

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики

та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Спеціальність 073 Менеджмент

магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи – Ручко Сергій Віталійович

(підпис)

Науковий керівник – доцент

Лапчук Ярослав Степанович

(підпис)

Дрогобич, 2024

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

Зав. кафедрою _____

(підпис)

_____ (дата)

Завдання

на підготовку магістерської роботи

1. **Тема: Управління персоналом підприємств в сучасних умовах**
2. Керівник: к.е.н., доцент Лапчук Ярослав Степанович
3. Студент: Ручко Сергій Віталійович
4. Перелік питань, що підлягають висвітленню у магістерській роботі:
 1. Показ ролі людського фактору в діяльності організації, та розкриття сутності персоналу як об'єкту управлінського впливу.
 2. Аналіз механізму управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах.
 3. Показ напрямків удосконалення процесу управління персоналом виробничого підприємства.
5. Етапи підготовки роботи

№	Назва етапу	Термін виконання	Термін звіту перед керівником, кафедрою
1.	Аналіз літературних джерел з теми дослідження, обґрунтування актуальності роботи, постановка мети і завдань дослідження, систематизація і узагальнення теоретичного матеріалу. Написання 1-го розділу	Жовтень-січень	до 01.02.2023 р.
2.	Формування методики експериментальних досліджень. Збір і аналіз фактичного матеріалу. Написання 2-го розділу	Лютий-березень	до 01.04.2024 р.
3.	Розробка науково-практичних рекомендацій за результатами теоретичних і експериментальних досліджень. Узагальнення результатів дослідження. Написання 3-го розділу і висновків.	Квітень-травень	до 01.06.2024 р.

6. Дата видачі завдання _____
7. Термін подачі роботи керівнику _____
8. З вимогами до виконання магістерської роботи і завданнями ознайомлений (а) _____
(підпис студента)

9. Керівник _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Ручко С.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. – Рукопис.

Робота присвячена актуальним підходам і методам пов'язаних з процесом управління персоналом підприємств в сучасних умовах.

Розкрито суть поняття персонал та теоретичні основи процесу його управління підлеглими, охарактеризовано сутність та зміст поняття «управління персоналом», розглянуто людські ресурси як важливу ланку діяльності організації, систему управління персоналом.

Здійснено дослідження процесу управління персоналом виробничого підприємства в сучасних умовах, проведено аналіз кадрового планування на підприємстві, розкрито роль кадрових служб в управлінні персоналом.

Запропоновано й обґрунтовано сучасні методи та напрямки удосконалення механізму управління персоналом, за допомогою розвитку кар'єри в організації, професійного розвитку і навчання персоналу.

Ключові слова: організація, людські ресурси, управління персоналом, менеджмент персоналу, стилі управління, ефективність діяльності персоналу, мотивування, сучасні методи управління, кар'єра, розвиток персоналу.

SUMMARY

Ruchko S.V. Personnel management of modern enterprises conditions - Manuscript.

The work is devoted to current approaches and methods related to the personnel management process of enterprises in modern conditions.

The essence of the concept of personnel and the theoretical basis of the process of managing subordinates is revealed, the essence and content of the concept of "personnel management" is characterized, human resources are considered as an important link of the organization's activity, the personnel management system.

The study of the personnel management process of a manufacturing enterprise in modern conditions was carried out, the analysis of personnel planning at the enterprise was carried out, the role of personnel services in personnel management was revealed.

Modern methods and directions for improving the mechanism of personnel management, with the help of career development in the organization, professional development and personnel training, are proposed and substantiated. **Key words:** organization, personnel management, management styles, efficiency of personnel activity, motivation, modern management methods.

Key words: organization, human resources, personnel management, personnel management, management styles, personnel effectiveness, motivation, modern management methods, career, personnel development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	 10
1.1. Людські ресурси – важлива ланка діяльності організації.....	10
1.2. Система управління персоналом	17
 РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	 23
2.1. Кадрове планування на підприємстві	23
2.2. Роль кадрових служб в управлінні персоналом	32
 РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	 37
3.1. Розвиток кар'єри в організації	37
3.2. Професійний розвиток і навчання персоналу	50
 ВИСНОВКИ.....	 60
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	 63

ВСТУП

Актуальність теми. Звернення до концепції управління людськими ресурсами визначає стратегічну важливість персоналу для досягнення успіху та конкурентоспроможності підприємства. Основні принципи цієї концепції, які акцентуються на розвитку та оптимізації персоналу, відрізняються від підходів традиційного управління кадрами.

Важливою рисою системи управління людськими ресурсами є підкреслення значення інвестицій у розвиток персоналу. Розглядаючи співробітників як цінний капітал, організації спрямовують зусилля на залучення та збереження якісного персоналу, а також на їхній постійний розвиток і підтримку.

Ця концепція також враховує важливість залучення персоналу до стратегічного процесу прийняття рішень. Коли співробітники розуміють стратегічні цілі організації та відчують свою важливість у досягненні цих цілей, вони стають більш мотивованими та згуртованими.

Усвідомлення важливості людських ресурсів для успіху підприємства зробило стратегічне управління персоналом однією з ключових галузей управління в сучасному бізнесі. Ця концепція є основою для розвитку організаційної культури, яка підтримує розвиток та ефективність персоналу, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

В роботах вчених визначено теоретико - методологічні засади управління персоналом, що базується на засадах класичного менеджменту, досліджено методи управління персоналом підприємства. Водночас, є недостатньо дослідженим і вивченим процес використання сучасних методів та підходів до управління персоналом на виробничих підприємствах. Питання удосконалення процесу управління персоналом виробничих підприємств в умовах ринкової економіки є нагальними і необхідними, що і визначає **актуальність даного дослідження.**

Метою роботи є дослідження процесу управління персоналом організації та показ напрямків його удосконалення на виробничих підприємствах в сучасних умовах.

У відповідності з поставленою метою, ставились і вирішувались наступні **завдання** :

1. Показ ролі людського фактору в діяльності організації, та розкриття сутності персоналу як об'єкту управлінського впливу.
2. Аналіз механізму управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах.
3. Показ напрямків удосконалення процесу управління персоналом виробничого підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в сучасних умовах.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та організаційні засади процесу управління персоналом на сучасному виробничому підприємстві.

Робота виконана за матеріалами публічного акціонерного товариства проектно-виробничого підприємства „Енергія”.

Залучення виробничих ресурсів та тимчасово вільних коштів підприємств у персонал може сприяти його оптимальному використанню та призведе до збільшення прибутковості. Крім того, розробка технічної документації та проведення різних дослідницьких робіт дозволяє компанії збільшити свій технічний та людський потенціал.

Успішна зовнішньоекономічна діяльність може стати важливим джерелом конкурентної переваги для будь-якої компанії, яка прагне розширити свою діяльність та зайняти сильну позицію на ринку.

Методологічною основою дослідження дипломної магістерської роботи є загально філософські та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема: синтез, аналіз, індукція, дедукція, абстрагування, методи групування та зіставлення, спостереження, порівняння та інші.

Елементи наукової новизни дипломного магістерського дослідження полягають в систематизації і узагальненні існуючих підходів до управління персоналом організації та показ напрямків їх удосконалення на виробничих підприємствах в сучасних умовах.

Практична значимість одержаних результатів полягає в можливості їх застосування в діяльності ПАТ ПВП “Енергія” та інших виробничих підприємствах.

Апробація результатів роботи. Результати дипломної магістерської роботи доповідались на наукових семінарах кафедри економіки та менеджменту, студентській науковій конференції.

Структура і обсяг роботи. Відповідності до мети і завдань побудований зміст роботи, яка включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 66 сторінок машинописного тексту, включає рисунки та 45 літературних джерел.

Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом організації

1.1. Людські ресурси – важлива ланка діяльності організації

Організація - це група людей, що об'єднуються для досягнення певних цілей. Розглядаючи її як соціальний інститут, можна виділити декілька ключових елементів, які формують її структуру і визначають її унікальність. Серед них: наявність спільних цілей і завдань, організаційна структура, корпоративна культура, постійна взаємодія з оточуючим середовищем та ефективне використання ресурсів.

XIX століття асоціюється з індивідуальними досягненнями, у той час як XX століття відоме як епоха "суперорганізацій", які значно змінили соціально-економічну картину світу. Зазначені здійснення, такі як перший польот у космос, комп'ютеризація та масове виробництво автомобілів, стали можливими завдяки спільним зусиллям могутніх організацій, а не індивідуальним геніям.

Історія відкриттів і винаходів свідчить, що за кожним значним досягненням стоїть не лише одна особистість, але і велика організація. Наприклад, хоча багато хто може не пам'ятати імені винахідника кольорового телевізора чи мікрохвильової печі, але всі знають компанії, що виготовляють ці товари. Те саме стосується і автомобілів, мобільних телефонів та інших продуктів. Це не означає, що індивідуальні здібності та талант втрачають свою вагу в суспільстві, але розвиток сучасної матеріальної культури вимагає значної колективної праці та координації. Тільки завдяки об'єднанню зусиль тисяч людей у сучасних організаціях стає можливим втілення грандіозних ідей і проектів, що колись були просто мрією для індивідів минулого.

Організації можуть приймати різні форми, такі як вищі навчальні заклади, готелі, фабрики, урядові відомства, спортивні команди та інші. Незважаючи на різноманітність у масштабах та сферах діяльності, всі вони мають спільні характеристики:

- наявність цілей, які вони ставлять перед собою;

- формування тісних зв'язків між членами організації та визначення правил для регулювання цих взаємовідносин;
- постійна взаємодія з зовнішнім середовищем.

Організації не виникають самостійно, вони створюються людьми з метою досягнення певних цілей. Кожна організація, будь то комерційна структура чи неформальна громадська організація, потребує визначення мети свого існування та подальших дій. Організації супроводжують людину на протязі всього її життя, починаючи від дитячого садка й закінчуючи підприємствами.

При заснуванні організації її цілі зазвичай визначаються засновниками. Протягом часу ці цілі можуть змінюватися під впливом різних факторів, таких як зміни в зовнішньому середовищі, розвиток технологій, або зміни в усвідомленні людей. У цьому процесі на формування цілей організації впливають різні зацікавлені сторони, такі як клієнти, власники, працівники та керівництво. Досягнення балансу між інтересами всіх ключових груп є важливою умовою успішного розвитку організації.

У своїй діяльності організації керуються різними цілями, які можуть відрізнятися за змістом та тривалістю. Наукова спільнота виділяє три основних типи цілей організацій: базові цінності, стратегічні завдання та короткотермінові плани.

