процесі праці на стан працівника і результати роботи.

**Університет** – основний тип вищого навчального закладу, що найбільш повновиражає й реалізує місію, візію, цілі, завдання та функції вищої освіти. Як провідні інтелектуальні осередки суспільства, університети на засадах автономії, академічної свободи здійснюють освітню, дослідницьку, інноваційну діяльність, є головними чинниками суспільного прогресу. В Україні університет – багатогалузевий (класичний, технічний) або галузевий (профільний) вищий навчальний заклад, що провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (у тому числі доктора філософії), проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань і провадить культурно-просвітницьку діяльність.

**Управлінський документ** – це службовий документ, спрямований на виконання установою функцій, що забезпечують її діяльність. До управлінських документів належать організаційно-розпорядчі, первинно-облікові, банківські, фінансові, звітно-статистичні, планові, ресурсні тощо.

**Учнівське самоврядування** – це форма участі школярів в управлінні навчально-виховною діяльністю школи; засіб реалізації принципу демократизації школи.

**Флегматик** – суб'єкт, який володіє одним з чотирьох типів темпераменту.

**Формування колективу** – процес розвитку і удосконалення якісних характеристик колективу.

**Формування справ** – це групування виконаних документів у справи відповідно до номенклатури справ.

**Функція** – конкретний обов'язок.

**Характер** – сукупність стійких природних особливостей особистості яка проявляється у діяльності і спілкуванні, способах поведінки.

**Характеристика** – сукупність описування властивостей працівника про його характер, здібності і професійну кваліфікацію. Офіційний документ з описанням про службову і суспільну діяльність працівника.

**Холерик** – суб'єкт, який володіє одним з чотирьох типів темпераменту.

**Юридична особа** – суб'єкт цивільного права, що відповідає певним вимогам чинного законодавства. До ознак юридичної особи належать: незалежність функціонування від окремих фізичних осіб; що входять до її складу; наявність власного майна, відокремленого від майна її учасників; право придбавати, користуватись і розпоряджатись власністю; здійснювати від свого імені інші дозволені законодавством дії; право від свого імені вирішувати спірні питання щодо діяльності та конфліктні ситуації у суді та арбітражі; самостійна майнова відповідальність; наявність розрахункового та інших рахунків у банках, самостійного балансу, печатки зі своїм найменуванням, товарного знака (знака обслуговування). Будь-яка установа (організація) набуває прав юридичної особи з моменту її державної реєстрації.

**Штат** – постійний склад працівників навчального закладу.

**Штраф** – це грошове стягнення, що накладається на громадян, посадових та юридичних осіб за адміністративні правопорушення у випадках і розмірі, встановлених цим Кодексом та іншими законами України.

НУБіП України

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан  
факультету

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2016 р.

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**  
**доцента кафедри української та класичних мов**

---

**1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

- 1.1. Найменування посади – доцент.
- 1.2. Відділ/підрозділ: кафедра української та класичних мов.
- 1.3. Хто призначає, переводить і звільняє посадову особу – ректор НУБіП України.
- 1.4. Порядок призначення: доцента залучають до роботи на кафедрі на підставі укладання строкового трудового договору (контракту) строком до 5 років. Порядок підписання трудового договору (контракту) визначено в Статуті університету.
- 1.5. Безпосередній керівник – завідувач кафедри.
- 1.6. У своїй роботі посадова особа керується укладеним між нею та ректором НУБіП України трудовим договором (контрактом), цією посадовою інструкцією, положенням про кафедру, Статутом університету, професійними програмами підготовки, планами навчально-методичної, науково-дослідної та виховної робіт, а також наказами і розпорядженнями вищого керівництва.

**2. ЗАВДАННЯ ТА ПОСАДОВІ ОBOB'ЯЗКИ**

- 2.1. Трудова функція – виконувати навчальну, наукову, навчально-методичну та виховну роботу відповідно до розподілу педагогічного навантаження й обов'язків між співробітниками кафедри.
- 2.2. Перелік робочих завдань, що їх вирішує:
  - 2.2.1. Читати курс лекцій та семінарські заняття.
  - 2.2.2. Планувати, організовувати та контролювати навчальну та навчально-методичну роботу з навчальних дисциплін "Українська мова", "\_\_\_\_\_", "\_\_\_\_\_", "\_\_\_\_\_", "\_\_\_\_\_".
  - 2.2.3. Керувати підготовкою аспірантів.
  - 2.2.4. Проводити наукові дослідження за тематикою кафедри.
  - 2.2.5. Керувати науково-дослідними роботами з різними формами фінансування, брати участь у них.
  - 2.2.6. Керувати підготовкою та виданням підручників, навчальних посібників, методичних матеріалів для студентів та брати участь у подібних авторських колективах.
  - 2.2.7. Своєчасно виконувати розпорядження, що стосуються праці за посадою та діяльністю кафедри.
  - 2.2.8. Підтримувати в роботі високий рівень навчальної дисципліни та утверджувати сприятливу морально-психологічну атмосферу в колективі.
- 2.3. Розробляти робочі програми з навчальних дисциплін.
- 2.4. Брати участь у науково-методичній роботі кафедри, інституту (факультету) у складі методичної комісії з відповідної спеціальності.
- 2.5. Розробляти методичне забезпечення дисциплін, що їх викладає.
- 2.6. Надавати методичну допомогу асистентам, старшому викладачів.
- 2.7. Контролювати якість проведення практичних, семінарських, лабораторних
- 2.8. Якість, обсяг, умови виконання завдань:  
обсяг виконуваних завдань визначається планом роботи кафедри та затвердженим індивідуальним планом;  
якість роботи має відповідати вимогам вищої школи та чинним нормативним документам щодо роботи НПП.



2.9. Організовувати, проводити, наукові всеукраїнські, міжнародні конференції, брати участь у науково-практичних конференціях різних рівнів.

2.10. Порядок, характер і періодичність звітності згідно з планом роботи кафедри про навчальну та виховну роботу – за навчальний рік, за наукову, науково-методичну роботу та роботу з впровадження – за календарний рік.

2.11. Порядок заміщення обов'язків тих, хто захворів або відряджений, – згідно з рішенням кафедри про перерозподіл педагогічного навантаження.

2.12. Робочий час – дотримання виробничого режиму згідно зі встановленими в НУБіП України нормативами із загальним обсягом 36 годин на тиждень (повна ставка) із перерозподілом по днях за графіком занять та роботи на кафедрі.

2.13. Використовувати службову оргтехніку, зв'язок, матеріали, комп'ютери, телефони.

### **3. ПРАВА**

Доцент кафедри має право:

3.1. Вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи підрозділу завідувачеві кафедри, деканові факультету та іншим керівникам структурних підрозділів НУБіП України.

3.2. Брати участь в обговоренні планів роботи кафедри та звітів про їх виконання.

3.3. Вибирати форми і методи викладання навчального матеріалу згідно зі встановленими обсягами, чинними нормативами та рівнем засвоєння знань.

3.4. Вносити пропозиції завідувачеві кафедри, деканам факультетів щодо заохочення окремих студентів та накладання на них стягнень.

3.5. Здійснювати керівництво випускними роботами бакалаврів, магістрів та спеціалістів, дисертаційними роботами аспірантів.

3.6. Пропонувати перспективні, пошукові теми науково-дослідницьких робіт.

3.7. Уносити пропозиції і вимагати від відповідних структурних підрозділів гуманітарно-педагогічного факультету та НУБіП України забезпечення необхідних умов проведення навчальної, науково-дослідницьких роботи.

**3.8.** Повідомляти безпосередньому керівнику про всі виявлені в процесі виконання своїх посадових обов'язків недоліки і вносити пропозиції щодо їх усунення.

**3.9.** В установленому порядку отримувати необхідну для виконання своїх посадових обов'язків інформацію, документи та матеріали від керівництва й співробітників університету.

### **4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

Доцент кафедри несе відповідальність:

4.1. За якість і своєчасність виконання обов'язків, покладених на посадову особу цією посадовою інструкцією вона несе відповідальність у межах визначених чинним законодавством України про працю, науку та освіту.

4.2. За правопорушення, скоєні в процесі виконання своєї роботи несе відповідальність у межах визначених чинним законодавством України.

4.3. За завдання матеріальної шкоди несе відповідальність у межах, визначених чинним адміністративним, цивільним законодавством та законодавством про працю України.

4.4. За дотримання Правил внутрішнього розпорядку НУБіП України, трудової та виконавської дисципліни несе відповідальність в межах нормативних документів НУБіП України.

### **5. ПОВИНЕН ЗНАТИ**

5.1. Методику викладання української та латинської мов, а також методику викладання фахово орієнтованих дисциплін напрямів підготовки "Філологія", "Соціальна педагогіка" тощо.

5.2. Методику підготовки, оформлення наукової роботи з філології, педагогіки, а також науково-кваліфікаційної роботи з філології, педагогіки.

5.3. Нормативні документи МОН, Мінагрополітики та НУБіП України, а також національні стандарти щодо організації та проведення навчального процесу, науково-дослідницьких робіт та інноваційної діяльності.

### **6. КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ**

6.1. Бути кандидатом \_\_\_\_\_ наук.

6.2. Мати вчене звання доцента.

6.3. Мати стаж науково-педагогічної роботи \_\_\_\_\_ років.

6.4. Володіти вільно українською мовою.

## **7. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ЗА ПОСАДОЮ**

7.1. Для виконання обов'язків та реалізації своїх прав доцент кафедри взаємодіє:

із кадрових питань із завідувачем кафедри, деканом факультету, кадровою комісією гуманітарно-педагогічного факультету, кадровою комісією НУБіП України, відділом кадрів НУБіП України;

із питань навчально-виховної роботи з завідувачем кафедри, деканом факультету, навчальним відділом НУБіП України;

із наукових питань із завідувачем кафедри, деканом факультету, науково-дослідною частиною НУБіП України;

з міжнародних питань із завідувачем кафедри, деканом факультету, ННЦ з міжнародної діяльності НУБіП України;

із соціальних питань із профспілковим бюро факультету, профкомом НУБіП України;

із правових питань з юридичним відділом НУБіП України, відділом кадрів НУБіП України.

## **ПОГОДЖЕНО:**

Завідувач кафедри

"\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20... р.

\_\_\_\_\_

Начальник юридичного відділу

"\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20... р.

\_\_\_\_\_

Начальник відділу кадрів

"\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20... р.

\_\_\_\_\_

З інструкцією ознайомлений

"\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20... р.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ**  
**професора кафедри \_\_\_\_\_****1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

- 1.1. Найменування посади – професор.
- 1.2. Відділ/підрозділ: кафедра педагогіки
- 1.3. Хто призначає, переводить і звільняє посадову особу – ректор НУБіП України.
- 1.4. Порядок призначення: професор залучають до роботи на кафедрі на підставі укладання строкового трудового договору (контракту), терміном до 5 років, Порядок підписання трудового договору (контракту) визначено в Статуті університету.
- 1.5. Безпосередній керівник – завідувач кафедри.
- 1.7. У своїй роботі посадова особа керується укладеним між нею та ректором НУБіП України трудовим договором (контрактом), цією посадовою інструкцією, положенням про кафедру, Статутом університету, професійними програмами підготовки, планами навчально-методичної, науково-дослідної та виховної робіт, а також наказами і розпорядженнями вищого керівництва.

**2. ЗАВДАННЯ ТА ПОСАДОВІ ОBOB'ЯЗКИ**

- 2.1. Трудова функція: виконувати навчальну, наукову, навчально-методичну та виховну роботу відповідно до розподілу педагогічного навантаження й обов'язків між співробітниками кафедри.
- 2.2. Перелік робочих завдань, що вирішуються:
  - 2.2.1. Читання курсу лекцій та семінарських занять.
  - 2.2.2. Керівництво підготовкою аспірантів і докторантів.
  - 2.2.3. Проведення наукових досліджень за тематикою кафедри.
  - 2.2.4. Керувати науково-дослідними роботами з різними формами фінансування.
  - 2.2.5. Керівництво та участь у підготовці та виданні підручників, навчальних посібників, методичних матеріалів для студентів.
  - 2.2.6. Своєчасно виконувати розпорядження, що стосуються роботи за посадою та діяльністю кафедри.
  - 2.2.7. Підтримувати в роботі високий рівень навчальної дисципліни та утверджувати сприятливу морально-психологічну атмосферу в колективі.
- 2.3. Якість, обсяг, умови виконання завдань:  
обсяг виконаних завдань визначаються планом роботи кафедри та затвердженим індивідуальним планом;  
якість роботи має відповідати вимогам Вищої школи та діючим нормативним документам щодо роботи НПП.
- 2.4. Порядок, характер і періодичність звітності згідно з планом роботи кафедри про навчальну та виховну роботу – за навчальний рік, за наукову, науково-методичну роботу та роботу з впровадження – за календарний рік.
- 2.5. Порядок заміщення обов'язків тих, хто захворів або відряджений – згідно з рішенням кафедри про перерозподіл педагогічного навантаження.
- 2.6. Робочий час – дотримання виробничого режиму згідно з встановленими в НУБіП України нормативів з загальним обсягом 36 годин на тиждень (повна ставка) із перерозподілом по днях за графіком занять та роботи на кафедрі.

- 2.7. Використання службової оргтехніки, зв'язку, матеріалів, комп'ютерів, телефонів.

### **3. ПРАВА**

Професор кафедри має право:

- 3.2. Вносити пропозиції щодо вдосконалення роботи підрозділу завідувачеві кафедри, деканові факультету та іншим керівникам структурних підрозділів НУБіП України.
- 3.2. Брати участь в обговоренні планів роботи кафедри та звітів про їх виконання.
- 3.3. Вибирати форми і методи викладання навчального матеріалу згідно зі встановленими обсягами, чинними нормативами та рівнем засвоєння знань.
- 3.4. Вносити пропозиції завідувачеві кафедри, деканам факультетів щодо заохочення окремих студентів та накладання на них стягнень.
- 3.5. Здійснювати керівництво випускними роботами бакалаврів, магістрів та спеціалістів, дисертаційними роботами аспірантів.
- 3.6. Пропонувати перспективні, пошукові теми науково-дослідницьких робіт.
- 3.7. Вносити пропозиції і вимагати від відповідних структурних підрозділів гуманітарно-педагогічного факультету та НУБіП України забезпечення необхідних умов проведення навчальної, науково-дослідницької роботи.
- 3.8.** Повідомляти безпосередньому керівнику про всі виявлені в процесі виконання своїх посадових обов'язків недоліки і вносити пропозиції щодо їх усунення.
- 3.9.** В установленому порядку отримувати необхідну для виконання своїх посадових обов'язків інформацію, документи та матеріали від керівництва й співробітників університету.

### **4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

Професор кафедри несе відповідальність:

- 4.1. За якість і своєчасність виконання обов'язків, покладених на посадову особу цією посадовою інструкцією вона несе відповідальність у межах визначених чинним законодавством України про працю, науку та освіту.
- 4.2. За правопорушення, скоєні в процесі виконання своєї роботи несе відповідальність у межах визначених чинним законодавством України.
- 4.3. За завдання матеріальної шкоди несе відповідальність у межах, визначених чинним адміністративним, цивільним законодавством та законодавством про працю України.
- 4.4. За дотримання Правил внутрішнього розпорядку НУБіП України, трудової та виконавської дисципліни несе відповідальність в межах нормативних документів НУБіП України.

### **5. ПОВИНЕН ЗНАТИ**

- 5.1. Методику викладання \_\_\_\_\_.
- 5.2. Методику виконання наукової роботи з \_\_\_\_\_.
- 5.3. Нормативні документи МОН, Мінагрополітики та НУБіП України щодо організації та проведення навчального процесу, науково-дослідних робіт та інноваційної діяльності.

### **6. КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ**

- 6.1. Бути доктором \_\_\_\_\_ наук.
- 6.2. Мати вчене звання професора, доцента.
- 6.3. Мати стаж педагогічної роботи \_\_\_\_\_ років.
- 6.4. Володіти вільно українською мовою.

### **7. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ЗА ПОСАДОЮ**

- 7.1. Для виконання обов'язків та реалізації своїх прав професор кафедри взаємодіє:

З кадрових питань: із завідувачем кафедри, деканом факультету, кадровими комісіями ННІ, НУБіП України, відділом кадрів НУБіП України;

З питань навчально-виховної роботи з: завідувачем кафедри, деканом факультету, навчальним відділом НУБіП України;

З наукових питань з: завідувачем кафедри, деканом факультету, науково-дослідною частиною НУБіП України;

З міжнародних питань з: завідувачем кафедри, деканом факультету, ННЦ міжнародної діяльності НУБіП України;

З соціальних питань з: профспілковим бюро деканату, профкомом НУБіП України;

З правових питань із: юридичним відділом НУБіП України, відділом кадрів НУБіП України.

**УЗГОДЖЕНО:**

Завідувач кафедри

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_ 20... р.

\_\_\_\_\_

Начальник юридичного відділу

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_ 20... р.

\_\_\_\_\_

Начальник відділу кадрів

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_ 20... р.

\_\_\_\_\_

З інструкцією ознайомлений

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_ 20... р.

\_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

рішенням вченої ради

протокол № 7 від 20 лютого 2015 р.

**ПОРЯДОК  
проведення конкурсу на заміщення посад декана факультету,  
директора інституту, керівника відокремленого підрозділу  
Національного університету  
біоресурсів і природокористування  
України**

**1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Порядок проведення конкурсу (далі – Конкурс) на заміщення посад декана факультету, директора інституту, керівника відокремленого підрозділу (окрім керівників дослідних станцій та навчально-дослідних господарств) Національного університету біоресурсів і природокористування України (далі – Порядок та Університет) визначає процедуру й умови проведення конкурсу на заміщення посад керівників структурних підрозділів.

1.2. Порядок розроблено на підставі Законів України “Про освіту”, “Про вищу освіту”, КЗпП України, Статуту Університету та Колективного договору Університету.

**2. ВИМОГИ ДО ПРЕТЕНДЕНТІВ**

2.1. Участь у Конкурсі мають право брати особи, які мають повну вищу освіту і за своїми професійно-кваліфікаційними якостями відповідають вимогам до науково-педагогічних працівників, визначених Законами України "Про освіту", "Про вищу освіту", цим Порядком та умовами оголошеного конкурсу.

2.2. Вимоги до науково-педагогічних (педагогічних) працівників, які претендують на керівні посади, передбачають:

на посаду декана факультету (директора інституту) – науковий ступінь доктора (кандидата) наук та вчене звання професора (доцента) відповідно до профілю факультету (інституту), загальний стаж науково-педагогічної діяльності не менше 10 років ;

на посаду директора відокремленого підрозділу (інституту, коледжу) –, як правило, науковий ступінь та/або вчене звання, загальний стаж науково-педагогічної (педагогічної) діяльності не менше 5 років або досвід роботи в державних організаціях (органах виконавчої влади).

2.3. Статутом Університету відповідно до чинного законодавства можуть бути встановлені додаткові вимоги до осіб, які можуть займати керівні

посади в Університеті.

### **3. УМОВИ ПРОВЕДЕННЯ КОНКУРСУ**

3.1. Конкурс – спеціальна форма добору на заміщення посад декана факультету, директора інституту, керівника відокремленого підрозділу, що має на меті забезпечити Університет фахівцями-управлінцями, які найбільше відповідають вимогам сучасної вищої освіти.

3.2. Конкурс на заміщення посад декана факультету, директора інституту, керівника відокремленого підрозділу оголошується наказом ректора Університету.

3.3. Конкурс триває не більш як два місяці і проводиться поетапно:

1) публікація оголошення;  
2) прийом документів та їхній попередній розгляд кадровою комісією Університету на відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам до відповідної посади;

3) проведення оцінки професійного рівня та відбір кандидатів.

3.4. Про зміну умов конкурсу або його скасування видається наказ ректора, який оприлюднюється у відповідних засобах масової інформації та на сайті Університету.

3.5. Оголошення про проведення конкурсу публікується у газеті "Університетський кур'єр" або інших засобах масової інформації.

3.6. Оголошення має містити:

– назву Університету із зазначенням його місцезнаходження та номера телефону;

– перелік посад, на які оголошується конкурс;

– строк подання заяв та документів.

3.7. Особи, які бажають взяти участь у конкурсі, протягом двох тижнів з дня публікації оголошення подають такі документи:

– заяву про участь у конкурсі на ім'я ректора Університету;

– заповнений особовий листок з обліку кадрів;

– дві фотокартки розміром 3 см x 4 см;

– копію паспорта громадянина України (с. 1, 2, 3, 11), засвідчені у встановленому законодавством порядку;

– копії документів про освіту, науковий ступінь, вчене звання, засвідчені у встановленому законодавством порядку;

– копію трудової книжки, засвідченої за основним місцем роботи;

– список наукових та навчально-методичних праць, засвідчений за основним місцем роботи;

– копії документів про підвищення кваліфікації, стажування за останні п'ять років, засвідчені за основним місцем роботи.

Заяви та необхідні документи приймаються відділом кадрів Університету та реєструються у журналі.

3.8. Заяви про участь у конкурсі не приймаються:

– у випадку відсутності одного із документів, подання якого є обов'язковим;

– після закінчення встановлених умовами конкурсу строків подачі документів.

3.9. При прийнятті заяви та документів претендента ознайомлюють з цим Порядком, про що претендент стверджує власним підписом.

3.10. Відділ кадрів Університету своєчасно інформує претендента про місце та дату проведення засідання кадрової комісії.

3.11. Якщо особа, яка подала заяву, не відповідає вимогам оголошеного конкурсу, вона не допускається до участі в ньому, про що отримує письмову відмову, підтверджену рішенням кадрової комісії.

3.12. Висування кандидатів на посаду декана (директора), директора відокремленого підрозділу (інституту) здійснюється з числа науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання відповідно до профілю факультету (інституту); на посаду директора відокремленого підрозділу (коледжу) – з числа науково-педагогічних (педагогічних) працівників.

3.12.1. Висування кандидатів може здійснюватися: кафедрами, іншими структурними підрозділами з кількістю працюючих не менше п'яти осіб; органом студентського самоврядування разом з профбюро студентів факультету (інституту); шляхом самовисування.

3.12.2. Орган студентського самоврядування разом з профбюро студентів факультету (інституту) та одна кафедра чи структурний підрозділ мають право висунути лише по одному кандидату.

3.12.3. Висування кандидатів на посаду декана (директора) здійснюється не пізніше ніж за один місяць до закінчення повноважень діючого декана (директора), на підставі наказу ректора про оголошення виборів декана (директора).

3.12.4. Висування кандидатів відбувається на загальних зборах (конференції) трудового колективу.

Відповідно до п.8 ст.39 Закону України "Про вищу освіту" загальні збори (конференція) факультету (інституту) формуються з усіх категорій працівників факультету (інституту) та осіб, які навчаються. При цьому 75% складають наукові та науково-педагогічні працівники та не менше 15% виборні представники з числа студентів.

3.12.5. Кількість учасників конференції визначається можливістю їхнього одночасного зібрання і встановлюється вченою радою факультету (інституту), яка також визначає представництво делегатів від усіх категорій працівників та студентів. Залежно від встановленої кількості учасників конференції визначається кількість делегатів наукових та науково-педагогічних працівників відповідно до квоти 75%. Представництво вказаних категорій працівників від структурних підрозділів факультетів (інститутів) визначається шляхом відношення (поділу) загальної кількості цих працівників до визначеної кількості делегатів. Структурні підрозділи факультету (інституту) делегують



пропорційну кількість делегатів відповідно до кількості працівників.

3.12.6. Для делегування виборних представників з числа осіб, які навчаються (студентів), визначається їх загальна кількість відповідно до квоти 15%. Представництво делегатів від студентів встановлюється відношенням (поділу) загальної кількості студентів факультету (інституту) до визначеної кількості делегатів. З урахуванням структури і чисельності студентів факультету (інституту) делегування представників здійснюється шляхом прямих таємних виборів за спеціальностями або курсами в межах факультету (інституту). Такі вибори проводяться на загальних зборах курсів чи спеціальностей з обранням кандидатур, попередньо внесених до єдиного бюлетеня для голосування.