Базові або фундаментальні цінності визначають основні мети існування організації та її основні принципи, які є ключовими для кожної групи людей, що об'єднана. Ці базові цінності є стійкими і залишаються незмінними протягом тривалого періоду часу, забезпечуючи стабільність у розвитку. Наприклад, для вищої школи базовою цінністю може бути підготовка фахівців для народного господарства.

Стратегічні завдання - це плани реалізації базових цінностей у конкретних умовах з урахуванням зовнішніх факторів і потенціалу самої організації. Вони визначають кінцеву мету, часові рамки та способи досягнення цілей і вимагають постійного оновлення через вплив зовнішнього середовища. [23. с. 21]

Короткотермінові цілі - це конкретні плани втілення стратегічних завдань. Вони деталізовані і впливають на всіх працівників організації. До них відносяться такі плани, як бізнес-плани, плани продажів тощо. Ці плани впливають на поведінку персоналу та результати організації і вимагають спільної роботи та координації дій. [23. с. 27]

Структура організації визначає її архітектуру, наявність окремих частин і взаємозв'язки між ними. Три основні типи організаційних структур - це функціональна, продуктова та матрична. Функціональна структура розподіляє функції між підрозділами за напрямками діяльності. Продуктова структура відображає поділ праці за виробництвом продукції або наданням послуг.

Матрична або адаптивна структура організації є гнучкою і здатною змінюватися відповідно до вимог зовнішнього середовища. Цей тип структури використовує найбільш ефективні аспекти продуктової та функціональної структур і працює в умовах постійних змін.

Організаційна культура - це комплексне поняття, яке відображає спільні відносини, переконання, норми поведінки та цінності в свідомості персоналу підприємства. Ці елементи культури визначають спосіб дій та взаємодій працівників і мають значний вплив на досягнення цілей організації, її ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

Організація функціонує і розвивається у постійній взаємодії з навколишнім світом, при цьому залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають законодавчі норми, клієнтів, постачальників, розвиток науки та технологій. Внутрішні елементи, такі як рівень змін, також впливають на діяльність організації. Організації, які працюють у стабільному середовищі, можуть оперувати довгостроковими прогнозами, тоді як ті, що працюють у змінному середовищі, змушені частіше коригувати свої цілі та стратегії.

Люди, з їхнім рівнем освіти, досвідом та майстерністю, є важливим елементом продуктивних сил. Терміни, такі як трудові ресурси, людський

фактор або кадри, використовуються в теорії менеджменту для опису людей, зайнятих у виробництві.

Термін "трудові ресурси" виник у науці в 20-х роках XX століття завдяки академіку С. Струмиліну. Початково цей термін використовувався як показник економічного планування для вимірювання робочої сили. Сучасне розуміння трудових ресурсів охоплює ширший спектр понять, включаючи трудовий потенціал, стан здоров'я, освіту, здібності та культуру для працевлаштування в різних сферах суспільно корисної діяльності.

Термін "кадри" використовується для позначення кваліфікованих працівників із певною професійною підготовкою, знаннями та досвідом у вибраній сфері діяльності. Часто в літературі та практиці відносно цього терміну мається на увазі лише спеціалісти або робітники з високим рівнем кваліфікації та стажем роботи на підприємстві.

Термін "персонал" найбільш доцільний для використання на рівні організації, оскільки він визначає особовий склад працівників, які працюють за наймом. Персонал охарактеризовується трудовими відносинами з роботодавцем та певними якісними характеристиками, які включають особисті та організаційні цілі.

Таким чином, персонал організації складається з постійного штату кваліфікованих працівників, які формуються та змінюються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, таких як рівень економічного розвитку, кількість активного населення та стан ринку праці.

Один зі способів оцінки персоналу в організації - це спискова кількість, яка визначається на певну календарну дату. Ця кількість включає всіх працівників, які працюють в організації на той момент, включаючи новозатверджених працівників та тих, хто був звільнений з цієї дати. Персонал поділяється на три категорії: постійний (який працює в організації більше одного року на основі контракту або безстроково), тимчасовий (на 2-4 місяці) та сезонний (на сезонні роботи строком до 6 місяців). Особи, які працюють за сумісництвом, та ті, хто призначений на роботу на певний строк або на спеціальні проекти, не включаються до спискової чисельності.

Управлінський персонал включає працівників, чия діяльність спрямована на виконання управлінських завдань. Це лінійні та функціональні керівники, які керують та координують діяльність виробництва, приймають рішення та несуть відповідальність за досягнення цілей організації. Лінійні керівники напряду відповідають за виробничий процес, тоді як функціональні керівники надають підтримку та сприяють роботі лінійних керівників.

У більшості організацій керівники і головні спеціалісти утворюють адміністрацію. Спеціалісти, такі як інженери, економісти, техніки, технологи та психологи, займаються створенням і впровадженням нових знань, технологій та розробкою рішень для різних виробничих і управлінських завдань. Технічні спеціалісти, у свою чергу, надають технічну та інформаційну підтримку апарату управління, виконуючи стандартні процедури та операції, які часто нормуються.

Управлінський персонал виконує переважно інтелектуальну працю і поділяється на керівників нижчого, середнього та вищого рівня. Керівники нижчого рівня, такі як майстри та начальники дільниць, зазвичай безпосередньо відповідають за виробничий процес. Керівники середнього та вищого рівня, у свою чергу, відповідають за більш великі виробничі підрозділи або всю організацію в цілому.

Виробничий персонал, який створює матеріальні цінності або надає виробничі послуги, може бути основним або допоміжним. Основний персонал безпосередньо бере участь у виробничому процесі, тоді як допоміжний персонал забезпечує обслуговування основного виробництва.

Класифікація персоналу також може здійснюватися за професіями та спеціальностями. Професія - це вид трудової діяльності, яка вимагає певних спеціальних знань та навичок для успішного виконання обов'язків. [18. с. 95]

Для формування кваліфікації працівників існують два основних шляхи. Перший - це оволодіння новими знаннями і навичками в результаті навчання та практики. Другий - це накопичення досвіду та практичних знань під час виконання професійних обов'язків.

У межах кожної професії виділяються різні спеціальності, що пов'язані з виконанням конкретних завдань. Наприклад, у професії юриста можуть існувати спеціальності, такі як кримінальне право, громадянське право тощо. Досвід та практика об'єднують знання та навички, формуючи кваліфікацію, яка визначається системою факторів, таких як загальні та професійні знання, стаж роботи та інші.

Кваліфікація працівника може бути визначена рівнем професійної підготовки, яку необхідно мати для виконання певних трудових функцій. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі оцінки знань та досвіду працівника.

Професійна кваліфікація працівника може визначатися такими групами:

1. Висококваліфіковані працівники, які мають середню або вищу професійну освіту.
2. Кваліфіковані працівники, які пройшли професійну підготовку у технічних училищах або проходили навчання на підприємствах.
3. Низькокваліфіковані працівники, які отримали базову підготовку на підприємстві або в інших навчальних закладах.
4. Некваліфіковані працівники, які отримали мінімальну підготовку для виконання простих завдань.

Рівень кваліфікації працівника відображає його здатність ефективно виконувати свої обов'язки в різних умовах і швидко адаптуватися до змін.

Компетенція працівника - це його рівень кваліфікації, який відображає його здатність ефективно виконувати завдання. Існують різні види компетенцій:

1. Функціональна компетенція визначається професійними знаннями та уміннями застосовувати їх у роботі.
2. Інтелектуальна компетенція проявляється у здібностях до аналітичного мислення та комплексного підходу до виконання завдань.
3. Ситуаційна компетенція передбачає уміння діяти в різних ситуаціях.

4. Соціальна компетенція описує комунікаційні та інтеграційні здібності, уміння взаємодіяти з іншими та досягати спільних цілей.

Структура персоналу за стажем роботи включає розподіл працівників за загальним та робочим стажем. Загальний стаж групується за періодами років, а стаж роботи в конкретній організації відображає стабільність персоналу.

Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за наявністю вищої, середньо-спеціальної, незакінченої вищої та середньої освіти.

У майбутньому на формування цих структур будуть впливати такі фактори як перерозподіл працівників між галузями, заміна вибуваючого персоналу на більш кваліфікований, зростання попиту на розумову працю та інші тенденції ринку праці.

Змінність персоналу є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якої організації і відображається у постійному русі кадрів через найм нових працівників та звільнення інших. Цей процес дозволяє організації адаптуватись до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Оцінка якості сучасного працівника включає різні групи показників:

1. Особисті риси: це характеристики конкретної особистості, такі як патріотизм, працьовитість, чесність, відповідальність, темперамент тощо.

2. Комунікативні навички: вони визначають ставлення особистості до спілкування з іншими людьми, включаючи вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками та лідерські якості.

3. Пізнавальні здібності: це загальні знання та навички про навколишній світ, включаючи загальний науковий і культурний світогляд особистості.

4. Професійні навички: це специфічні знання та навички, необхідні для виконання професійних обов'язків, які включають в себе виробничий досвід та спеціалізовані знання.

Формування комплексу характеристик індивіда є основним завданням управління персоналом, оскільки від цього залежить успішність і ефективність роботи організації.

1.2. Система управління персоналом

Управління персоналом — багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення. створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи. [35. с. 217]

Система управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. [45. с. 129]

Управління персоналом є складною системою, що постійно розвивається та вдосконалюється відповідно до змін у суспільстві та вимог часу. Вона базується на взаємодії керуючої і керованої систем, які відображають взаємодію між суб'єктом (органами управління) та об'єктом (соціально-економічними відносинами).

Керуюча система, або суб'єкт, складається з органів управління та управлінських працівників з власною компетенцією та функціями. Вона розробляє та впроваджує економічні та організаційні заходи з відтворення та використання персоналу. Керуюча система піддається впливу організуючих і дезорганізуючих факторів та може змінюватися з часом.

Керована система, або об'єкт, представляє собою систему соціально-економічних відносин, пов'язаних з процесом відтворення та використання персоналу.

Управління персоналом включає в себе комплексну систему, що складається з напрямів, етапів, принципів, видів і форм кадрової роботи.

Основними напрямками управління персоналом є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності працівників та корекція їх поведінки з метою досягнення цілей організації.

Незважаючи на різноманітність організацій та їх діяльності, управління персоналом вирішує одні й ті ж завдання, враховуючи особливості кожного випадку. Першим завданням є залучення потрібної кількості працівників, а другим — навчання їх, щоб вони могли виконувати свої обов'язки відповідно до вимог організації.

Система управління персоналом в організації є комплексною та складною, і вона розвивається відповідно до змін у суспільстві та потреб організації. Основними елементами цієї системи є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління.

Система управління персоналом включає комплекс взаємопов'язаних підсистем або елементів, кожен з яких виконує певні завдання і спрямований на досягнення загальної мети. Ці підсистеми відповідають основним функціям управління людськими ресурсами і забезпечують ефективне функціонування персоналу в організації.