3.13. У місячний термін після закінчення строку прийому документів з числа висунутих кандидатів загальні збори (конференція) трудового колективу факультету (інституту) шляхом таємного голосування рекомендують Вченій раді Університету не більше двох кандидатур для обрання на посаду декана (директора).

Головою зборів конференції не може бути особа, яка є претендентом на посаду декана факультету (директора інституту).

У випадку, якщо один із претендентів на посаду декана (директора) набере при голосуванні більше 50% голосів від загальної кількості присутніх на зборах (конференції) делегатів, до Вченої ради Університету подається одна кандидатура.

3.14. Вчена рада Університету обирає таємним голосуванням декана факультету (директора інституту) із кандидатур, рекомендованих загальними зборами (конференцією) трудового колективу факультету (інституту).

Обраним вважається кандидат, який набрав більше 50 % голосів від загальної кількості присутніх членів Вченої ради Університету, за умови присутності не менше 2/3 її складу.

3.15. Якщо жоден з кандидатів не набере більше 50% голосів, проводяться повторні вибори відповідно до визначеного цим Положенням порядку.

За таких умов, у разі потреби, виконання обов'язків декана факультету (директора інституту) покладається ректором Університету на будь-кого з науково-педагогічних працівників факультету (інституту) до видання наказу про призначення декана факультету (директора інституту) після його обрання.

3.16. Ректор Університету призначає обраного кандидата на посаду декана факультету (директора інституту) строком не більше, ніж на п'ять років, підписавши з ним контракт.

3.17. Обрання директора відокремленого підрозділу (інституту, коледжу) здійснюється в порядку, визначеному п.п. 3.12-3.16 цього Положення.

3.18. На засіданні вченої ради Університету перед голосуванням щодо кожної кандидатури претендента на відповідну посаду оголошуються висновки вченої ради факультету (інституту) та кадрової комісії університету.

3.19. Прізвища всіх претендентів на займання відповідної посади

вносяться до єдиного бюлетеня для таємного голосування. Кожен член вченої ради Університету має право голосувати лише за одну кандидатуру претендента. При всіх інших варіантах голосування бюлетені вважаються недійсними.

3.20. Якщо при проведенні конкурсу голоси розділилися порівну, проводиться повторне голосування на цьому ж засіданні вченої ради. При повторенні цього результату конкурс вважається таким, що не відбувся, і оголошується повторно.

3.21. Якщо при проведенні конкурсу на відповідну посаду не було подано жодної заяви або жоден із претендентів не набрав більше 50 відсотків голосів присутніх членів вченої ради, конкурс вважається таким, що не відбувся, і оголошується повторно.

3.22. Витяг з протоколу засідання вченої ради Університету з відповідним рішенням по кожній кандидатурі передається до відділу кадрів Університету.

3.23. У випадку утворення в Університеті нового структурного підрозділу (факультету, навчально-наукового інституту) або відокремленого підрозділу (інституту, коледжу) ректор призначає виконувача обов'язків його керівника (декана, директора) на строк до проведення виборів керівника (декана, директора), але не більш як на три місяці.

3.24. Посада декана (директора) новоствореного факультету (навчально-наукового інституту) у випадку об'єднання факультетів (навчально-наукових інститутів) заміщується за конкурсом. Тимчасове виконання обов'язків декана (директора) новоствореного факультету (навчально-наукового інституту) покладається наказом ректора на одного з деканів факультетів (директорів навчально-наукових інститутів), що об'єднуються, чи іншого науково-педагогічного працівника з відповідним науковим ступенем, вченим званням і досвідом роботи до проведення конкурсу та виборів Вченою радою Університету, але не більш як на три місяці.

3.25. У випадку поділу структурного підрозділу Університету (факультету, навчально-наукового інституту) наказом ректора призначається виконувач обов'язків (науково-педагогічний працівник з відповідним науковим ступенем, вченим званням і досвідом роботи) на строк до проведення виборів керівника (декана, директора), але не більш як на три місяці.

3.26. У разі порушення цього Порядку ректор скасовує рішення відповідної вченої ради щодо обрання на посаду керівника, про що видає наказ.

## **4. ПОРЯДОК УКЛАДАННЯ ТРУДОВОГО ДОГОВОРУ**

4.1. Рішення вченої ради Університету про обрання декана (директора) на посаду є підставою для укладення трудового договору (контракту) з деканом (директором) та видання наказу ректора Університету про призначення на

відповідну посаду.

4.2. Відповідно до ст. 21 КЗпП України термін строкового трудового договору (контракту) встановлюється за погодженням сторін, з урахуванням пропозицій вченої ради та кадрової комісії Університету, але не більше, ніж на п'ять років.

4.3. Декани факультетів, директори навчально-наукових інститутів, директори відокремлених підрозділів (інституту, коледжу), діяльність яких безпосередньо пов'язана з освітнім або науковим процесом, не можуть перебувати на займаних посадах більш як два строки.

4.4. Директори інститутів, декани факультетів, керівники відокремлених підрозділів не можуть одночасно займати дві та більше посад, що передбачають виконання адміністративно-управлінських функцій.

## **5. ПРИПИНЕННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

5.1. Припинення трудових відносин з деканами (директорами) може відбуватися за наявністю підстав та у порядку, передбаченому законодавством про працю, а також Статутом Університету.

5.2. Строковий трудовий договір (контракт) може бути припинений і до закінчення строку на підставах, передбачених чинним законодавством. Звільнення у таких випадках проводиться за наказом ректора Університету.

5.3. Трудові спори між сторонами розглядаються у порядку встановленому чинним законодавством.

## Додаток 4

*Взірець заяви про прийняття на роботу (пишеться власноруч)*

Ректорові НУБіП України,  
проф. Ніколаєнку С.М.

Телефон \_\_\_\_\_

## ЗАЯВА

Прошу прийняти мене \_\_\_\_\_  
(назва підрозділу та посади),

\_\_\_\_\_ (частка ставки, за основним місцем роботи чи за сумісництвом)

з "\_\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року по "\_\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року  
(дата початку роботи) (дата закінчення строку трудового договору)

З Правилами внутрішнього розпорядку ознайомлений(а).

"\_\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Підпис \_\_\_\_\_

Керівники структурних підрозділів: бухгалтерія \_\_\_\_\_  
профспілкова організація \_\_\_\_\_ відділ охоро

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Національний університет біоресурсів і природокористування  
України**

**ОБХІДНИЙ ЛИСТ**

П.І.Б. \_\_\_\_\_

Посада \_\_\_\_\_

1. Кафедра (відділ) \_\_\_\_\_

2. Бібліотека: 1) філія (факультету, інституту); 2) науковий абонемент (корп. №4, кімн. № 30/6).

3. Керівник підрозділу (зав. кафедри, начальник відділу та ін.) \_\_\_\_\_

4. Бухгалтерія (корп. № 10, кімн. № 312, зарплатний відділ) \_\_\_\_\_

5. Бухгалтерія (корп. № 10, кімн. № 101, відділ обліку матеріальних цінностей ) \_\_\_\_\_

6. Бухгалтерія (корп. № 10, кімн. № 114, відрядження) \_\_\_\_\_

7. Банк (корп. № 10, перший поверх ) \_\_\_\_\_

8. ННЦ виховної роботи та соціального розвитку (корп. № 12, кімн. № 405)

9. Спеціальний відділ (корп. № 15, кімн. № 40) \_\_\_\_\_

ПЕРЕВІРЕНО

Відділ кадрів (корп. №10, кімн. № 207) \_\_\_\_\_

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ПОГОДЖЕНО**

Голова Первинної профспілкової  
організації НУБіП України

  
Р. Тарасенко

Голова Студентської організації

  
В. Мялук

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Конференцією  
трудового колективу  
від «26» жовтня 2015 року,  
протокол № 1

Ректор

  
С. Ніколаєнко

**ПРАВИЛА  
внутрішнього розпорядку**

КИЇВ – 2015

## **1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Правила внутрішнього розпорядку Національного університету біоресурсів і природокористування України (далі – Університет) розроблено відповідно до законодавства України, Статуту та інших чинних актів Університету.

1.2. Правила внутрішнього розпорядку передбачають створення належних умов для ефективної праці й навчання, зміцнення трудової й виконавчої дисципліни, для забезпечення високоякісної організації праці, виробництва й навчального процесу.

1.3. Трудова й виконавча дисципліна, дотримання розпорядку навчання в Університеті базується на свідомому та сумлінному ставленні усіх працівників, студентів, аспірантів і докторантів до виконання своїх функціональних і посадових обов'язків; оволодінні новітніми освітніми технологіями, формуванні сучасних професійних компетенцій.

1.4. Механізм запровадження і виконання правил внутрішнього розпорядку визначається адміністрацією Університету в межах трудового законодавства, з дотриманням професійно-етичних норм та за погодженням з Первинною профспівковою організацією Університету й Студентською організацією Університету відповідно до Закону України "Про вищу освіту".

## **2. ОСНОВНІ ОBOB'ЯЗКИ ПРАЦІВНИКІВ УНІВЕРСИТЕТУ**

2.1. Працівники Університету зобов'язані:

- дотримуватися правил внутрішнього розпорядку, Статуту Університету, інших нормативно-правових та локальних актів;
- забезпечувати високу ефективність навчально-виховної роботи та наукових досліджень, створювати належні умови для засвоєння студентами, слухачами, аспірантами, докторантами навчально-наукових програм на рівні вимог освітніх стандартів, сприяти розвитку їх самостійності, ініціативи і творчих здібностей;
- дотримуватися норм педагогічної етики, моралі, поважати гідність учасників освітньо-наукового процесу, плекати у них любов до України та виховувати у душі українського патріотизму, поваги до Конституції України та державних символів України; турбуватися про їх культурний, духовний і фізичний розвиток;
- особистим прикладом виховувати у студентів повагу до принципів загальнолюдської моралі, культурно-національних, духовних, історичних цінностей українського та інших народів, до державного устрою України;
- виховувати студентів, слухачів, аспірантів та докторантів в душі толерантності і взаєморозуміння, миру і злагоди між усіма народами; захищати

студентів від будь-яких форм насильства, вести пропаганду здорового способу життя;

- постійно підвищувати професійний рівень, педагогічну майстерність, наукову культуру (для науково-педагогічних працівників), громадянську культуру;

- проводити наукові дослідження, які забезпечують високий рівень наукової та методичної роботи у відповідній галузі, активно залучати до цієї роботи студентів;

- надавати науково-консультаційну допомогу сільськогосподарським та лісогосподарським товаровиробникам, підприємствам сільської енергетики і технічного сервісу;

- виконувати ухвали конференції трудового колективу, вченої ради Університету, вчених рад інститутів, факультетів;

- дотримуватись трудової дисципліни (вчасно з'являтися на робоче місце, працювати в межах встановленої тривалості робочого часу, який повністю використовувати для виконання своїх обов'язків, вчасно й сумлінно виконувати розпорядження, накази й доручення адміністрації Університету);

- виконувати вимоги охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежної безпеки, передбачених відповідними правилами та інструкціями;

- вживати ефективних заходів щодо запобігання виникненню і ліквідації аварійно небезпечних ситуацій;

- дбайливо ставитись до державної власності – приміщень, обладнання, майна;

- економно споживати електроенергію, газ, воду, теплоресурси тощо;

- ефективно та за призначенням використовувати техніку, обладнання, книжковий фонд, технічні засоби, інструмент, інвентар.

2.2. Обов'язки працівників Університету відповідно до їх посад визначені посадовими інструкціями і положеннями про підрозділи, затвердженими в установленому порядку, а також кваліфікаційними і тарифно-кваліфікаційними довідниками робіт та професій робітників і службовців.

### **3. ОСНОВНІ ОБОВ'ЯЗКИ АДМІНІСТРАЦІЇ УНІВЕРСИТЕТУ**

3.1. Адміністрація Університету створює необхідні умови для розвитку творчої ініціативи та особистісного потенціалу працівників, формує передумови створення сприятливого мікроклімату в структурних підрозділах, сприяє дотриманню норм педагогічної етики та загальнолюдських принципів моралі.