Однією з ключових підсистем є підсистема набору та збереження персоналу, яка відповідає за залучення нових працівників і забезпечення їхньої відповідності потребам організації. Інша важлива підсистема - це підсистема професійного розвитку та навчання, яка забезпечує розвиток компетенцій працівників для досягнення стратегічних цілей організації. Оцінка діяльності працівників також є важливою підсистемою, оскільки вона дозволяє оцінити результативність та внести корективи для досягнення кращих результатів.

Таким чином, система управління персоналом в організації є складною мережею взаємозв'язаних підсистем, які спільно забезпечують ефективне управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей організації.

Це вражаюче вичленування різноманітних підсистем системи управління персоналом! Дозвольте мені дещо розшифрувати кожен з них:

1. **Підсистема загального та лінійного керівництва:** Охоплює управління організацією в цілому та окремими функціональними або виробничими підрозділами.
2. **Підсистема планування та маркетингу:** Відповідає за розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, а також за організацію реклами та залучення персоналу.
3. **Підсистема управління підбором та обліком персоналу:** Забезпечує організацію підбору, відбору, обліку, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, а також їх професійну орієнтацію та раціональне використання.
4. **Підсистема управління трудовими відносинами:** Аналізує та регулює групові та особистісні взаємовідносини, відносини керівництва, виробничі конфлікти, а також забезпечує дотримання соціальних та психологічних норм.
5. **Підсистема забезпечення нормальних умов праці:** Відповідає за дотримання вимог психофізіології, ергономіки праці, охорони праці та технічної естетики.
6. **Підсистема управління розвитком персоналу:** Забезпечує навчання, перепідготовку, адаптацію нових працівників, оцінку та підвищення кваліфікації, а також реалізацію кар'єрних можливостей.
7. **Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу:** Вона відповідає за організацію нормування та тарифікацію трудового процесу, розробку систем оплати праці, форм участі персоналу в прибутках та морального заохочення.
8. **Підсистема управління соціальним розвитком:** Забезпечує організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури, фізичного виховання, охорону здоров'я та відпочинок, дитячі заклади та соціальне страхування.

9. **Підсистема розвитку організаційної структури управління:** Спрямована на постійне удосконалення структури управління персоналом для оптимізації його функціонування.

10. **Підсистема правового забезпечення:** Забезпечує відповідність управління персоналом нормативно-правовим актам, регулює трудові відносини та права працівників.

11. **Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом:** Вона відповідає за збір, аналіз та поширення інформації, необхідної для ефективного управління персоналом.

Це різноманіття підсистем дозволяє організації ефективно керувати своїми ресурсами та забезпечити оптимальні умови для розвитку працівників і досягнення стратегічних цілей, розглядає структуру та роль системи управління людськими ресурсами в організаціях. Зазначимо, що в залежності від розміру організації склад підсистеми управління персоналом може змінюватись: в малих організаціях функції кількох підсистем можуть бути об'єднані, тоді як великі організації мають окремі підрозділи для виконання кожної функції.

Також підкреслимо важливу роль людей в організації, які виступають як творці та важливий ресурс для досягнення цілей. Управління персоналом визнається особливою сферою управління через унікальність свого об'єкта - людини.

Крім того, варто зазначити, що в сучасній практиці управління персоналом спостерігається взаємодія різних моделей, таких як американська, японська та західноєвропейська. Цей процес є частиною інтернаціоналізації менеджменту та сприяє розвитку нового підходу в управлінні людськими ресурсами.

У сучасній теорії та практиці управління персоналом на підприємствах розвинених країн переважають два протилежних підходи - американський і японський. Американський підхід передбачає визначення професійно-кваліфікаційної моделі "посада - працівник".

Особливості системи управління в американських фірмах включають наступне:

1. Персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва, надаючи йому певну автономію.
2. Підбір персоналу здійснюється за критеріями освіти, практичного досвіду роботи, психологічної сумісності та уміння працювати в колективі.
3. Існує орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів та вчених.
4. Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати.
5. Управлінська діяльність ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів і розробці кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер.
6. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Щодо умов праці, вони включають:

1. Зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату.
2. Більш широкий перелік професій і посадових інструкцій.
3. Перехід на гнучкі форми оплати праці.
4. Об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи.
5. Формування проектно-цільових груп.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід — вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі. [34. с. 193]

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник — посада»).[34. с. 228]

Японська модель управління персоналом відрізняється такими особливостями:

1. **Довгострокова перспектива роботи:** Принципово важлива орієнтація на тривалий термін праці на одному підприємстві.
2. **Увага до якості освіти і потенціалу працівника:** Віддача переваги якості освіти та потенціалу працівника при відборі і оцінці праці.
3. **Комплексна оплата праці:** Оплата праці враховує різноманітні аспекти, такі як вік, стаж роботи, освіта та здібності до виконання завдань.
4. **Участь у профспілках в межах організації:** Профспілки формуються в межах конкретної фірми, а не на рівні галузі.

Основні принципи управління персоналом в Японії включають:

- **Переплетіння інтересів фірми і працівників:** Інтереси фірми тісно пов'язані з інтересами працівників.
- **Висока залежність працівників від фірми:** Фірми надають значні гарантії працівникам в обмін на їхню відданість та захист інтересів фірми.
- **Пріоритет колективним формам:** Заохочення трудової кооперації всередині фірми в межах невеликих груп.
- **Рівність між працівниками:** Створення атмосфери рівності між працівниками незалежно від їхніх посад.
- **Баланс інтересів трьох основних сил:** Забезпечення балансу впливу та інтересів керівників, інвесторів і працівників.

Також варто зазначити, що в Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих), і всі працівники приймаються на роботу як некваліфіковані, а потім підвищують свою кваліфікацію. Відмінності в підходах управління персоналом у Японії, Європі та США підкреслюють потребу в застосуванні змішаних систем управління людськими ресурсами для ефективного функціонування підприємств у сучасному світі.

Розділ 2. Дослідження процесу управління персоналом виробничого підприємства в сучасних умовах

2.1. Кадрове планування на підприємстві

Кадрове планування є ключовим елементом стратегічного управління персоналом, яке спрямоване на забезпечення відповідності кількості, якості та навичків персоналу потребам та цілям підприємства. Це процес, який включає аналіз поточного складу персоналу, прогнозування майбутніх потреб у кадрах, розробку стратегій залучення, розвитку та збереження персоналу.

Чітке кадрове планування допомагає підприємству ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, такі як зростання або зниження попиту на продукцію, технологічні зміни, демографічні тенденції тощо. Воно дозволяє забезпечити належний рівень компетенцій та кваліфікацій у всіх ключових підрозділах підприємства, запобігає перевантаженню або недостатці персоналу, а також сприяє плануванню кар'єрного росту працівників.

Завдяки кадровому плануванню підприємство може стратегічно підходити до управління своїм головним ресурсом - людським капіталом, що в свою чергу сприяє досягненню його бізнес-цілей та конкурентоспроможності на ринку.

Кадрове планування — це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє: [18, 203с.]

Кадрове планування на ПАТ ПВП "Енергія" включає в себе ряд важливих аспектів, які спрямовані на забезпечення відповідності персоналу підприємства потребам та цілям організації. Ось деякі з цих аспектів:

1. Забезпечення відповідної кількості та якості персоналу:

Кадрове планування дозволяє організації визначити, скільки працівників і якої кваліфікації необхідно для ефективного функціонування. Це включає як поточні, так і майбутні потреби організації.

2. Підбір кваліфікованих кадрів:

Кадрове планування також враховує потреби в кваліфікаціях і навичках працівників для вирішення

поставлених завдань. Це допомагає забезпечити належний рівень кваліфікації працівників і їх здатність ефективно виконувати роботу в майбутньому.

3. **Забезпечення високого рівня кваліфікації працівників:**

Кадрове планування включає розробку програм навчання та розвитку, які допомагають підтримувати і підвищувати рівень кваліфікації працівників, щоб вони могли ефективно виконувати свої обов'язки.

4. **Забезпечення активної участі працівників в управлінні**

організацією: Кадрове планування також враховує потреби працівників у стимулюванні та мотивації, щоб забезпечити їхню активну участь у житті підприємства та в управлінні процесами.

Крім того, кадрове планування є невід'ємною частиною загального процесу планування організації, оскільки воно впливає на ефективність та результативність всіх інших процесів і функцій підприємства.

В рамках планів на ПАТ ПВП „Енергія” визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах.

Поточна потреба — це потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною. [29, 215с.]

Довгострокова потреба — це потреба в персоналі на майбутні періоди. Ця потреба визначається за даними прогнозу, який ґрунтується на аналізі вікової структури, коефіцієнті плинності кадрів, розвитку підприємства, зміні виробничої програми.[34, 180с.]

Кадрове планування на ПАТ ПВП "Енергія" відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної та продуктивної діяльності підприємства. Воно сприяє оптимізації використання персоналу, підвищенню рівня кваліфікації працівників і зменшенню загальних витрат на робочу силу. Ось деякі з ключових переваг ефективного кадрового планування на вашому підприємстві:

1. **Оптимізація використання персоналу:**

Кадрове планування дозволяє виявити і ефективно використати персонал, забезпечуючи оптимальне розподілення робочих місць і робочого часу. Це може включати

переведення працівників на інші робочі місця або реорганізацію виробничих процесів для підвищення продуктивності.

2. **Удосконалення процесу найму працівників:** Кадрове планування допомагає організації ефективно планувати потреби в наймі нових працівників, забезпечуючи відповідність їхніх навичок та кваліфікації вимогам підприємства.

3. **Організація професійного навчання:** Детальне кадрове планування дозволяє підприємству забезпечити необхідний рівень кваліфікації працівників через розвиток програм навчання та розвитку. Це допомагає зменшити витрати на підготовку нових працівників та підвищує ефективність їхньої роботи.

4. **Скорочення витрат на робочу силу:** Ефективне кадрове планування дозволяє підприємству зменшити загальні витрати на робочу силу, завдяки ретельно розробленій політиці найму, збалансованому розподілу робочого часу і продуманій організації робочих процесів.

Загалом, кадрове планування на ПАТ ПВП "Енергія" сприяє раціональній зайнятості працівників, стабільному розвитку підприємства і забезпечує його успішне функціонування в довгостроковій перспективі.

Забезпечення відповідності рівня кваліфікації та фізичних можливостей працівників до їхніх посад або робочих місць є однією з ключових задач кадрового планування на ПАТ ПВП "Енергія". Це дозволяє забезпечити ефективну роботу колективу та підтримувати безпеку на робочому місці.

Процес планування персоналу на вашому підприємстві базується на таких принципах:

1. **Науковість:** Планування базується на даних і дослідженнях, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення.

2. **Економічність:** Забезпечення оптимального використання ресурсів, у тому числі ресурсу людських потенціалів.

3. **Безперервність**: Планування персоналу є постійним процесом, який адаптується до змін у виробництві та ринкових умовах.
4. **Гнучкість**: Можливість внесення змін у план відповідно до змін у потребах підприємства.
5. **Узгодження**: Планування персоналу узгоджується з загальною стратегією та цілями підприємства.
6. **Масовість**: Планування враховує потреби у персоналі на всіх рівнях та в усіх підрозділах підприємства.
7. **Повнота**: Планування охоплює всі аспекти управління персоналом, включаючи найм, навчання, розвиток та звільнення працівників.
8. **Точність**: Планування базується на точних даних та прогнозах, що дозволяє уникнути непередбачених ситуацій.

Враховуючи ці принципи, кадрове планування на ПАТ ПВП "Енергія" спрямоване на оптимальне використання ресурсу людських потенціалів, підтримку високого рівня кваліфікації працівників та забезпечення безпеки на робочому місці. Результати планування виражаються у комплексі заходів, спрямованих на підтримку балансу робочої сили та забезпечення потрібного рівня кваліфікації працівників для досягнення цілей підприємства.

Планування потреб у персоналі на ПАТ ПВП „Енергія” відбувається в такій послідовності:

1. **Оцінка наявного персоналу і робочих місць**: Спочатку проводиться аналіз складу наявного персоналу, його кваліфікації та розподілу по робочих місцях.
2. **Планування потреб у персоналі на перспективу**: На основі стратегічних цілей і завдань підприємства розробляється прогноз потреб у персоналі на майбутнє.
3. **Оцінка перспективних потреб**: Визначається, які функції і ролі будуть потрібні для виконання стратегічних завдань підприємства у майбутньому.

4. **Розробка проекту задоволення перспективних потреб у персоналі:** На цьому етапі визначаються конкретні заходи та стратегії для задоволення прогнозованих потреб у персоналі.

Ці етапи дозволяють підприємству забезпечити наявність необхідного персоналу для досягнення стратегічних цілей і забезпечення ефективного функціонування організації. Кадрове планування на підприємстві включає інформаційний етап, коли збирається та аналізується інформація про поточний персонал та його можливості, а також етап прийняття рішень, коли обирається найбільш оптимальний варіант задоволення потреб у персоналі.

Внутрішньоорганізаційні фактори — це, перш за все, цілі організації, для реалізації яких потрібен персонал. При чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей — перехід на випуск нової продукції, на нові технології — потреба в кількісному й якісному персоналі змінюється.[12]

Так, одним з напрямків змін потреби в персоналі на ПАТ ПВП „Енергія” є внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили, яка включає такі аспекти, як:

1. **Переміщення в межах організації:** Процес переміщення працівників між підрозділами або внутрішнім розподілом обов'язків і функцій.

2. **Професійний розвиток і кар'єрне зростання:** Зростання кваліфікації працівників, їх підвищення кваліфікації та просування по службі.

3. **Ротація кадрів:** Періодична зміна робочих місць для розвитку більш широкого спектру навичок та знань.

4. **Планування звільнень і прийняття нових працівників:** Врахування факторів, таких як звільнення за власним бажанням, виходи на пенсію, декретні відпустки тощо, для забезпечення постійного поповнення і підтримки ефективного персоналу.

Служби управління персоналом відстежують ці динамічні зміни і прогнозують їх вплив на потреби організації у персоналі, щоб ефективно відреагувати на них і забезпечити необхідний персонал для досягнення стратегічних цілей.

Зовнішні фактори. Серед великої їх кількості існує кілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці — джерела робочої сили для більшості підприємств, темпи зростання і рівень інфляції та безробіття, структурні зміни (розвиток одного сектора економіки за рахунок іншого), розвиток техніки і технологій, політичні зміни, конкуренція та стан ринку збуту. [1, 67с.]

Так, відслідковування і знання динаміки факторів, що впливають на потреби в персоналі, є критично важливими для ефективного кадрового планування. Це дозволяє підприємствам адаптувати свої кадрові потреби до змін у внутрішньому середовищі та зовнішніх умовах.

На основі цього аналізу підприємство може розробляти штатний розклад, який визначає кількість і кваліфікаційні характеристики працівників, необхідних для оптимального функціонування виробничого процесу. Штатний розклад відображає потреби підприємства у робочій силі на різних рівнях і в різних підрозділах.

Наймання працівників на підприємстві зазвичай відбувається на основі цього штатного розкладу. Після визначення потреби в робочій силі і створення штатного розкладу може проводитися пошук і відбір кандидатів, відповідно до встановлених критеріїв кваліфікації та інших характеристик.

Ці методи прогнозування потреби в робочій силі допомагають підприємствам ефективно планувати свої кадрові ресурси. Ось короткий огляд кожного з них:

1. **Економетричний метод:** Використовується для прогнозування потреби в персоналі на основі прогнозування рівня кінцевого попиту на товари та послуги. Цей метод використовує економетричні моделі для виведення потреби в персоналі з економічних показників.

2. **Екстраполяція:** Цей метод ґрунтується на перенесенні минулих тенденцій у величині робочої сили та її структури на майбутнє. Хоча він простий у застосуванні, його недоліком є неможливість врахування змін у розвитку організації та зовнішнього середовища.

3. **Метод експертних оцінок:** Використовується для визначення потреби в персоналі на основі думки спеціалістів, зазвичай керівників підрозділів. Цей метод дозволяє залучити досвід лінійних керівників для більш точного прогнозування.

4. **Метод трудових балансів:** ґрунтується на відстеженні руху робочої сили та використанні фонду часу. Він дозволяє аналізувати ресурси, потрібні організації протягом планового періоду.

5. **Нормативний метод:** Використовує систему нормативів для визначення кількості працівників у функціональному розрізі та затрат на виробництво одиниці продукції.

Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому підприємства можуть використовувати комбінацію різних методів для отримання більш точного та надійного прогнозу.

Використання різних методів прогнозування та планування дозволяє ПАТ ПВП „Енергія” ефективно керувати своїм персоналом на різних часових горизонтах. Враховуючи специфіку підприємства і його потреб у кваліфікованих спеціалістах, використання методу експертних оцінок для прогнозування потреби в робочій силі є раціональним підходом. За його допомогою можна врахувати унікальні фактори та потреби, які не завжди можуть бути оцінені за допомогою стандартних методів.

Щодо планування персоналу на різні періоди, стратегічне планування дозволяє визначити довгострокові цілі і напрями розвитку організації, включаючи потребу в спеціалістах на термін до 5 років. Тактичне планування забезпечує середньострокову орієнтацію і визначає конкретні дії та заходи на наступні 1-2 роки, узгоджуючи їх із стратегічними цілями. Поточне планування, або оперативне, вирішує питання на короткострокову перспективу, орієнтоване на поточні потреби та виклики.

Ця комплексна система планування дозволяє ПАТ ПВП „Енергія” ефективно управляти своїм персоналом, забезпечуючи потрібні кадрові ресурси для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Такий підхід до кадрового планування на ПАТ ПВП „Енергія” дозволяє адаптуватися до різних часових горизонтів та змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. На стратегічному рівні визначаються довгострокові цілі та напрями розвитку, що враховують глобальні тенденції і фактори, що впливають на підприємство. Такі цілі формують загальну стратегію, в тому числі й у сфері управління персоналом.

На тактичному рівні цілі конкретизуються на короткий період, відповідно до завдань та стратегії підприємства. Тут вже враховуються більш деталізовані аспекти управління персоналом, такі як розвиток та набір кадрів, підвищення кваліфікації тощо.

Оперативне кадрове планування фокусується на поточних завданнях та потребах підприємства. Тут враховуються реальні обсяги виробництва, замовлення, а також рух персоналу.

Такий комплексний підхід дозволяє підприємству ПАТ ПВП „Енергія” ефективно використовувати свій персонал, адаптуватися до змін у середовищі та досягати стратегічних та тактичних цілей.

Оперативний план роботи з персоналом — комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації та кожного працівника зокрема, охоплює планування всіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік.[20, 129с.]

Структура оперативного плану роботи з персоналом на ПАТ ПВП „Енергія” показано на рисунку 2.1.