3.2. Адміністрація Університету забезпечує працівникам:

- належні умови для виконання посадових обов'язків згідно з трудовим договором (контрактом);

- підвищення кваліфікації, вибір змісту програм відповідно до вимог



стандартів освіти, форм навчання, організацій та установ, які проводять підвищення кваліфікації та перепідготовку фахівців;

- правовий, соціальний і професійний захист;

- безпечні умови праці;

- оплату праці відповідно до законодавства України, Статуту та інших чинних актів Університету, а також вирішення в установленому порядку питань матеріального заохочення в межах фонду оплати праці, затвердженого кошторисом та планом використання бюджетних коштів Університету, оплачувану відпустку згідно із законодавством України.

3.3. В Університеті встановлюються години прийому громадян з особистих питань:

- ректор – щосереди з 15.00 до 18.00 за попереднім записом (парні дні – працівники Університету, непарні дні – відвідувачі);

Під час прийому ректора проректори, головний бухгалтер, декани, директори ННІ, начальник юридичного відділу, начальник планово-фінансового відділу, начальник відділу кадрів повинні бути на своїх робочих місцях.

- проректори – у визначені дні і години відповідно до графіків;

- декани факультетів, директори навчально-наукових інститутів – двічі на тиждень за встановленим графіком;

- заступники деканів (директорів) установлюють години прийому науково-педагогічних працівників і студентів залежно від розкладу занять.

## **4. РОБОЧИЙ ЧАС, ПЕРЕРВИ ТА РЕЖИМ РОБОТИ**

4.1. Робочий час та режим роботи всіх категорій працівників Університету регламентуються трудовим законодавством, Законом України “Про вищу освіту”, Статутом та іншими чинними актами Університету.

4.2. Робочий час науково-педагогічного працівника становить 36 годин на тиждень (скорочена тривалість робочого часу).

Для науково-педагогічних працівників річний обсяг робочого часу встановлюється в обсязі 1548 годин із шестигодинним робочим днем.

Максимальне навчальне навантаження на одну ставку науково-педагогічного працівника не може перевищувати 900 годин (з 1 вересня 2015 року 600 годин) на навчальний рік.

У межах шестигодинного робочого дня науково-педагогічні працівники виконують усі види навчальної, методичної, наукової, організаційної роботи та інші трудові обов’язки.

Ректор має право змінювати співвідношення обсягів основних видів діяльності науково-педагогічних працівників (навчальна, наукова, науково-методична і виховна робота, практичне впровадження досягнень науково-технічного прогресу) залежно від виробничої потреби та індивідуальних здібностей цих працівників.

Режим робочого дня для науково-педагогічних працівників визначається розкладом занять та графіком індивідуальної роботи зі студентами, який затверджується завідувачем кафедри, деканом факультету (директором навчально-наукового інституту).

4.3. Вхід до навчальних корпусів для науково-педагогічних працівників і студентів дозволяється лише за наявності службових посвідчень та студентських квитків. Вхід у навчальні корпуси після 20.00 та у вихідні дні дозволяється за Письмовим розпорядженням адміністрації Університету або факультету (навчально-наукового інституту).

4.4. Контроль за дотриманням розкладу занять та виконанням індивідуальних планів роботи науково-педагогічних працівників здійснюється завідувачами кафедр, деканами факультетів, директорами навчально-наукових інститутів та працівниками навчального відділу Університету.

4.5. Для наукових та педагогічних працівників, а також навчально-допоміжного та господарського персоналу, керівників та фахівців встановлюється 5-денний 40-годинний робочий тиждень із тривалістю щоденної роботи 8 год. 15 хв., а в п'ятницю 7 годин.

Для осіб з особливими умовами праці згідно з трудовим законодавством України та на підставі наказу по Університету встановлюється скорочений робочий день.

4.6. Початок і закінчення роботи встановлюється:

- для науково-педагогічних працівників з урахуванням розкладу занять та індивідуальних графіків роботи;
- для працівників усіх інших категорій – з 8.30 до 17.30 год., а в п'ятницю з 8.30 до 16.15 з перервою на обід з 12.30 до 13.15 год ;
- відповідно до ст. 53 Кодексу Законів про працю України напередодні святкових і неробочих днів тривалість роботи скорочується на 1 год. як при п'ятиденному, так і при шестиденному робочому тижні. На підставі листа Мінсоцполітики від 28.08.2014 р № 395/13/116-14 ця година перерозподіляється на інші два дні передсвяткового тижня по 30 хвилин на кожен день;
- для окремих категорій працівників з урахуванням виробничої необхідності і розкладу занять та за поданням керівників структурних підрозділів, погодженням із профспілковою організацією може встановлюватися інший режим робочого дня відповідно до наказів та розпоряджень керівництва;
- для осіб, які працюють за сумісництвом, встановлюється індивідуальний режим роботи, який затверджується деканом факультету, директором навчально-наукового інституту, проректором, керівником підрозділу.

4.7. У разі неявки на роботу науково-педагогічного працівника за розкладом занять завідувач кафедри і декан факультету (директор навчально-наукового інституту) зобов'язані вжити відповідні заходи щодо заміни викладача або внесення змін до розкладу.

4.8. До початку робочого дня кожен працівник (крім науково-педагогічних працівників) зобов'язаний відмітити свою явку на роботу у

відповідному журналі, підготувати робоче місце та створити необхідні умови для проведення освітнього процесу.

4.9. У робочий час забороняється:

- відволікати науково-педагогічних працівників від їх безпосередніх обов'язків для участі у різних господарських роботах, заходах, не пов'язаних з освітнім процесом;

- відволікання працівників Університету від виконання професійних обов'язків, а також осіб, які навчаються в університеті за рахунок навчального часу на роботу і здійснення заходів, не пов'язаних з процесом навчання, за винятком випадків, передбачених чинним законодавством.

## 5. ЗАОХОЧЕННЯ ТА СТЯГНЕННЯ

5.1. За зразкове виконання своїх обов'язків і завдань, тривалу й сумлінну працю, новаторство, значні успіхи в освітній і науковій діяльності та інші досягнення в роботі працівників Університету заохочують шляхом:

- оголошення подяки;
- преміювання;
- встановлення надбавок до посадових окладів;
- відзначення на засіданнях вчених рад факультетів, інститутів і Університету;
- нагородження Почесною грамотою Університету;
- присвоєння почесних звань Університету;
- для студентів – іменні стипендії, подяки, заохочувальні поїздки за кордон для навчання і стажування.

Заохочення працівників оголошується наказом ректора і заноситься до трудової книжки.

5.2. Працівникам, які взірцево виконують свої посадові обов'язки, мають певні пільги при наданні житла, виділенні путівок до санаторію, земельних ділянок для ведення особистого селянського господарства, садівництва, городництва та ділянок під індивідуальне будівництво (при наявності на це законодавчих підстав).

За особливі успіхи й трудові заслуги працівники Університету представляються до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, нагрудними знаками, до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за обраною професією.

5.3. За порушення трудової дисципліни чи неналежне виконання з вини працівника Університету покладених на нього трудових обов'язків, а також доручень адміністрації застосовуються такі дисциплінарні стягнення:

- оголошення догани;
- звільнення з роботи.

Звільнення як дисциплінарне стягнення може бути застосоване відповідно до ст. 40, ст. 41 Кодексу Законів про працю України.

Протягом чинного строку дисциплінарного стягнення працівники Університету не підлягають заохоченню, зазначених у п. 5.1 Правил внутрішнього розпорядку.

## **6. ОСВІТНІЙ ПРОЦЕС**

6.1. Освітній процес в Університеті відбувається за графіком і розкладом занять, які розробляються на підставі робочих навчальних планів і програм та затверджуються в установленому порядку.

Розклад занять складається і затверджується на семестр та вивішується за 10 днів до початку занять. Заняття плануються парами протягом 80 хвилин.

В Університеті може застосовуватися звукове і світлове повідомлення про початок та закінчення занять.

6.2. До початку занять та між парами навчально-допоміжний персонал забезпечує підготовку лабораторій, кабінетів і майстерень до занять, проводить огляд обладнання і його відповідність вимогам техніки безпеки.

6.3. Вхід студентів в аудиторії, лабораторії і кабінети після сигналу звукового і світлового повідомлення про початок занять забороняється. У лабораторіях, віварії, майстернях особи із числа науково-педагогічних працівників, навчально-допоміжного персоналу та студенти повинні перебувати у спеціальному одязі відповідно до інструкції про роботу в цих навчальних приміщеннях.

6.4. У кожній академічній групі відповідальним за дотримання правил внутрішнього розпорядку є староста, який за поданням декана факультету (директора навчально-наукового інституту) призначається наказом ректора Університету. Староста підпорядкований безпосередньо деканові факультету (директору ННІ) або їх заступникам з навчально-виховної роботи.

Функції старости:

- доведення до відома студентів розпоряджень деканату факультету, дирекції навчально-наукового інституту графіка навчального процесу і розкладу;
- ведення персонального обліку відвідування студентами групи навчальних занять;
- ведення групового журналу з поданням до деканату факультету (дирекції ННІ) щотижневої інформації про виконання навчальної програми, неявку на заняття і запізнення студентів, інші порушення навчальної дисципліни;
- забезпечення дисципліни під час занять та дотримання правил внутрішнього розпорядку, призначення чергового на навчальний день чи у навчальних лабораторіях.

Розпорядження старости є обов'язковими для студентів групи у межах установлених функцій та доручень декана (директора ННІ).

6.5. Студенти, аспіранти і докторанти Університету зобов'язані:

- систематично відвідувати навчальні заняття, в установлені терміни виконувати всі види завдань, виконувати всі форми контролю знань, передбачені

навчальними планами і програмами;

- підвищувати свій загальнокультурний рівень, оволодівати світовими духовними цінностями, знаннями національної культури, історії, кращих традицій українського народу, світової цивілізації;

- поглиблювати знання з української мови як державної мови та оволодівати іноземними мовами;

- дотримуватись вимог Статуту, правил внутрішнього розпорядку Університету, інших нормативних документів, правових та етичних норм співіснування;

- вчасно інформувати деканат факультету (дирекцію ННП) про неможливість студентів з групи (з поважних причин) відвідувати заняття, складати, перескладати заліки та екзамени, виконувати контрольні роботи тощо;

- постійно прагнути до професійного самовдосконалення;

- бережливо ставитися до державного майна, підтримувати в належному стані навчальні, житлові приміщення та їх обладнання, а в разі навмисного псування компенсувати їх вартість згідно з законодавством, правилами проживання в гуртожитку та іншими нормативними документами.

6.6. З Університету студент, аспірант і докторант може бути відрахований:

- за власним бажанням;

- за невиконання вимог навчального плану та графіка навчально-виховного процесу;

- за систематичні пропуски занять та неатестації із трьох і більше дисциплін, у тому числі проміжної;

- за порушення умов контракту;

- у зв'язку з переведенням до іншого навчального закладу;

- за станом здоров'я на підставі висновку лікарсько-консультативної комісії (ЛКК);

- за появу на заняттях, у навчальному корпусі, бібліотеці, гуртожитку в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсикологічного сп'яніння;

- за вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого належить накладення адміністративного стягнення або застосування заходів громадського впливу;

- за одноразове грубе порушення навчальної дисципліни або правил внутрішнього розпорядку Університету (за погодженням з його профспілковими організаціями);

- в інших випадках, передбачених законодавством України.

6.7. Поновлення студентів, аспірантів і докторантів на навчання в Університеті здійснюється відповідно до положення, затвердженого Міністерством освіти і науки України.

## **7. УТРИМАННЯ НАВЧАЛЬНИХ КОРПУСІВ, ГУРТОЖИТКІВ ТА ТЕРИТОРІЇ УНІВЕРСИТЕТУ**

7.1. Відповідальність за стан навчальних корпусів, інженерних мереж в Університеті несе проректор з навчально-науково-виробничих питань і адміністративно-господарської діяльності та особи, закріплені за окремими об'єктами, відповідно до наказу ректора.

7.2. На факультетах (навчально-наукових інститутах) відповідальність за благоустрій закріпленої за підрозділом території, екологічний та протипожежний стан корпусів, споруд і приміщень покладається на деканів факультетів (директорів навчально-наукових інститутів) зі збереженням матеріальної відповідальності за комендантами або особами, які визначені наказом ректора.