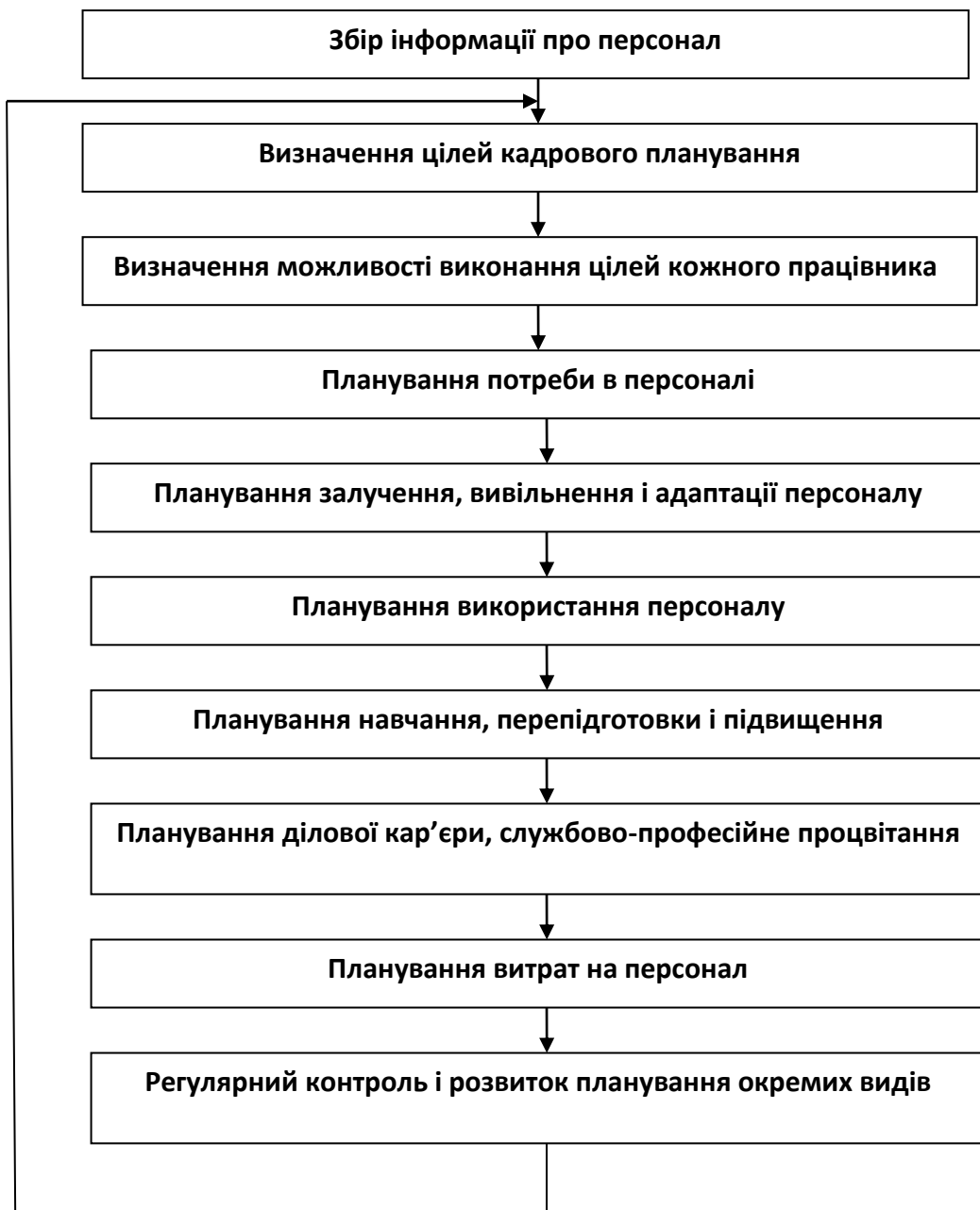


Рис. 2.1. Структура оперативного плану роботи з персоналом на ПАТ ПВП „Енергія”

Точно, планування потреби в персоналі виступає як ключова стадія у процесі управління кадрами. Воно ґрунтується на ретельному аналізі різноманітних даних, включаючи кількість доступних робочих місць, поточний штатний розклад, плани організаційно-технічних заходів та вільні вакансії.

На основі цих даних розробляються плани щодо використання і розвитку персоналу, включаючи набір нових працівників та підвищення

кваліфікації наявного персоналу. Крім того, таке планування враховує можливість скорочення або заміщення вакантних посад.

Важливим етапом є також планування витрат на персонал, яке передбачає оцінку фінансових ресурсів, необхідних для реалізації планів з кадровими ресурсами, включаючи витрати на оплату праці, навчання та розвиток персоналу, а також соціальні виплати.

Цей цільовий план дозволяє підприємству ПАТ ПВП „Енергія” ефективно розподіляти свої кадрові ресурси та забезпечувати оптимальний розвиток та функціонування організації.

2.2. Роль кадрових служб в управлінні персоналом

Будь-яка організація складається з підрозділів, зайнятих основною діяльністю, і підрозділів, які забезпечують нормальну роботу організації. Підрозділи першого типу і їх керівники називаються лінійними, а підрозділи другого типу — функціональними.[31 с.14]

Так, на підприємстві ПАТ ПВП „Енергія” роль функціональних служб, зокрема відділу управління персоналом, полягає в підтримці та наданні рекомендацій лінійним підрозділам для ефективного використання ресурсів, включаючи персонал.

Лінійні керівники, у свою чергу, відповідають безпосередньо за досягнення цілей підприємства та приймають рішення щодо використання ресурсів, включаючи персонал. Вони здійснюють щоденне керівництво і координацію роботи персоналу, забезпечуючи функціонування підприємства в межах встановлених завдань і цілей.

Однак відділ управління персоналом, хоч і функціональний, відіграє важливу роль у створенні загальних умов для ефективного використання потенціалу працівників та забезпеченні виконання стратегічних цілей підприємства. Він розробляє системи, процедури та програми, спрямовані на підтримку та розвиток персоналу, а також контролює їх виконання.

Оптимальне поєднання ролей лінійних керівників і фахівців з управління персоналом дозволяє забезпечити ефективне управління

людськими ресурсами на підприємстві та досягнення стратегічних цілей організації.

Управління персоналом як діяльність більш широке поняття, ніж просте управління працівниками, і вданий час із простих кадрових служб, які займались тільки чисто веденням обліку та оформленням документів, перетворились у багатопрофільні відділи (служби) персоналу. [21, 306с.]

Кадрова служба на ПАТ ПВП „Енергія” виконує широкий спектр завдань, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами та забезпечення відповідності потребам підприємства. Основні завдання включають:

1. Організаційне і методичне забезпечення розвитку самоврядування та демократичних форм розгляду і висунення кандидатур на керівні посади.
2. Прогнозування та визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення.
3. Планування та регулювання професійного й кваліфікаційного розвитку персоналу, процесів його звільнення та переміщення.
4. Організаційно-методичне забезпечення професійного, економічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів.
5. Вивчення професійних, ділових, особистих якостей працівників на основі атестації, соціологічних дослідів.
6. Організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів.
7. Вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін у трудовому колективі, розробка заходів стабілізації та удосконалення соціальної і демографічної структури персоналу.
8. Ефективне використання всіх форм матеріального й морального стимулювання працівників відповідно до їх трудової діяльності й соціальної активності.

Ці завдання спрямовані на забезпечення оптимального використання людських ресурсів, розвиток персоналу та забезпечення високої ефективності трудової діяльності на підприємстві.

Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки. [43, 167с.]

Функції служб управління персоналом на ПАТ ПВП „Енергія” включають:

1. Розробка систем стимулювання трудової діяльності, яка включає в себе планування та впровадження різноманітних систем матеріального та морального стимулювання працівників з метою підвищення їхньої продуктивності та мотивації.

2. Управління професійним розвитком персоналу, яке охоплює планування і здійснення заходів щодо підвищення кваліфікації працівників, організацію навчання та стажування, розвиток програм корпоративного навчання.

3. Запобігання конфліктів, що включає в себе вчасне виявлення, аналіз та вирішення конфліктних ситуацій на робочому місці, а також розробку і впровадження програм з підвищення комунікаційної ефективності та побудови позитивних взаємовідносин у колективі.

4. Вивчення ринку праці, що включає в себе аналіз ринкових тенденцій, прогнозування потреб у кадрах, а також підготовку і впровадження стратегій залучення та утримання кваліфікованих працівників.

Додатково, служби управління персоналом можуть виконувати такі функції:

- Формування оптимального управлінського апарату та визначення потреби в менеджерах.
- Контролінг персоналу, що полягає у вивченні ефективності роботи персоналу та аналізі соціальної та економічної ефективності методів управління персоналом.

- Кадровий маркетинг, який включає в себе вивчення ринку праці та пошук і залучення необхідних спеціалістів.
- Проведення моніторингу стану кадрів та їхніх динамік, аналізу ефективності роботи персоналу та розробки рекомендацій для їх поліпшення.
- Кадровий консалтинг, що включає в себе розробку рекомендацій для покращення управління персоналом та виявлення впливу кваліфікації на ефективність роботи підприємства.
- Організація соціального партнерства, спрямованого на співпрацю між адміністрацією, трудовим колективом та профспілками для забезпечення соціальної стабільності.
- Кількість працівників відділу управління персоналом залежить від цілого ряду факторів: розміру підприємства; виду його діяльності; специфіки завдань; традицій; фінансового стану; стадії розвитку. За даними закордонної літератури і оцінками спеціалістів, загальна кількість працівників служби управління персоналом складає приблизно 1,0 - 1,2% від загальної чисельності колективу. В малих підприємствах кадровими питаннями займається керівник, в середніх і малих — спеціальні підрозділи. [29, 388с.]

Наразі кадрові служби на ПАТ ПВП „Енергія” активно працюють над наступними напрямками:

1. Комплексне вирішення завдань формування і використання кадрового потенціалу, включаючи трудову підготовку, професійну орієнтацію, турботу про ветеранів праці.
2. Впровадження активних методів пошуку та підготовки необхідних працівників, зокрема, через угоди з навчальними закладами і передбачаючи випереджаючу підготовку кадрів для освоєння нових технологій.
3. Планомірна робота з управлінським персоналом, включаючи планування кар'єрного росту, резервування кандидатів на керівні посади, ротаційні переміщення та навчання на курсах.

4. Стабілізація трудових колективів та підвищення трудової і соціальної активності працівників за допомогою соціально-культурних і морально-психологічних стимулів.

5. Забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості, включаючи працевлаштування та перенавчання вивільнених працівників.

6. Перехід до демократичних форм оцінки, підбору та розміщення кадрів, забезпечуючи широку гласність в кадровій роботі.

7. Оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи та впровадження сучасних інформаційних технологій, включаючи використання програмного забезпечення для управління кадрами.

У сучасних умовах ринкової економіки, кадрові служби на ПАТ ПВП „Енергія” виконують нові функції і завдання:

1. Максимальне використання досвідчених спеціалістів та навчання молодих працівників для заміщення їх позицій. Це включає висунення молодих фахівців, які вже готові до високопрофесійної діяльності в умовах ринку.

2. Виявлення та усунення перешкод для розвитку підприємства, включаючи ідентифікацію осіб, які гальмують його розвиток.

3. Висування на керівні посади власних працівників замість привласнення керівників ззовні, що сприяє підвищенню внутрішньої мобільності та мотивації працівників.

4. Розвиток здібностей працівників через систему навчання та підвищення кваліфікації, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

5. Задоволення потреб колективу через впровадження соціальних програм та стимулюючих заходів.

6. Піклування про благополуччя та добробут працівників, включаючи створення комфортних умов праці та забезпечення соціальних гарантій.

Всі ці завдання базуються на професіоналізмі та компетентності кадрових служб, оскільки ефективне управління персоналом є ключовим фактором для успішності підприємства в умовах сучасного ринку.

Розділ 3. Напрямки удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві

3.1. Розвиток кар'єри в організації

Регулювання внутрішнього ринку праці та кадрове планування важливі для ефективного управління людськими ресурсами в умовах сучасного ринкового середовища. Ось деякі ключові аспекти цих процесів:

1. **Раціональне використання трудового потенціалу:** Кадрове планування дозволяє організаціям адекватно оцінити свої потреби в робочій силі і забезпечити достатній рівень кваліфікованих працівників для виконання завдань.
2. **Стабільність і розвиток персоналу:** Планування переміщень працівників допомагає створити стабільні умови праці та забезпечити можливості для кар'єрного росту і розвитку працівників.
3. **Самореалізація працівників:** Чітке кадрове планування дозволяє працівникам бачити перспективи свого розвитку в організації і сприяє їхній самореалізації через досягнення кар'єрних цілей.
4. **Успішна кар'єра:** Розвиток кар'єри стає результатом взаємодії між працівником і організацією, яка сприяє досягненню успіху, високого статусу, матеріального благополуччя тощо.
5. **Адаптація до змін:** Планування переміщень дозволяє організаціям швидше реагувати на зміни в ринкових умовах, забезпечуючи належний склад і кількість працівників у потрібних позиціях.

Крім того, ці процеси допомагають зберегти і розвинути внутрішній капітал організації, збільшуючи ефективність та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Кар'єра — це суб'єктивне усвідомлення позиції і поведінки в сфері трудової діяльності, пов'язаних з посадовим чи професійним підвищенням протягом трудового життя людини. Це є самовираження, зміна навиків, знань, здібностей, просування вперед обраним шляхом діяльності, як у межах організації, так і поза нею. Кар'єра — це не тільки просування на роботі. Життя людини поза робочим місцем має значний вплив на кар'єру, є її частиною. [17, 87с.]

Так, кар'єра дійсно є складною і багатогранною траєкторією, яку людина будує відповідно до своїх цілей, здібностей і середовища. Вона може бути розглянута як процес зростання та розвитку як у професійному, так і у внутрішньо-організаційному плані.

Професійна кар'єра включає в себе підвищення кваліфікації, розвиток навичок та знань у певній сфері. Вона може відображати поступове підвищення у рангу, отримання нових посад та відповідальностей.

Внутрішньо-організаційна кар'єра, з іншого боку, визначає траєкторію переміщення в межах конкретної організації. Вона може бути вертикальною, горизонтальною або центрострімкою, в залежності від того, чи йдеться про рост на рівні посад та відповідальностей, зміну функціональної області або наближення до центру керівництва.

Важливою частиною будь-якої кар'єри є постійне самовдосконалення, адаптація до змін у середовищі та досягнення особистих та професійних цілей. Керівництво організації також має велике значення у створенні умов для розвитку кар'єри працівників та забезпеченні їхнього успіху.

Цілком зрозуміло, що керівництво ПАТ ПВП „Енергія” має велике завдання у забезпеченні взаємодії всіх видів кар'єр, оскільки це впливає на ефективність роботи організації та задоволення потреб працівників. Декілька ключових аспектів, які слід враховувати:

1. **Пов'язання цілей організації і окремого працівника:** Кар'єрне зростання працівника повинне відповідати стратегічним цілям компанії. Це важливо для забезпечення гармонійності і взаємозв'язку між індивідуальними та організаційними інтересами.

2. **Планування кар'єри з врахуванням потреб працівника:** Кар'єрне планування має бути індивідуалізованим і враховувати амбіції, цілі, потреби та навички кожного працівника.
3. **Відкритість управління кар'єрою:** Прозорість і доступність інформації про можливості кар'єрного розвитку сприяють мотивації працівників і підвищенню задоволеності роботою.
4. **Усунення "кар'єрних глухих кутів":** Керівництво повинно ідентифікувати можливі перешкоди для кар'єрного зростання і забезпечувати можливості їх усунення.
5. **Формування доступних критеріїв кар'єрного зростання:** Ясні критерії та шляхи розвитку допомагають працівникам розуміти, що їм потрібно для досягнення успіху в організації.
6. **Визначення шляхів просування:** Розробка чітких кар'єрних траєкторій і розвиток програм розвитку сприяють виваженому розподілу талантів усередині організації.

Загальною метою є створення стимулів та умов для того, щоб працівники могли розвивати свої кар'єрні шляхи в межах організації, що, у свою чергу, сприяє збереженню талантів, підвищенню продуктивності і конкурентоспроможності компанії.

Цілком логічно, що керівництво ПАТ ПВП „Енергія” визначило, що планування та контроль кар'єри працівників повинні починатися з моменту їх найму і тривати до звільнення. Такий підхід дозволяє забезпечити найефективніше використання трудового потенціалу працівників та максимально враховувати їхні потреби і мотивацію протягом усього періоду роботи на підприємстві.

Пропонований поділ кар'єрного шляху на різні етапи (підготовчий, адаптаційний, просування, збереження, завершальний) є дуже раціональним і відповідає особливостям розвитку людини в різні вікові періоди та стадії професійної кар'єри.

- **Підготовчий етап (до 25 років):** Цей період характеризується освоєнням основної освіти та пошуком власного шляху у професійній сфері. Професійне самовизначення та вибір кар'єрного шляху важливі для подальшого успіху.
- **Адаптаційний етап (25-30 років):** У цей період людина отримує перший професійний досвід та адаптується до умов робочого середовища.
- **Етап просування (30-45 років):** На цьому етапі працівник розвивається професійно, займає відповідальніші посади та виробляє свої професійні навички.
- **Етап збереження (45-60 років):** На цьому етапі фокус зміщується з професійного зростання на збереження і удосконалення наявних навичок та знань.
- **Завершальний етап (60-65 років):** На заключному етапі працівник готується до виходу на пенсію, може передавати свої знання та досвід молодшим колегам.

Цей підхід допомагає підтримувати та розвивати кар'єрний розвиток працівників на різних етапах їхнього життя та професійного розвитку, що сприяє як їхньому особистому зростанню, так і успішності підприємства.

Так, кар'єра може мати як динамічний, так і статичний характер, залежно від індивідуальних обставин та цілей працівника. Динамічна кар'єра часто пов'язана з активним пошуком нових можливостей і зміною робочих місць, в той час як статична кар'єра передбачає професійне зростання на одному місці або в межах однієї професії.

Успіх кар'єри зазвичай залежить від різноманітних чинників:

- **Випадок:** Іноді удача може відігравати значну роль у кар'єрному розвитку, наприклад, знайомство з впливовою особою або випадкова можливість отримати цікаву пропозицію.

- **Реальний підхід до вибору:** Важливо обдумано обирати напрямок своєї кар'єри, враховуючи власні інтереси, здібності та потенційні можливості на ринку праці.
- **Можливості в сім'ї:** Сімейні фактори, такі як освіта, зв'язки та підтримка, можуть впливати на можливості кар'єрного росту.
- **Самоаналіз:** Знання власних сильних і слабких сторін є важливим для ефективного розвитку кар'єри та визначення стратегій особистого і професійного зростання.
- **Чітке планування:** Цілеспрямоване та систематичне планування дозволяє ставити конкретні цілі і рухатися до них крок за кроком.

Ці фактори можуть взаємодіяти та впливати на кар'єрний успіх кожної особи відповідно до її унікальних обставин і мети.

Так, успіх кар'єри працівника справді залежить від його здатності реалізувати свої життєві цілі, але також відповідно до тих цілей, які встановлює організація, де він працює. Реальна оцінка власних ділових якостей і здібностей, а також їх відповідність вимогам роботи є ключовими факторами успішної кар'єри.

Управління персоналом на підприємстві має важливу роль у наданні допомоги працівникам у реалізації їхніх життєвих цілей. Це може включати розвиток індивідуальних кар'єрних планів, навчання та розвиток, а також створення сприятливого середовища для досягнення професійних мет. Крім того, успішна трудова кар'єра працівника залежить від початкових кроків у трудовому житті, таких як професійна орієнтація, освіта, мотивація та оцінка особистих якостей. Різноманітність цих факторів і їх комбінація впливають на типи трудової кар'єри та їх розвиток відповідно до потреб кожного працівника.

Такі принципи планування розвитку кар'єри на ПАТ ПВП „Енергія” є досить важливими, оскільки вони сприяють створенню ефективного та сприятливого середовища для розвитку працівників. Давайте розглянемо їх детальніше:

1. **Результативність роботи:** Оцінка результатів діяльності є ключовою складовою успішного планування кар'єри. Професійний розвиток працівника повинен базуватися на досягненнях та результативності його роботи.
2. **Компетентність і потенційні можливості працівника:** Важливо враховувати не лише наявні навички та компетентності працівника, але й його потенціал для подальшого розвитку. Це дозволяє створити індивідуальні кар'єрні шляхи, що відповідають конкретним можливостям та цілям кожного працівника.
3. **Здатність до добре організованого формального боку справи:** Організаційні навички та здатність до ретельного планування є важливими для успішного керування кар'єрним розвитком. Це дозволяє ефективно використовувати час та ресурси для досягнення поставлених цілей.
4. **Винагорода умінь:** Справедлива винагорода за досягнення та уміння працівника стимулює його професійний розвиток та мотивацію до подальшого зростання.
5. **Загальні здібності:** Врахування загальних здібностей працівника допомагає створити індивідуалізований план розвитку, який враховує його потенційні можливості та переваги.

Дотримання цих принципів сприятиме створенню сприятливого та стимулюючого середовища на підприємстві, що позитивно вплине на мотивацію працівників та їхній професійний розвиток.

Управління кар'єрою зводиться до таких понять, як планування і розвиток кар'єри.

Планування кар'єри — це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з врахуванням побажань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто набуття

ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого — послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді. Як правило, в кожній великій організації є стандартні кар'єрні сходинки, які ведуть до вищого рівня керівництва. [23, 83с.]

Розвитком кар'єри називають ті дії, які здійснює працівник для реалізації свого плану. Планування кар'єри проводиться з початку роботи працівника в організації і закінчується при його звільненні.

Планування й управління розвитком кар'єри вимагає від організації і працівників зусиль і разом з тим надає цілий ряд переваг як працівнику, так і організації. Для працівників це означає: [18, 205с.]

Планування та управління розвитком кар'єри має велике значення як для працівників, так і для організації. Давайте розглянемо переваги для обох сторін:

Для працівників:

1. **Більш висока міра задоволення від роботи:** Кар'єрний розвиток може призвести до більшої задоволеності від власної роботи та відчуття досягнень.
2. **Чітке бачення професійних перспектив:** Працівник може чітко бачити свої можливості для росту та розвитку у майбутньому.
3. **Цілеспрямована підготовка:** Планування кар'єри дозволяє працівникам готуватися до майбутніх викликів та розвитку своїх навичок і знань.
4. **Підвищення конкурентоспроможності:** Розвиток кар'єри допомагає працівникам підвищити свою привабливість на ринку праці.

Для організації:

1. **Мотивовані та лояльні працівники:** Професійний розвиток працівників забезпечує їхню мотивацію та збільшує рівень лояльності до організації.
2. **Планування розвитку з урахуванням інтересів працівників:** Організація може планувати свій розвиток, враховуючи індивідуальні інтереси та потреби працівників.

3. **Визначення потреб в професійному розвитку:** Плани кар'єрного розвитку дозволяють організації визначити необхідність у певному професійному розвитку та навичках серед працівників.
4. **Готова група працівників для просування:** Організація може мати готову базу мотивованих та підготовлених працівників для зайняття важливих посад.

Отже, планування та управління розвитком кар'єри є важливими для створення сприятливої та продуктивної робочої атмосфери, яка сприяє як особистому, так і організаційному зростанню.