7.3. На кафедрі відповідальність за стан навчальних і наукових лабораторій, кабінетів, майстерень, за забезпечення безпечних умов праці і навчання, збереження матеріальних цінностей і використання обладнання покладається на завідувачів кафедр, завідувачів лабораторій або осіб, які закріплені за відповідною технікою наказом ректора Університету.

7.4. У навчальних корпусах та майстернях забороняється зберігати обладнання та матеріальні цінності, що не є власністю Університету без відповідних договорів на їх збереження, укладених на підставі чинного законодавства.

7.5. Встановлення нового обладнання дозволяється лише після отримання відповідних технічних умов з наступним його занесенням до технічного реєстру (паспорта) та погодження з деканом факультету (директором навчально-наукового інституту) при наявності кошторису.

7.6. У навчальних корпусах та гуртожитках Університету забороняється:

- палити, продавати та розпивати спиртні напої, вживати і зберігати наркотичні засоби;

- голосно розмовляти та відвертати увагу студентів під час занять та самостійної підготовки у гуртожитках.

7.7. Під час занять у лабораторіях і майстернях науково-педагогічні працівники і особи з числа навчально-допоміжного персоналу контролюють і підтримують протипожежний стан та санітарно-гігієнічні умови, забезпечують порядок та режим.

7.8. Проведення вечорів відпочинку, тематичних лекторіїв, організація виступів колективів художньої самодіяльності, інших форм позааудиторної роботи в актовому залі, корпусах та читальних залах гуртожитків дозволяється за письмовим погодженням з проректором з навчальної і виховної роботи; їдальні та буфеті з проректором науково-педагогічної роботи та розвитку університету

7.9. Внутрішній розпорядок у гуртожитках регламентується Правилами внутрішнього розпорядку студентських гуртожитків Університету.

7.10. Усі інші питання щодо охорони приміщень, допуску в навчальні корпуси Університету, ботанічний сад, інші приміщення регулюються наказами ректора і узгоджуються з відділом комплексної безпеки та експлуатаційно-технічного забезпечення об'єктів охорони.

## ВИТЯГ

з Типового положення про атестацію педагогічних працівників, затвердженого наказом МОН України від 06 жовтня 2010 року № 930 (із змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту № 1473 від 20.12.2011 р., наказом МОН № 1135 від 08.08.2013 р.)

# **1. Порядок присвоєння кваліфікаційних категорій і педагогічних звань педагогічних працівників;**

- Кваліфікаційна категорія “спеціаліст вищої категорії” та педагогічні звання присвоюються атестаційною комісією відповідного органу управління освітою.
- Кваліфікаційна категорія присвоюється у разі призначення на посаду педагогічного працівника, на якій передбачено її присвоєння:
- особі з освітнім ступенем магістра, яка вперше призначається на таку посаду, — “спеціаліст”;
- особі, яка має науковий ступінь, — “спеціаліст вищої категорії”.

Кваліфікаційні категорії і педагогічні звання присвоюються педагогічним працівникам за результатами атестації, що проводиться у порядку, встановленому МОН.

## **2. Загальні положення**

**Метою атестації** є стимулювання цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, росту їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу.

**Основними принципами атестації** є відкритість та колегіальність, гуманне та доброзичливе ставлення до педагогічного працівника, повнота, об'єктивність та системність оцінювання його педагогічної діяльності.

**Педагогічні працівники, які входять до складу атестаційної комісії**, атестуються на загальних підставах та не беруть участі у голосуванні щодо себе.

## **3. Порядок створення та повноваження атестаційних комісій**

### **Атестаційні комісії I рівня**

**Створюються у дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних, професійно-технічних, вищих навчальних закладах I-II рівнів акредитації** незалежно від підпорядкування, типів і форм власності, навчально-методичних (науково-методичних) установах, закладах післядипломної педагогічної освіти, спеціальних установах для дітей, а також закладах охорони здоров'я, культури, соціального захисту та інших закладах і установах, у штаті яких є педагогічні працівники.

### **Атестаційні комісії II рівня**

Створюються у відділах освіти районних, районних у місті Києві та Севастополі державних адміністрацій, інших підрозділах місцевих органів виконавчої влади та виконавчих органів рад, у підпорядкуванні яких перебувають навчальні та інші заклади.

### **Атестаційні комісії III рівня**

Створюються у Міністерстві освіти і науки Автономної республіки Крим, органах управління освітою обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, інших відповідних структурних підрозділах місцевих органів виконавчої влади.

**Центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковано навчальні та інші заклади, створюють атестаційні комісії у відповідних міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади або делегують свої повноваження атестаційним комісіям III рівня.** (Наказ МОН України від 09.03.2011 № 216)

## **4. Повноваження атестаційних комісій**

**Атестаційні комісії III рівня мають право:**



➤ **атестувати на відповідність займаній посаді керівних кадрів навчальних та інших закладів, що перебувають у сфері управління Міністерства освіти і науки Автономної Республіки Крим, органів управління освітою обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, інших відповідних структурних підрозділів місцевих органів виконавчої влади, завідувачів та консультантів республіканської (Автономна Республіка Крим), обласних, Київської та Севастопольської міських психолого-медико-педагогічних консультацій;**

➤ **атестувати осіб, які призначаються на посади керівників загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів, що перебувають у сфері управління Міністерства освіти і науки Автономної Республіки Крим, органів управління освітою обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, інших відповідних структурних підрозділів місцевих органів виконавчої влади;**

➤ **атестувати на відповідність займаній посаді педагогічних працівників навчально-методичних (науково-методичних) центрів (кабінетів) психологічної служби системи освіти, професійно-технічної освіти, навчальних закладів культури і мистецтв Автономної Республіки Крим та відповідних обласних, Київського та Севастопольського міських навчально-методичних (науково-методичних) центрів (кабінетів), присвоювати їм кваліфікаційні категорії (атестувати на відповідність раніше присвоєним цим кваліфікаційним категоріям), педагогічне звання “практичний психолог-методист” (атестувати на відповідність раніше присвоєному педагогічному званню “практичний психолог-методист”);**

➤ **присвоювати кваліфікаційну категорію “спеціаліст вищої категорії” педагогічним працівникам районних (міських) кабінетів (центрів) (атестувати на відповідність раніше присвоєній кваліфікаційній категорії “спеціаліст вищої категорії”), присвоювати практичним психологам педагогічне звання “практичний психолог-методист” (атестувати на відповідність раніше присвоєному педагогічному званню “практичний психолог-методист”) за поданням атестаційних комісій II рівня;**

➤ **присвоювати кваліфікаційну категорію “спеціаліст вищої категорії” (атестувати на відповідність раніше присвоєній кваліфікаційній категорії “спеціаліст вищої категорії”), присвоювати педагогічні звання (атестувати на відповідність раніше присвоєним педагогічним званням) педагогічним працівникам навчальних закладів, що перебувають у сфері управління Міністерства освіти і науки, молоді та спорту Автономної Республіки Крим, органів управління освіти і науки обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, інших відповідних структурних підрозділів місцевих органів виконавчої влади за клопотанням атестаційних комісій цих закладів;**

➤ **розглядати апеляції на рішення атестаційних комісій I-II рівнів;**

➤ **для об'єктивного оцінювання професійної діяльності педагогічних працівників атестаційні комісії всіх рівнів можуть створювати експертні групи.**

**5. Організація та строки проведення атестації щороку до 10 жовтня** керівники навчальних та інших закладів, працівники яких атестуються, подають до відповідних атестаційних комісій списки педагогічних працівників, які підлягають черговій атестації, із зазначенням строків проходження підвищення кваліфікації;

**до 20 жовтня** атестаційна комісія затверджує списки педагогічних працівників, які атестуються, графік роботи атестаційної комісії, приймає рішення щодо перенесення строку чергової атестації;

**Атестаційна комісія відповідно до затвердженого графіка роботи до 15 березня** вивчає педагогічну діяльність осіб, які атестуються;

**Керівник навчального закладу до 1 березня** подає до атестаційної комісії характеристику діяльності педагогічного працівника у міжатестаційний період;

**Атестація педагогічних працівників здійснюється атестаційними комісіями у такі строки: комісіями I рівня – до 1 квітня, II рівня – до 10 квітня, III рівня – до 25 квітня.**

➤ **засідання атестаційної комісії проводиться у присутності працівника, який атестується.** Під час засідання атестаційної комісії педагогічний працівник має право давати усні та письмові пояснення, подавати додаткові матеріали щодо своєї професійної діяльності;

➤ **за рішенням атестаційної комісії атестація може бути проведена за відсутності працівника, якщо він не з'явився на засідання комісії з об'єктивних причин (службове відрядження, територіальна віддаленість, тривала хвороба та інші причини, що перешкоджають присутності на засіданні) і дав на це письмову згоду. У разі неявки педагогічного працівника, який атестується, на засідання комісії без поважних причин комісія після з'ясування причин неявки може провести атестацію за його відсутності;**

➤ **засідання атестаційної комісії оформлюється протоколом, який підписується всіма присутніми на засіданні членами комісії;**

➤ **за результатами атестації атестаційні комісії приймають такі рішення:**

- педагогічний працівник відповідає займаній посаді;
- присвоїти педагогічному працівнику кваліфікаційну категорію (“спеціаліст”, “спеціаліст другої категорії”, “спеціаліст першої категорії”, “”спеціаліст вищої категорії”);
- педагогічний працівник відповідає (не відповідає) раніше присвоєній кваліфікаційній категорії;
- присвоїти педагогічному працівнику педагогічне звання;
- педагогічний працівник відповідає (не відповідає) раніше присвоєному педагогічному званню;
- педагогічний працівник відповідає займаній посаді за умови виконання ним заходів, визначених атестаційною комісією;
- педагогічний працівник не відповідає займаній посаді.

➤ **Рішення атестаційної комісії повідомляється педагогічному працівнику одразу після її засідання під підпис;**

➤ **На кожного педагогічного працівника, який атестується, оформлюється атестаційний лист у двох примірниках, один з яких зберігається в особовій справі педагогічного працівника, а другий не пізніше трьох днів після атестації видається йому під підпис;**

➤ **особи, прийняті на посади педагогічних працівників після закінчення вищих навчальних закладів, атестуються не раніше як після двох років роботи на займаній посаді;**

▶ **педагогічні працівники, які працюють у навчальних закладах за сумісництвом або на умовах строкового трудового договору, атестуються на загальних підставах.**

- педагогічний працівник відповідає (не відповідає) раніше присвоєній кваліфікаційній категорії;
- присвоїти педагогічному працівнику педагогічне звання;
- педагогічний працівник відповідає (не відповідає) раніше присвоєному педагогічному званню;
- педагогічний працівник відповідає займаній посаді за умови виконання ним заходів, визначених атестаційною комісією;
- педагогічний працівник не відповідає займаній посаді.

➤ **Рішення атестаційної комісії повідомляється педагогічному працівнику одразу після її засідання під підпис;**

➤ **На кожного педагогічного працівника, який атестується, оформлюється атестаційний лист у двох примірниках, один з яких зберігається в особовій справі педагогічного працівника, а другий не пізніше трьох днів після атестації видається йому під підпис;**

➤ **особи, прийняті на посади педагогічних працівників після закінчення вищих навчальних закладів, атестуються не раніше як після двох років роботи на займаній посаді;**

► педагогічні працівники, які працюють у навчальних закладах за сумісництвом або на умовах строкового трудового договору, атестуються на загальних підставах.