Створення формальних систем управління розвитком кар'єри на ПАТ ПВП „Енергія” через модель партнерства з планування і розвитку кар'єри може бути відмінним підходом. Ось кілька кроків, які можуть бути виконані для успішної реалізації цієї моделі:

1. **Визначення ролей і відповідальності:** Кожна сторона — працівник, безпосередній керівник та керівник підприємства — повинна чітко розуміти свої обов'язки і відповідальність у процесі партнерства з планування і розвитку кар'єри.
2. **Співробітництво і комунікація:** Важливо створити відкрите середовище для спілкування та співпраці між усіма сторонами. Регулярна комунікація допомагає вирішувати будь-які питання та проблеми, які можуть виникнути під час розвитку кар'єри.
3. **Навчання та підтримка:** Відділ кадрів може надавати навчальні програми та консультації для працівників, щоб допомогти їм зрозуміти процес планування кар'єри та розвитку.
4. **Розробка і реалізація плану розвитку кар'єри:** Кожен працівник повинен мати особистий план розвитку кар'єри, який відповідає його професійним цілям та інтересам. Цей план повинен бути погоджений з керівником та відповідати реалістичним можливостям.

5. **Оцінка і зворотний зв'язок:** Важливо проводити періодичні оцінки та обговорення результатів з керівником для визначення прогресу та внесення необхідних коректив.

Ця модель може стати ефективним інструментом для керування розвитком кар'єри на вашому підприємстві, сприяючи як особистому, так і професійному зростанню працівників та досягненню стратегічних цілей організації.

Співпраця та взаємодія всіх сторін — працівника, безпосереднього керівника та керівництва підприємства — є ключовими елементами успішного управління розвитком кар'єри на ПАТ ПВП „Енергія”. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну реалізацію планів розвитку та досягнення цілей як працівників, так і організації. Ось кілька кроків, які можна вжити для успішної реалізації плану розвитку кар'єри:

1. **Аналіз і обробка даних про кадри:** Використовуйте інформацію про періоди роботи на різних посадах, щоб виявити тенденції та можливості для подальшого розвитку.
2. **Експертні опитування керівників:** Опитайте керівників про раціональний вік та термін зайняття посади для кожного працівника. Цей підхід допоможе отримати додаткові оцінки та рекомендації.
3. **Регулярні оцінки прогресу:** Проводьте періодичні оцінки та обговорення результатів з усіма сторонами. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати плани розвитку.
4. **Коригування планів розвитку:** На основі результатів оцінок та обговорень коригуйте плани розвитку кар'єри для кожного працівника.

Ці методи дозволяють забезпечити більш об'єктивний та ефективний підхід до управління розвитком кар'єри на вашому підприємстві. Це допоможе сприяти як особистому, так і професійному зростанню працівників, а також досягненню стратегічних цілей вашої організації.

Згідно з соціологічним опитуванням, зробленим російськими спеціалістами під керівництвом Єгорова А.П., раціональний вік для керівників

організації 40—50 років, керівників структурного підрозділу — 30—40 років і для керівників бригад — до 30 років. [19, 269с.]

Впровадження системи планування кар'єри є важливим елементом управління персоналом в більшості західних фірм. Вони розглядають кар'єру як активний процес, в якому працівник повинен брати активну участь, співпрацюючи з керівництвом для досягнення своїх професійних та особистих цілей. Ось деякі варіанти планування кар'єри, які використовуються в західних компаніях:

1. **Підвищення або пониження на посаді:** Процес переміщення працівника на посаді з більшими або меншими обов'язками та правами, що відбувається згідно з його кваліфікацією та досвідом.
2. **Підвищення кваліфікації:** Надання працівнику можливості покращити свої навички та знання на своїй поточній посаді, що може призвести до збільшення оплати праці.
3. **Зміна обов'язків і завдань без підвищення на посаді:** Ротація працівників, коли вони отримують нові обов'язки та завдання, але без зміни посади або оплати.

Планування кар'єри на ПАТ ПВП „Енергія” може бути проведено за допомогою кар'єрограми, що охоплює період від 5 до 10 років. Цей документ містить обов'язки адміністрації, можливості для просування працівника та вимоги до підвищення рівня освіти, кваліфікації та професійної майстерності працівника. Це сприяє ясному сприйняттю майбутніх перспектив і допомагає працівникам активно управляти своєю кар'єрою.

Для здійснення кар'єри необхідні професійні навички, знання, досвід, наполегливість і деякий елемент везіння. На нашу думку процес планування розвитку кар'єри на ПАТ ПВП „Енергія” потрібно проводити за такою схемою(рис. 3.1.) [30, 234с.]

Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що робота з питань професійно-кваліфікаційного просування виробничого потенціалу є складовою частиною кадрової політики і вирішується підсистемою розвитку.

Підсистема розвитку персоналу — це сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, поступового переміщення працівників від простої до складної змістовної праці, від нижчих до вищих сходінок професійної майстерності з врахуванням інтересів працівників і потреб виробництва. [19, 234с.]

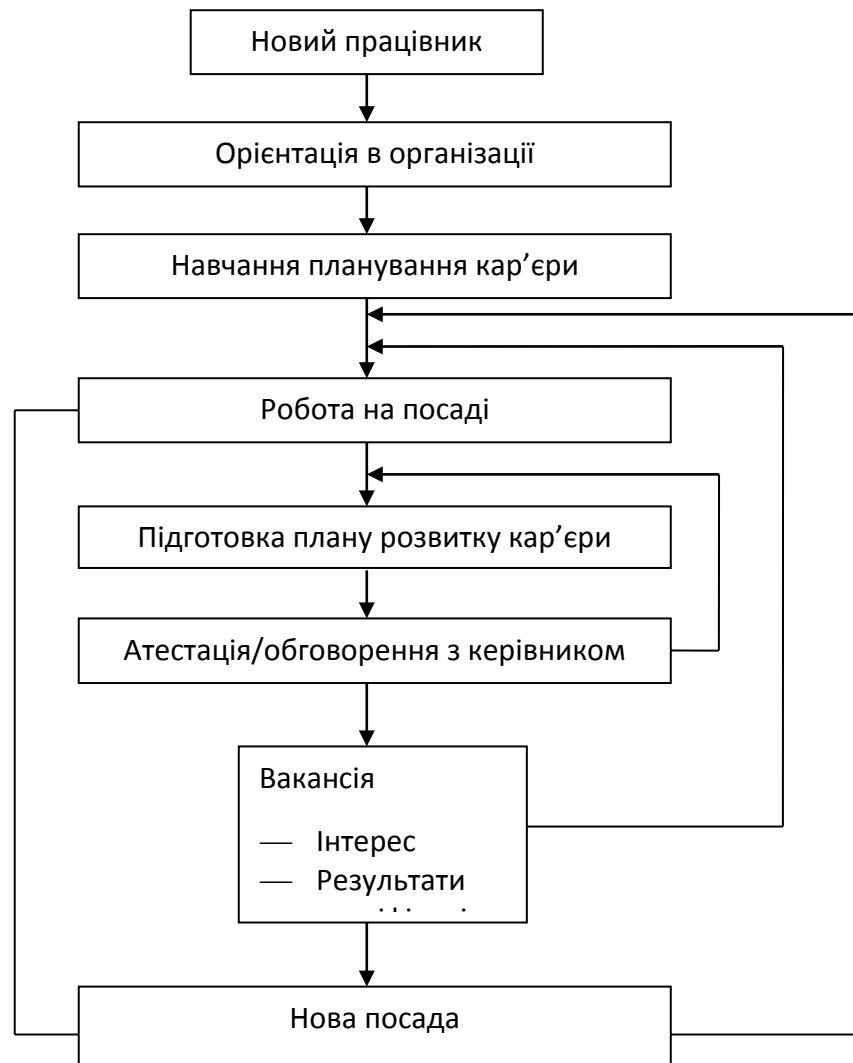


Рис. 3.1. Процес планування розвитку кар'єри

Ці завдання підсистеми управління просуванням працівників відображають важливість ефективного управління кадрами для успішної діяльності підприємства. Ось як кожне з цих завдань впливає на функціонування організації:

1. **Закріплення стабільного контингенту працівників:** Це дозволяє забезпечити надійність і стабільність у виробництві, зменшуючи текучість кадрів і зберігаючи досвід та кваліфікацію працівників.
 2. **Раціональне використання працівників:** Забезпечує ефективне використання людських ресурсів підприємства, узгоджуючи навички, здібності та досвід працівників з потребами виробництва.
 3. **Створення можливостей для розвитку працівників:** Допомогає працівникам розвивати свої навички та кар'єрні можливості відповідно до їхніх інтересів і потреб, що сприяє мотивації та збереженню кваліфікованого персоналу.
 4. **Забезпечення виробництва висококваліфікованими кадрами:** Забезпечує надходження кваліфікованих працівників на ключові посади, що важливо для підтримки виробничого процесу на потрібному рівні.
 5. **Забезпечення працівників престижними робочими місцями:** Зменшує текучість кадрів і створює сприятливі умови для працівників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності від роботи.
Правильно організоване просування працівників допомагає забезпечити баланс між інтересами працівників і потребами виробництва, що є важливим для стабільного функціонування підприємства.
1. **Послідовне просування:** Продвиження працівників відбувається послідовно, від нижчої до вищої сходинки професійного росту та кваліфікації. Це допомагає зберегти стабільність і системність у розвитку кадрів.
 2. **Планування трудової кар'єри:** Розробка плану кар'єри дозволяє працівникам ефективно використовувати набуті навички та досвід на наступних роботах, сприяючи їхньому подальшому розвитку.
 3. **Безперервне навчання:** Підтримка постійного навчання та підвищення кваліфікації сприяє підвищенню професійного рівня працівників та забезпечує їхнє успішне просування.
 4. **Просування працівників з несприятливими умовами праці:** Приділяється особлива увага просуванню працівників, які працюють у складних або

небезпечних умовах, з метою забезпечення їхньої безпеки та винагороди за труд.

5. **Перевага місцевих працівників:** Для підтримки внутрішнього кадрового потенціалу може надаватися перевага місцевим працівникам при здійсненні просування.
6. **Інформування про перспективи:** Працівники повинні бути повністю інформовані про можливості їхнього просування та реальні можливості переміщення на підприємстві.
7. **Матеріальна та моральна зацікавленість:** Забезпечення матеріальних та моральних стимулів допомагає зберегти зацікавленість працівників у своєму професійному розвитку.