**6. Умови та порядок присвоєння кваліфікаційних категорій**

**атестація на відповідність займаній посаді з присвоєнням кваліфікаційних категорій** проводиться щодо вчителів та викладачів усіх спеціальностей, які мають вищу педагогічну або іншу вищу освіту за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста або магістра, зокрема вчителі – повну вищу освіту з предметів, які викладають;

**кваліфікаційна категорія “спеціаліст вищої категорії”** присвоюється працівникам, які відповідають вимогам, встановленим до працівників з кваліфікаційною категорією “спеціаліст першої категорії”, та які володіють інноваційними освітніми методиками й технологіями, активно їх використовують та поширюють у професійному середовищі, володіють широким спектром стратегій навчання, вміють продукувати оригінальні, інноваційні ідеї, застосовують нестандартні форми проведення уроку (навчальних занять), активно впроваджують форми та методи організації навчально-виховного процесу, що забезпечують максимальну самостійність навчання учнів, вносять пропозиції щодо вдосконалення навчально-виховного процесу в навчальному закладі;

**7. Умови та порядок присвоєння педагогічних звань**

за результатами атестації педагогічним працівникам, які досягли високих показників у роботі, присвоюються педагогічні звання: “викладач-методист”, “учитель-методист”, “вихователь-методист”, “педагог-організатор-методист”, “практичний психолог-методист”, “керівник гуртка-методист”, “старший викладач”, “старший учитель”, “майстер виробничого навчання I категорії”, “майстер виробничого навчання II”;

педагогічні звання “викладач-методист”, “учитель-методист”, “вихователь-методист”, “практичний психолог-методист” можуть присвоюватися педагогічним працівникам, які мають кваліфікаційну категорію “спеціаліст вищої категорії”, здійснюють науково-дослідну діяльність, мають власні методичні розробки, які пройшли апробацію та схвалені науково-методичними установами або професійними об'єднаннями викладачів ВНЗ I-II рівнів акредитації, закладів післядипломної освіти;

педагогічні звання “старший викладач”, “старший учитель”, “старший вихователь” можуть присвоюватися педагогічним працівникам, які мають кваліфікаційні категорії “спеціаліст вищої категорії” або “спеціаліст першої категорії” та досягли високого професіоналізму в роботі, систематично використовують передовий педагогічний досвід, беруть активну участь у його поширенні, надають практичну допомогу іншим педагогічним працівникам.

► за результатами атестації педагогічним працівникам, які досягли високих показників у роботі, присвоюються педагогічні звання: “викладач-методист”, “учитель-методист”, “вихователь-методист”, “педагог-організатор-методист”, “практичний психолог-методист”, “керівник гуртка-методист”, “старший викладач”, “старший учитель”, “майстер виробничого навчання I категорії”, “майстер виробничого навчання II”;

► педагогічні звання “викладач-методист”, “учитель-методист”, “вихователь-методист”, “практичний психолог-методист” можуть присвоюватися педагогічним працівникам, які мають кваліфікаційну категорію “спеціаліст вищої категорії”, здійснюють науково-дослідну діяльність, мають власні методичні розробки, які пройшли апробацію та схвалені науково-методичними установами або професійними об'єднаннями викладачів ВНЗ I-II рівнів акредитації, закладів післядипломної освіти;

► педагогічні звання “старший викладач”, “старший учитель”, “старший вихователь” можуть присвоюватися педагогічним працівникам, які мають кваліфікаційні категорії “спеціаліст вищої категорії” або “спеціаліст першої категорії” та досягли високого професіоналізму в роботі, систематично використовують передовий

педагогічний досвід, беруть активну участь у його поширенні, надають практичну допомогу іншим педагогічним працівникам.

**Рішення атестаційних комісій та порядок їх оскарження**

➤ У разі прийняття атестаційною комісією позитивного рішення керівник закладу або органу управління освітою **протягом п'яти днів після засідання атестаційної комісії видає відповідний наказ про присвоєння кваліфікаційних категорій (встановлення тарифних розрядів), педагогічних звань.** Наказ у триденний строк доводиться до відома педагогічного працівника під підпис та **подається в бухгалтерію для нарахування заробітної плати (з дня прийняття відповідного рішення атестаційною комісією);**

➤ Педагогічні працівники у десятиденний строк з дня вручення атестаційного листа мають право подати апеляцію на рішення атестаційної комісії до атестаційної комісії вищого рівня;

➤ Рішення атестаційних комісій можуть бути оскаржені до суду.

**Витяг з колективного договору Національного університету біоресурсів і природокористування України на 2017-2019 рр.**

**1. ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ**

1.1. Адміністрація забезпечує ефективну діяльність університету, належні організаційні, матеріально-технічні та соціально-побутові умови працівників, виходячи з фактичних обсягів бюджетного фінансування та раціонального використання коштів спеціального фонду.

1.2. Керівники усіх структурних підрозділів університету зобов'язані здійснювати прийом працівників підвідомчих їм підрозділів з особистих питань не менше ніж два рази на тиждень, а з питань, що стосуються трудових відносин (організація та умови праці, заробітна плата, нормування праці, відпочинок, наукова та науково-педагогічна діяльність тощо) у день звернення працівника.

*Відп.: ректор, перший проректор, керівники підрозділів.*

1.3. Регулювання трудових і соціально-економічних відносин в університеті здійснюється на засадах рівноправності, гендерної рівності, недопущення дискримінації залежно від статі, національної належності, мови, політичних поглядів, релігійних переконань, соціального і майнового статусу, місця проживання.

1.4. Зарахування на роботу проводиться відповідно до чинного законодавства з урахуванням вимог Кодексу законів про працю України, законів України "Про освіту", "Про вищу освіту" та Статуту НУБіП України.

При прийнятті на роботу відділ кадрів зобов'язаний ознайомити працівника з Правилами внутрішнього розпорядку, Статутом НУБіП України, Колективним договором, а також обов'язками працівника за посадовою інструкцією, згодою на обробку персональних даних. Відділу охорони праці проводити вступний інструктаж з охорони праці.

Призначення працівників на керівні посади, крім виборних посад, проводиться ректором на основі рекомендації кадрової комісії за участю представника профспілкового комітету.

Для працівників, які приймаються на роботу, де можливий контакт з шкідливими для здоров'я речовинами обов'язковим є проходження медичного огляду.

*Відп.: начальник відділу кадрів, начальник відділу охорони праці.*

1.5. В університеті трудовий договір укладається на невизначений строк (безстроковий трудовий договір).

Зміна безстрокового трудового договору на строковий згідно з чинним законодавством не допускається.

Укладання трудового договору оформляється наказом про зарахування працівника на роботу

Працівник не може бути допущений до роботи без укладення трудового

договору, оформленого наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу, та повідомлення центрального органу виконавчої влади з питань забезпечення формування та реалізації державної політики з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування про прийняття працівника на роботу в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Трудовий договір на визначений строк (строковий трудовий договір) може укладатися лише у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, умов її виконання або інтересів працівника та в інших випадках передбачених законодавчими актами.

*Відп.: перший проректор, начальник відділу кадрів.*

1.6. Науково-педагогічні працівники приймаються на роботу, як правило, на конкурсній основі з подальшим укладанням контракту між працівником і адміністрацією в особі ректора на строк до 5 років.

1.7. При оцінці роботи наукових, науково-педагогічних працівників застосовуються результати рейтингової оцінки діяльності відповідно до положень "Про планування та облік роботи науково-педагогічних працівників Національного університету біоресурсів і природокористування України", та "Про оплату праці працівників Національного університету біоресурсів і природокористування України".

Доступ до показників рейтингу науково-педагогічних працівників і кафедр забезпечується шляхом оприлюднення їх на вчених радах інститутів, факультетів.

1.8. Контроль за виконанням науково-педагогічними працівниками аудиторної навчальної роботи здійснюється адміністрацією відповідно до розкладу занять, інших видів діяльності – за індивідуальним планом.

Графіки перебування науково-педагогічних працівників на кафедрах узгоджуються з розкладом їх занять. У разі зміни у розкладі, зазначені графіки складаються завідувачем кафедри щотижня.

1.9. Між науково-педагогічними працівниками, які вийшли на пенсію відповідно до Закону України "Про наукову і науково-технічну діяльність", і адміністрацією може укладатися контракт (строковий трудовий договір).

1.10. Систематично, але не рідше одного разу в 5 років, адміністрація забезпечує необхідні умови для підвищення кваліфікації кожному науково-педагогічному працівникові. Якщо зазначене підвищення кваліфікації здійснюється не в НУБіП України, то на цей період педагогічне навантаження планується за спеціальним графіком.

За необхідністю здійснюється підвищення кваліфікації працівників університету. Може проводитися атестація працівників університету за наказом ректора.

1.11.3 метою об'єктивної оцінки професійної кваліфікації і ділових якостей працівників наукової бібліотеки університету, для визначення

можливостей їх професійного і посадового росту проводити не частіше ніж один раз на три роки атестацію бібліотечних кадрів (Наказ/Положення Міністерства культури і туризму, від 16.07.2007, № 44 "Про затвердження Положення про проведення атестації працівників підприємств, установ, організацій та закладів галузі культури").

*Відп.: перший проректор, начальник відділу кадрів.*

1.12. Керівникам структурних підрозділів забороняється вимагати, примушувати, схилити працівників університету до виконання роботи, що не входить до їх обов'язків і не обумовлена трудовим договором (угодою) без їх згоди та відповідного оформлення і оплати праці згідно з чинним законодавством і цим Договором.

1.13. Тимчасове переведення працівника на іншу роботу, не обумовлену його трудовим договором, допускається лише за його згоди у випадках і на умовах, передбачених чинним законодавством.

*Відп.: перший проректор, начальник відділу кадрів, керівники підрозділів.*

1.14. Режим роботи працівників встановлюється правилами внутрішнього розпорядку (далі – Правила), затвердженим ректором університету за погодженням з профспілковим комітетом.

Правила регламентуються трудовим законодавством, нормами колективного договору, нормативними актами, Статутом університету.

1.15. Нормальна тривалість робочого часу становить 40 годин на тиждень.

Основним видом режиму робочого часу в університеті є п'ятиденний робочий тиждень з однаковою щоденною тривалістю робочого часу. Він є базовим для обчислення норми тривалості робочого часу при встановленні інших режимів роботи: шестиденного робочого тижня, підсумованого обліку робочого часу, режиму неповного робочого часу тощо.

Незалежно від режиму роботи, що застосовується в університеті, його відокремлених підрозділах, філіях встановлена законодавством і цим Договором норма тривалості робочого часу (40 годин на тиждень) є обов'язковою.

1.16. Для адміністративного, інженерно-технічного, навчально-допоміжного, господарського персоналу нормальна тривалість робочого часу – 40 годин на тиждень при 5-денному робочому тижні, вихідні дні – субота, неділя.

Для науково-педагогічних працівників річний обсяг робочого часу встановлюється 1548 годин з шестигодинним робочим днем, 36 годин на тиждень (ст. 51 КЗпП України). Режим робочого дня визначається розкладом занять та індивідуальним планом, яким передбачається виконання обов'язків за такими видами робіт: навчальна, наукова, науково-методична, дослідницька робота, впровадження досягнень НТП у виробництво (інноваційна) та культурно-виховна робота.

*Відп.: перший проректор, начальник відділу кадрів, керівники підрозділів.*

1.17. Тривалість щоденної роботи в окремих випадках може бути

продовжена до 10 годин, за умови дотримання тижневої тривалості норми робочого часу – 40 годин. Працівникам які працюють за сумісництвом (внутрішнім) дозволяється працювати у вільний від основної роботи час.

1.18.Скорочений робочий час в університеті встановлюється згідно з чинним законодавством:

- 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 (ст. 51 КЗпП України).

Тривалість робочого часу студентів (учнів), які працюють протягом навчального року у вільний від навчання час не може перевищувати половини максимальної тривалості робочого часу, передбаченої в абзаці першому цього пункту для осіб відповідного віку:

- для працівників, зайнятих на роботах з шкідливими умовами праці (додаток №4 ), – 36 годин на тиждень (ст. 51 КЗпП України);

1.19.Неповний робочий час.

Неповний робочий час (день, тиждень) з ініціативи роботодавця може запроваджуватися лише у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці за письмовим попередженням працівників не пізніше як за два місяці.

При цьому тривалість робочого часу не може бути меншою від половини норми робочого, а термін його застосування не повинен перевищувати шести місяців.

Неповний робочий час за ініціативи працівника встановлюється за угодою сторін та в інших випадках, передбачених законодавством. Зокрема, для вагітних жінок, жінок, які мають дитину віком до чотирнадцяти років або дитину-інваліда, в тому числі таку, що знаходиться під її опікуванням або здійснюють догляд за хворим членом сім'ї відповідно до медичного висновку (ст. 56 КЗпП України).

1.20.Тривалість робочого часу в дні, які передують дням державних або релігійних свят, встановлених чинним законодавством, скорочується на одну годину.

1.21.У випадку виробничої необхідності за узгодженням із профспілковим комітетом, в закладах харчування на період проходження практики студентами університету, його відокремлених підрозділів та філій, може застосовуватись за погодженням із профспілковим комітетом, гнучкий режим робочого часу (далі – ГРРЧ), (наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 04.10.2006 р. № 359).

Основними положеннями ГРРЧ являються наступні норми:

- час початку та закінчення щоденної роботи (зміни), (ст. 57 КЗпП);
- розподіл робочого дня (зміни) на частини (ст. 60 КЗпП);
- час початку та закінчення перерв для відпочинку і харчування (ст. 66 КЗпП).

При цьому працівникам закладів харчування надається право використовувати час перерви для відпочинку і харчування на свій розсуд з



відсутністю в цей час на своєму робочому місці (стаття 66 КЗпП).

Гнучкий режим робочого часу організовується підсумованим обліком робочого часу, з квартальним обліковим періодом. При цьому, працівник повинен відпрацювати встановлену відповідно до законодавства кількість робочих годин в обліковому періоді. Протягом квартального облікового періоду працівник повинен недопрацьовані впродовж тижня (місяця) години роботи відпрацювати в інший час, а у разі коли працівником за тиждень (місяць) відпрацьовано понад нормальну тривалість робочого часу, йому має бути надано відповідний час відпочинку.

В умовах ГРРЧ тривалість робочого часу (зміни) становить до 12 годин на добу.

Обов'язковою умовою застосування ГРРЧ є забезпечення обліку відпрацьованого робочого часу в квартальному обліковому періоді та контроль за трудовою дисципліною працюючих в цьому режимі.

Для чергових по навчальних корпусах, гуртожитках, операторів котелень, охоронників, застосовується облік робочого часу з квартальним обліковим періодом.

Робота працівників регулюється графіками виходу на роботу за підсумованим обліком робочого часу, які затверджуються, за погодженням із профспілковим комітетом, не менше як на місяць і доводяться до працівників не пізніше як за тиждень до початку місяця, а понад два місяці – за 2 тижні до їх запровадження.

При підсумованому обліку робочого часу графіки роботи (змінності) мають розроблятися таким чином, щоб тривалість перерви в роботі між змінами була не меншою подвійної тривалості часу роботи в попередній зміні (включаючи перерву на обід) (частина перша ст. 59 КЗпП), з таким розрахунком, щоб норма надурочного часу не перевищувала 120 годин на рік (ст. 65 КЗпП), а тривалість щотижневого безперервного відпочинку повинна бути не меншою, як 42 години (ст. 70 КЗпП).

Призначення працівника на роботу протягом двох змін підряд забороняється (частина друга ст. 59 КЗпП).

*Відп.: перший проректор, проректор з навчально-науково-виробничих питань і адміністративно-господарської діяльності, начальник відділу кадрів, керівники підрозділів.*

1.22. Працівники можуть залучатися до роботи у дні, які є для них вихідними, а також у святкові дні лише у випадках та на умовах, передбачених чинним законодавством.

1.23. Керівникам підрозділів дозволяється, виходячи з виробничої необхідності, в установленому порядку змінювати за погодженням з профспілковим комітетом режими роботи працівників, норми праці, відмінні від визначених правилами внутрішнього розпорядку і повідомляти про це працівників не пізніше як за 2 місяці до їх запровадження (ст. 32, 247 КЗпП України).

*Відп.: ректор, перший проректор, начальник відділу кадрів,  
начальник юридичного відділу.*

3.12. У разі виникнення причин економічного, структурного характеру або у зв'язку з реорганізацією університету, через які неминучі вивільнення працівників з ініціативи адміністрації, письмово повідомляти профспілковому комітету не пізніше як за 3 місяці до передбачуваних звільнень про причини і терміни вивільнення, кількість та категорії працівників, що підлягають скороченню (ст. 22 Закону України "Про профспілки, їх права та гарантії діяльності").

При скороченні чисельності чи штату працівників, у зв'язку із істотними змінами умов праці, працівники повинні бути повідомлені не пізніше ніж за 2 місяці про зміни в організації праці, при цьому переважне право на залишення на посаді надається працівникам з більш високою кваліфікацією та продуктивністю праці (ст. 42 КЗпП України).

Протягом строку попередження працівнику за його бажанням може надаватися вільний від роботи час для самостійного працевлаштування із збереженням заробітної плати, але не більше одного робочого дня на тиждень (відповідно до Міжгалузевих норм).

*Відп.: ректор, перший проректор, начальник відділу кадрів,  
начальник юридичного відділу.*

1.24. Адміністрація і профком гарантують соціальний захист працівників, сприяють зайнятості і попередженню безробіття, а також вирішують питання запровадження, перегляду та змін норм праці, робочого часу, виконання надурочних робіт, робіт у вихідні дні тощо.

1.25. Щорічна оплачувана відпустка для різних категорій працівників надається відповідно до Закону України "Про відпустки" та Кодексу законів про працю України.

1.26. Жінці, яка працює і має двох або більше дітей віком до 15 років, або дитину-інваліда, або яка усиновила дитину, матері інваліда з дитинства підгрупи А І групи, одинокій матері, батьку дитини або інваліда з дитинства підгрупи А І групи, який виховує їх без матері (у тому числі у разі тривалого перебування матері в лікувальному закладі), а також особі, яка взяла під опіку дитину, або інваліда з дитинства підгрупи А І групи чи одному із прийомних батьків надається щорічна додаткова оплачувана відпустка тривалістю 10 календарних днів без урахування святкових і неробочих днів (Ст. 73 КЗпП України).

За наявності декількох підстав для надання цієї відпустки її загальна тривалість не може перевищувати 17 календарних днів.

Учасникам бойових дій, інвалідам війни надається додаткова оплачувана відпустка із збереженням заробітної плати тривалістю 14 календарних днів на рік.

1.27. При визначенні тривалості щорічних відпусток у календарних днях до розрахунку беруть і вихідні дні, але при цьому не враховуються святкові та

неробочі дні: 1 січня – Новий рік, 7 січня – Різдво Христове, 8 березня – Міжнародний Жіночий день, Пасха (Великдень), 1, 2 травня – День Міжнародної солідарності трудящих, 9 травня – День перемоги над нацизмом у Другій світовій війні (День перемоги), Трійця, 28 червня – День Конституції України, 24 серпня – День незалежності України, 14 жовтня – День захисника України.

1.28. Працівникам з ненормованим робочим днем та з особливим характером праці (додатки 1, 2) надається додаткова відпустка тривалістю до 7 календарних днів (додаток 3).

Роботою на умовах ненормованого робочого часу вважається епізодична робота за вказівкою роботодавця або коли без такої вказівки працівник зобов'язаний працювати понад норму робочого часу.

У разі, коли окремі працівники для яких застосовується гнучкий режим робочого часу залучаються до роботи понад норму робочого часу систематично, така робота вважається надурочною і повинна проводитися у дозволених межах і оплачуватися як надурочна.

1.29. Працівникам виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими та важкими умовами праці надаються пільги на підставі результатів атестації робочих місць (додаток №4).

1.30. Додатково надана відпустка за згодою працівника може бути приєднана до основної або перенесена на інший період.

1.31. Щорічна відпустка надається за графіком, який узгоджується між працівником і адміністрацією, затверджується ректором університету за погодженням з виборним профспілковим органом, із вчасною виплатою відпускних.

Адміністрація зобов'язана повідомити працівника про дату початку відпустки не пізніше як за два тижні до встановленого графіком терміну.

*Відп.: перший проректор, начальник відділу кадрів, керівники підрозділів.*

1.32. Щорічні відпустки за заявою працівника у бажаний для нього час надаються:

- особам віком до 18 років.
- інвалідам;
- жінкам перед відпусткою у зв'язку з вагітністю та пологами або після неї;
- жінкам, які мають двоє і більше дітей віком до 15 років або дитину-інваліда;
- самотній матері (батьку), які виховують дитину без батька (матері); опікунам, піклувальникам або іншим самотнім особам, які фактично виховують одного або більше дітей віком до 15 років за відсутності батьків;
- дружинам (чоловікам) військовослужбовців;
- ветеранам праці та особам, які мають особливі трудові заслуги перед Батьківщиною;
- ветеранам війни, особам, які мають особливі заслуги перед

Батьківщиною, а також особам, на яких поширюється чинність Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту";

– в інших випадках, передбачених законодавством.

1.33. У разі виділення путівок для санаторно-курортного лікування працівникам надаються щорічні відпустки у термін, визначений у путівці.

1.34. Надавати відпустки без збереження заробітної плати за бажанням таким категоріям працівників:

– учасникам війни, особам, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, а також особам, на яких поширюється чинність Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту", – тривалістю до 14 календарних днів щорічно;

– особам, які мають особливі трудові заслуги перед Батьківщиною – до 21 календарного дня щорічно;

– пенсіонерам за віком та інвалідам третьої групи - до 30 календарних днів щорічно;

– інвалідам першої та другої груп - до 60 календарних днів щорічно;

– особам, які одружуються - до 10 календарних днів;

– працівникам у разі смерті рідних по крові або по шлюбу: чоловіка (дружини), батьків (вітчима, мачухи), дитини (пасинка, падчірки), братів, сестер - до 7 календарних днів без урахування часу, необхідного для проїзду до місця поховання та назад: інших рідних – до трьох календарних днів без урахування часу, необхідного для проїзду до місця поховання та назад;

– працівникам, для завершення санаторно-курортного лікування тривалістю, визначеною у медичному висновку;

– ветеранам праці – до 14 календарних днів щорічно;

– працівникам на період проведення антитерористичної операції у відповідному населеному пункті з урахуванням часу необхідного для повернення до місця роботи, але не більше як 7 календарних днів після прийняття рішення про припинення антитерористичної операції.

– в інших випадках, передбачених законодавством.

1.35. За сімейними обставинами та з інших причин працівнику може надаватися відпустка без збереження заробітної плати за його заявою, але не більше 15 календарних днів на рік.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аренс А. Аудит / А. Аренс, Дж. Лоббек ; пер. с англ., гл. ред. серии Я. В. Соколов. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 340 с.
2. Беккер Б. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / Б. Беккер ; пер. с англ. Н. Ю. Скачек. – М. : Вильямс, 2007. – 298 с.
3. Білорус Т. В. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання / Т. В. Білорус, С. Г. Фірсова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – Вип. 1. – С. 335-345.
4. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2007. – 174 с.
5. Ведення у навчальному закладі Табеля обліку використання робочого часу [Електронний ресурс] // Педрада. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pedrada.com.ua/article/317-qqq-17-m1-04-01-2017-vedennya-u-navchalnomu-zaklad-tabelya-oblku-vikoristannya-robochogo-chasu>.
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
7. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту / Н. Л. Гавкалова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – № 3. – С. 4-14. – Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2014\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2014_3_3).
8. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. пособие / И. В. Головнева. – К. : Кондор, 2008. – 172 с.
9. Гончаров М. А. Основы менеджмента в образовании / Михаил Анатольевич Гончаров. – Москва: КНОРУС, 2016. – 476 с.
10. Гошовська В. А. Кадровий менеджмент як складова управління

людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель ; упоряд. Ю. В. Стрілецька. – К. : НАДУ, 2013. – 96 с.

11. Грузінова Л. П. Трудове право України / Л. П. Грузінова, В. Г. Короткін. – Київ: МАУП, 2003. – 152 с.

12. Державний фінансовий аудит: методологія і організація : монографія / Є. В. Мних, М. О. Никонович, Н. С. Барабаш та ін.; за ред. Є. В. Мниха. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 319 с.

13. Економіка праці й соціально-трудові відносини підручник /Шкільов О.В., Барабан С.С., Ярославський В.А., Гаврилюк І.П., Балан О.Д., Ткачук В.А., Ланченко Є.О., Ібатуллін М.І., Гапоненко Н.В., Мельянкova Л.В. За ред. д-ра. екон. наук, проф. Шкільова О.В. – К.: Четверта хвиля, 2008. – 472 с.

14. Жигірь В. Провідні функції менеджера освіти як основа формування його професійної компетентності / Вікторія Жигірь // Молодь і ринок. – 2011. – № 2(73). – С. 27-33.

15. Жижко Т. А. Філософія академічної освіти : монографія / Т. А. Жижко ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. – Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. – 403 с.

16. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В. Жуковська. // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2010. – №4. – С. 48–56.

17. Загальна психологія / За заг. ред. акад. С.Д. Максименка. Підручник. – 2-ге вид., переробл. і доп. - Вінниця: Нова Книга, 2004. – 704 с.

18. Закон України "Про аудиторську діяльність" [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3125-12/print1474555036261527>.

19. Закон України "Про вищу освіту" [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/print1475057361426899>.

20. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман ; пер с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 432 с.
21. Кадровий аудит [Електронний ресурс] // Центр управління персоналом. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://center-personal.info/audit.html>.
22. Коваль З. О. Менеджмент персоналу / Зоряна Остапівна Коваль. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 452 с.
23. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – 1971. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08/print1490644263393948>.
24. Корисні програми для самоорганізації і планування [Електронний ресурс] // Тут - цікаво. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://tut-cikavo.com/tekhnologiji/199-samoorganizatsiya-ta-planuvannya-korisni-programi-dlya-samoorganizatsiji-i-planuvannya>.
25. Костриця Н.М. Методика навчання спілкування в управлінській діяльності : навч. посібник / Н. М. Костриця, В. І. Свистун, В. В. Ягупов. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 272 с.
26. Літвіненко О. В. Кадровий аудит на підприємстві / О.В. Літвіненко // Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – 2016. – № 3. – С. 218-219.
27. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: Теорія і сучасна практика / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. – Київ: Професіонал, 2006. – 416 с.
28. Лученко В. Кадровий аудит: теорія і практика : наук.-практ. вид. / В. Лученко. – К. : ТОВ "Бюро управлінського консультування", 2005. – 126 с.
29. Марков І.В. Вплив соціально-психологічного клімату на взаємини в колективі / І. В. Марков, Я. М. Рудик // Научные труды SWorld. – 2014. – Т. 18. – № 2. – С. 3-7.
30. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / Олександра Іванівна Мармаза. – Х. : Видав. група "Основа", 2007. – 448 с.

31. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : секрети успішного управління / Олександра Іванівна Мармаза. – Х. : Основа, 2005. – 176 с.
32. Менеджмент персоналу : навч. посіб. [вид. 2-ге, без змін] / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
33. Методологія: Управління персоналом [Електронний ресурс] // Менеджмент. Дайджест. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.management.com.ua/hrm/>.
34. Миколайчук І. П. Управління персоналом : опорний конспект лекцій / І. П. Миколайчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 126 с.
35. Михайліченко М.В. Компетентнісний підхід до підготовки керівників навчальних закладів // Витоки педагогічної майстерності: збірник наукових праць ПНПУ імені В.Г. Короленка. – Вип. 8. – Ч. І. – Полтава, 2011. – Серія "Педагогічні науки". – С. 3-8.
36. Михайліченко М.В. Освітні технології: навч. посібник // М.В. Михайліченко, Я.М. Рудик. – К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2016. – 583 с.
37. Михайліченко М.В. Техніка управлінської діяльності: навч. посібник / М. В. Михайліченко, О. О. Ярошинська. – Умань: ПП Жовтий О.О., 2013. – 217 с.
38. Морека В. Новітні методи стимулювання трудової дисципліни [Електронний ресурс] / В. Морека, А. Шептицький // Наукові конференції. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/723>.
39. Морушко О. О. Кадровий менеджмент / Олександр Олександрович Морушко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 176 с.
40. Мусіхіна Г. М. Проблеми та перспективи розвитку аудиту в Україні [Електронний ресурс] / Г. М. Мусіхіна // Наукове товариство Івана Кушніра. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=25952>.
41. Наказ Міністерства освіти і науки України "Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів



методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів" від 07.08.2002 № 450.

42. Наказ Міністерства освіти і науки України "Про затвердження рекомендацій щодо планування робочого часу викладачів вищих закладів освіти і запровадження норм часу для розрахунку і обліку їх навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи у вищих закладах освіти 3 і 4 рівнів акредитації" від 07.06.1996 № 195.

43. Наказ Міністерства освіти і науки України "Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників України" від 06.10.2010 № 930.

44. Наказ Міністерства освіти і науки, молоді і спорту України "Про затвердження Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів" від 24.01.2013 № 48.

45. Наказ Міністерства освіти України "Про затвердження Положення про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах" від 02.06.94 № 161.

46. Наказ ректора КНУ ім. Тараса Шевченка "Про затвердження норм часу для планування та обліку навчальної роботи" [Електронний ресурс] // КНУ ім. Тараса Шевченка. – 2009. – Режим доступу до ресурсу: [http://nmc.univ.kiev.ua/docs/nakaz%20norm%20chasy%20309%2032%2005.05.2009\\_Skoreg.doc](http://nmc.univ.kiev.ua/docs/nakaz%20norm%20chasy%20309%2032%2005.05.2009_Skoreg.doc).

47. Нестеренко Г. О. Персонал: управління на засадах самоорганізації / Галина Олегівна Нестеренко. – Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. – 350 с.

48. Ніколаєнко С.М. Законодавча база управління навчальними закладами / С.М. Ніколаєнко. – К.: НУБіП України, 2015. – 225 с.

49. Ніколаєнко С.М. Керівник навчального закладу: навчальний посібник / С.М. Ніколаєнко. – Київ: НУБіП України, 2016. – 172 с.

50. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала : учебник / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.

51. Одегов Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Одегов, П. Журавлев. – Москва: Финстатинформ, 1997. – 878 с.

52. Організація, планування та облік роботи кафедри Державного закладу “Дніпропетровська медична академія Міністерства охорони здоров’я України” [Електронний ресурс] // Державний заклад “Дніпропетровська медична академія Міністерства охорони здоров’я України”. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://ftp.dsma.dp.ua/nv/organizatsiya%20roboty%20kafedry.pdf>.

53. Особливості планування та обліку основних видів роботи науково-педагогічних працівників у вищих навчальних закладах України / Ю. Г. Масікевич, В. Ф. Мислицький, С. С. Ткачук, О. М. Жуковський. // Клінічна та експериментальна патологія. – 2016. – Т. 15. – №3. – С. 118–121.

54. Павлютенков Є.М. Основи управління школою/ Є.М. Павлютенков, В.В. Крижко. – Х. : Вид. група "Основа". – 2006. – 176 с.

55. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : навч. посібник / Ю. І. Палеха. – К. : Ліра-К, 2010. – 338 с.

56. Палеха Ю. І. Управлінське документування: У 2 ч. Частина 1. Ведення загальної документації (зі зразками сучасних ділових паперів) / Ю. І. Палеха. – Київ: Професіонал, 2001. – 327 с.

57. Палеха Ю. І. Управлінське документування: У 2 ч. Частина 2. Кадрове діловодство (зі зразками сучасних ділових паперів) / Ю. І. Палеха. – Київ: Знання України, 2001. – 230 с.

58. Палеха Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів) / Юрій Палеха. – Київ: Ліра-К, 2009. – 475 с.

59. Положення про норми часу для планування та обліку навчальної та іншої роботи науково-педагогічних працівників Харківського національного медичного університету [Електронний ресурс] // ХНМУ. – 2015. – Режим доступу до ресурсу:

[www.knmu.kharkov.ua/attachments/2522\\_pologen\\_pro\\_normy\\_chasu.doc](http://www.knmu.kharkov.ua/attachments/2522_pologen_pro_normy_chasu.doc).

60. Положення про планування роботи, звітування й оцінювання науково-педагогічних працівників Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна [Електронний ресурс] // Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.univer.kharkov.ua/docs/polozhennya/zvituvannya21042017.pdf>.

61. Практика кадровика [Електронний ресурс] // Всеукраїнська асоціація кадровиків. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.kadrovik.ua/category/kategor-statei/praktika-kadrovika>.

62. Про журнал "Довідник кадровика" [Електронний ресурс] // Всеукраїнська асоціація кадровиків. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.kadrovik.ua/content/pro-zhurnal>.

63. Про планування та облік роботи науково-педагогічних працівників НУБіП України / [С. М. Ніколаєнко, І. І. Ібатуллін, С. М. Кваша та ін.]. – Київ: НУБіП України, 2016. – 46 с.

64. Психологія і педагогіка: підручник для студентів вищих навчальних закладів непедагогічного профілю традиційної та дистанційної форм навчання / Сисоєва С.О., Поясок Т.Б. – Вид. 2-ге, доп., випр. – Кременчук: ПП Щербатих О.В., 2008. – 532 с.

65. Райсберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райсберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2013. – 234 с.

66. Результативний конфлікт / Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон; пер. з англ. І. Софієнко. – К. : Наш Формат, 2016. – 320 с.

67. Римар І. Систематичний кадровий аудит істотно мінімізує ризики для підприємства з боку державних перевіряючих органів [Електронний ресурс] / Ірина Римар // Фінансовий директор компанії. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://fdk.net.ua/article/systematychnyy-kadrovyy-audyt-istotno-minimizuye-ryzyky-dlya-pidpryyemstva-z-boku-derzhavnyh>.

68. Роль миграции (эмиграции) в распределении трудовых ресурсов [Електронний ресурс] // StudFiles. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://studfiles.net/preview/3858859/page:55/>.

69. Рудик Я. М. Техніка управлінської діяльності: навч.-метод. посібник / Я. М. Рудик. – Ніжин. : ПП Лисенко, 2012. – 108 с.

70. Рудик Я. М. Управління змістом робіт: навч.-метод. посібник / Я. М. Рудик. – Ніжин. : ПП Лисенко, 2012. – 108 с.

71. Сафулько С. Ф. Энциклопедический довідник майбутнього адвоката: у 2 ч. / О. Д. Святоцький, Т. Г. Захарченко, С. Ф. Сафулько та ін.; За заг. ред. С. Ф. Сафулька. — К.: Видавничий Дім "Ін Юре", 2008. – Ч. 2. – 832 с.

72. Скоц В.В. Класифікація стилів і методів керівництва організацією / В. В. Скоц, Я.М. Рудик // Научные труды SWorld. – 2014. – Т. 17. – № 3. – С. 16-21.

73. Смирнова М. Е. Специфика нормирования труда учебно-вспомогательного персонала в условиях совершенствования системы образования / М. Е. Смирнова. // Управленческие науки в современном мире. – 2015. – Т. 1. – №1. – С. 589–593.

74. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації / І. О. Совершенна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2013. – № 1. – С. 31–41.

75. Соціально-економічний захист [Електронний ресурс] // Профспілка працівників освіти і науки. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://pon.org.ua/socialny-zahyst/>.

76. Сурмін Ю.П. Кадрова революція в Україні: сутність, проблеми та напрями розгортання / Ю.П. Сурмін // Ринок праці та зайнятість населення. – 2015. – №1. – С. 38-43.

77. Торган М.М. Специфіка управлінської діяльності в освіті / М.М. Торган // Педагогічні науки. – 2010. – № 53. – С. 115-117.

78. Управління освітою / Міністерство освіти і науки України, Нац. пед.

ун-т імені М.П. Драгоманова; за науковою ред. В.П. Беха; редкол.: В.П. Бех (голова), М.В. Михайліченко (заст. голови) [та ін]. – К.: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2013. – 546 с.

79. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

80. Шостак А. В. Мотиваційний менеджмент: роль внутрішньо-університетських рейтингів / А. В. Шостак, Я. М. Рудик // Науковий вісник НУБіП України. Серія : Педагогіка, психологія, філософія. - 2016. - Вип. 253. - С. 327-333.

81. Шостак А. В. Управление качеством образования при помощи качественных критериев / А. В. Шостак, Я. М. Рудик // Перспективы науки и образования. – 2016. – №5 (23). – С.24-30.

82. Як захистити свої права [Електронний ресурс] // Правозахист викладачів та студентів. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://profrights.org/articles>.

83. Якою буде зарплата педпрацівників із 2018 року [Електронний ресурс] // Електронна газета «Інтерактивна бухгалтерія». – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.interbuh.com.ua/ua/documents/onenews/111843>.