Планування кар'єри та професійно-кваліфікаційне просування на ПАТ ПВП „Енергія” мають бути комплексними та системними процесами, що ґрунтуються на конкретних принципах та передумовах. Дозвольте розглянути їх детальніше:

Принципи планування кар'єри та професійно-кваліфікаційного просування:

1. **Послідовність:** Продвиження має бути послідовним, з урахуванням попереднього досвіду та досягнень.
2. **Планування:** Розробка чіткого плану кар'єри для кожного працівника, що відповідає його особистим та професійним цілям.
3. **Навчання та підвищення кваліфікації:** Система навчання та підвищення кваліфікації, яка враховує потреби підприємства та особисті побажання працівника.
4. **Забезпечення безпеки і здоров'я:** Особлива увага до просування працівників, які працюють у складних або небезпечних умовах.
5. **Просування на основі заслуг і здібностей:** Сприяння розвитку та просування працівників на основі їхніх здібностей, досягнень та внеску в успіх підприємства.

Передумови для професійно-кваліфікаційного просування:

1. **Широкий спектр професій та робіт:** Наявність різноманітних професій та робочих місць для відповідного професійного росту.
2. **Система навчання та перепідготовки:** Розвинена система навчання та перепідготовки кадрів для забезпечення їхньої конкурентоспроможності.
3. **Стимулювання праці та підвищення кваліфікації:** Застосування систем стимулювання праці та підвищення кваліфікації для мотивації працівників до професійного росту.
4. **Гарантія просування:** Чіткі плани просування, які визначають потребу в працівниках із різних професій, рівнів кваліфікації та розрядів.

Забезпечуючи виконання цих принципів та передумов, планування кар'єри та професійно-кваліфікаційне просування на ПАТ ПВП „Енергія” можуть стати ефективними і продуктивними інструментами управління персоналом, що сприяють як особистому, так і організаційному розвитку.

3.2. Професійний розвиток і навчання персоналу

Розвиток персоналу в сучасному світі стає не лише необхідністю, але й ключовим фактором успіху будь-якої організації. Рух науково-технічного прогресу призводить до швидких змін, і здатність персоналу адаптуватися до них стає критичною. Організації, які інвестують у професійний розвиток свого персоналу, мають перевагу в конкурентній боротьбі на ринку.

Значення професійного розвитку:

1. **Адаптація до змін:** Професійний розвиток дозволяє персоналу ефективно адаптуватися до швидких змін у сфері технологій, методів роботи та вимог ринку.
2. **Підвищення ефективності:** Посильне навчання та розвиток навичок працівників призводить до підвищення продуктивності та якості роботи.
3. **Стимулювання співпраці та мотивація:** Інвестиції в професійний розвиток свідчать про зацікавленість організації у розвитку свого персоналу, що сприяє покращенню атмосфери в колективі та мотивації працівників.

4. **Конкурентоспроможність**: Кваліфікований та постійно розвиваючийся персонал стає конкурентоспроможним на ринку праці та спроможним відповідати вимогам сучасного бізнесу.

Інвестиції в людський капітал:

1. **Освіта та навчання**: Витрати на освіту та навчання спрямовані на розвиток знань, навичок та компетенцій персоналу, що є важливим ресурсом для організації.
2. **Здоров'я і мобільність**: Інвестиції в здоров'я працівників та їхню мобільність сприяють покращенню загального стану здоров'я колективу та його готовності до змін.
3. **Сприяння розвитку кар'єри**: Програми розвитку кар'єри та підвищення кваліфікації є важливим елементом інвестицій в людський капітал, що сприяють зростанню компетентності та професійного зросту персоналу.

Навчання персоналу на ПАТ ПВП „Енергія”:

1. **Мета в навчанні**: Навчання має ставити перед собою як ціль підвищення ефективності та якості праці, так і задоволення потреб працівників у самореалізації та професійному зрості.
2. **Індивідуалізація підходу**: Програми навчання повинні бути адаптовані до потреб і можливостей кожного працівника, забезпечуючи індивідуалізований підхід до розвитку.
3. **Системність і постійність**: Навчальні програми повинні бути системними та постійними, забезпечуючи постійне підвищення кваліфікації та адаптацію до змін у виробничому середовищі.

Інвестування в людський капітал на ПАТ ПВП „Енергія” стане стратегічним кроком, який сприятиме не лише розвитку самої організації, а й забезпечить успішне конкурування на ринку та збереження високого рівня професійної компетентності свого персоналу.

Професійний розвиток персоналу на ПАТ ПВП „Енергія” важливий для забезпечення відповідності кваліфікаційних характеристик працівників вимогам робочого місця та посади, а також для створення умов для їхньої

мобільності та просування в професійній та службовій кар'єрі. З метою ефективного управління професійним розвитком на підприємстві, рекомендується реалізувати такі заходи:

1. **Розробка конкретних програм професійного навчання:** Налагодження гнучкої та конкретної системи навчання, яка відповідає потребам та стратегічним завданням організації.
2. **Управління розвитком персоналу:** Лінійні керівники та менеджери з персоналу повинні активно розробляти та впроваджувати програми розвитку персоналу, враховуючи потреби та можливості підлеглих.
3. **Забезпечення відповідного рівня кваліфікації:** Заходи повинні спрямовуватися на підтримку високого рівня професійної кваліфікації працівників та їхню відповідність вимогам робочого місця.
4. **Стимулювання мобільності працівників:** Створення умов для мобільності працівників сприятиме їхній раціональній зайнятості та ефективному використанню ресурсів.
5. **Забезпечення можливостей просування:** Розробка системи просування працівників, яка враховує як професійні, так і службові аспекти їхньої кар'єри, сприятиме стимулюванню розвитку та підтримці мотивації.

Інвестування в професійний розвиток персоналу є важливим стратегічним кроком, що сприяє не лише підтримці конкурентоспроможності підприємства, але й збереженню його лідерства в галузі та забезпеченню стійкого росту.

Система безперервного навчання дозволяє підприємству забезпечити максимальну відповідність структури працівників структурі робочих місць, враховуючи всі вимоги до них. Розвиток персоналу проводиться самостійно підприємством, що має свої переваги та недоліки. На сучасному ринку функції підприємств у сфері розвитку персоналу розширилися, вимагаючи швидкої реакції на зміни та забезпечення можливостей працівникам для саморозвитку.

У зв'язку з цим на ПАТ ПВП „Енергія” важливо сконцентрувати увагу на таких аспектах:

1. **Розробка стратегії формування персоналу:** Визначення стратегії, що відповідає потребам підприємства, дозволить ефективно формувати команду.
2. **Визначення потреб у навчанні:** Аналіз потреб в навчанні працівників дозволить забезпечити їхній професійний розвиток.
3. **Вибір форм і методів розвитку персоналу:** Вибір оптимальних форм та методів навчання сприятиме зростанню кваліфікації працівників.
4. **Забезпечення програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення:** Важливо забезпечити необхідне програмно-методичне та матеріально-технічне забезпечення для якісного навчання.
5. **Фінансове забезпечення навчання:** Надання фінансової підтримки для проведення навчальних заходів є ключовим аспектом розвитку персоналу.

Реалізація цих заходів дозволить підприємству ПАТ ПВП „Енергія” ефективно відповідати на виклики сучасного ринку та забезпечити необхідний рівень професійної підготовки свого персоналу.

Організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника є ключовим аспектом управління професійним розвитком. Цей процес включає в себе професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію. Мета професійного розвитку полягає в загальному, інтелектуальному та професійному зростанні працівника, розширенні його ерудиції та зміцненні впевненості у собі.

Важливо розрізняти професійне навчання від навчання. Професійне навчання спрямоване на розвиток конкретних навичок і вмінь, які необхідні для певної організації. Навчання ж спрямоване на загальний та інтелектуальний розвиток. Наприклад, курси професійного навчання для комерційних агентів мають на меті розвиток навичок продажу конкретних товарів у певній зоні, тоді як вища освіта має на меті надання знань і вмінь у більш широкому спектрі діяльності відповідної галузі.

Розуміння цієї відмінності допомагає ефективно планувати і реалізовувати програми професійного розвитку, що відповідають конкретним потребам та цілям організації та працівників.

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання — процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Формально професійний розвиток є ширше поняття, ніж професійне навчання, але в реальному житті різниця між ними є умовною, оскільки і професійний розвиток, і професійне навчання виконують одне завдання — підготовку персоналу до виконання ним своїх обов'язків. Різниця в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби підприємства, а професійний розвиток — на майбутнє і є більш фундаментальним. [45, 135с.]

Визначення потреб у професійному навчанні на початкових етапах включає у себе розгляд заявок лінійних керівників та самих працівників. Це особливо актуально для нових працівників, що приймаються на роботу. На ПАТ ПВП „Енергія” професійне навчання розглядається як комплексний, неперервний процес, що складається з кількох етапів і може бути представлений у вигляді циклічної моделі.

Фінансові ресурси, які виділяються на професійне навчання, є важливою складовою управління цим процесом і повинні бути уважно розподілені у бюджеті.

Форми навчання визначаються відповідно до цілей та потреб організації, а також повинні враховувати особливості особистості працівників. Мотивація, створення сприятливих умов для навчання, етапність навчання та наявність зворотного зв'язку є важливими аспектами успішного професійного навчання.

Зміст програм навчання формується з урахуванням цілей організації та включає не лише формування та закріплення професійних навичок, а й розвиток певного типу мислення та поведінки. При плануванні навчання дорослих важливо враховувати їхні особливості та використовувати методи, що є найбільш ефективними для цієї категорії слухачів.

Враховуючи особливості дорослих як аудиторії для навчання, процес планування навчальних програм повинен керуватись наступними принципами:

1. **Актуальність**: Навчальний матеріал повинен бути конкретним і прямо пов'язаним з професійною діяльністю слухачів. Дорослі краще розуміють і засвоюють матеріал, який має безпосереднє практичне застосування.
2. **Усвідомленість**: Слухачі повинні розуміти значення того, що вони вивчають і як це може вплинути на їхню професійну діяльність.
3. **Участь**: Активна участь слухачів у навчальному процесі є важливою. Вони повинні брати участь у дискусіях, вирішувати завдання та застосовувати знання в практичних ситуаціях.
4. **Повторення**: Повторення матеріалу допомагає закріпити знання в пам'яті і перетворити його в навички. Це допомагає слухачам засвоювати матеріал більш ефективно.
5. **Зворотний зв'язок**: Слухачам потрібно надавати зворотний зв'язок щодо їхньої успішності в оволодінні матеріалом. Це може включати оцінки викладача та можливість висловлення слухачами власних думок та пропозицій.
6. **Неформальна атмосфера**: Створення неформальної атмосфери під час занять сприяє більш ефективному навчанню дорослих, сприяючи їхньому комфортному відчуттю та більш активній участі у процесі навчання.

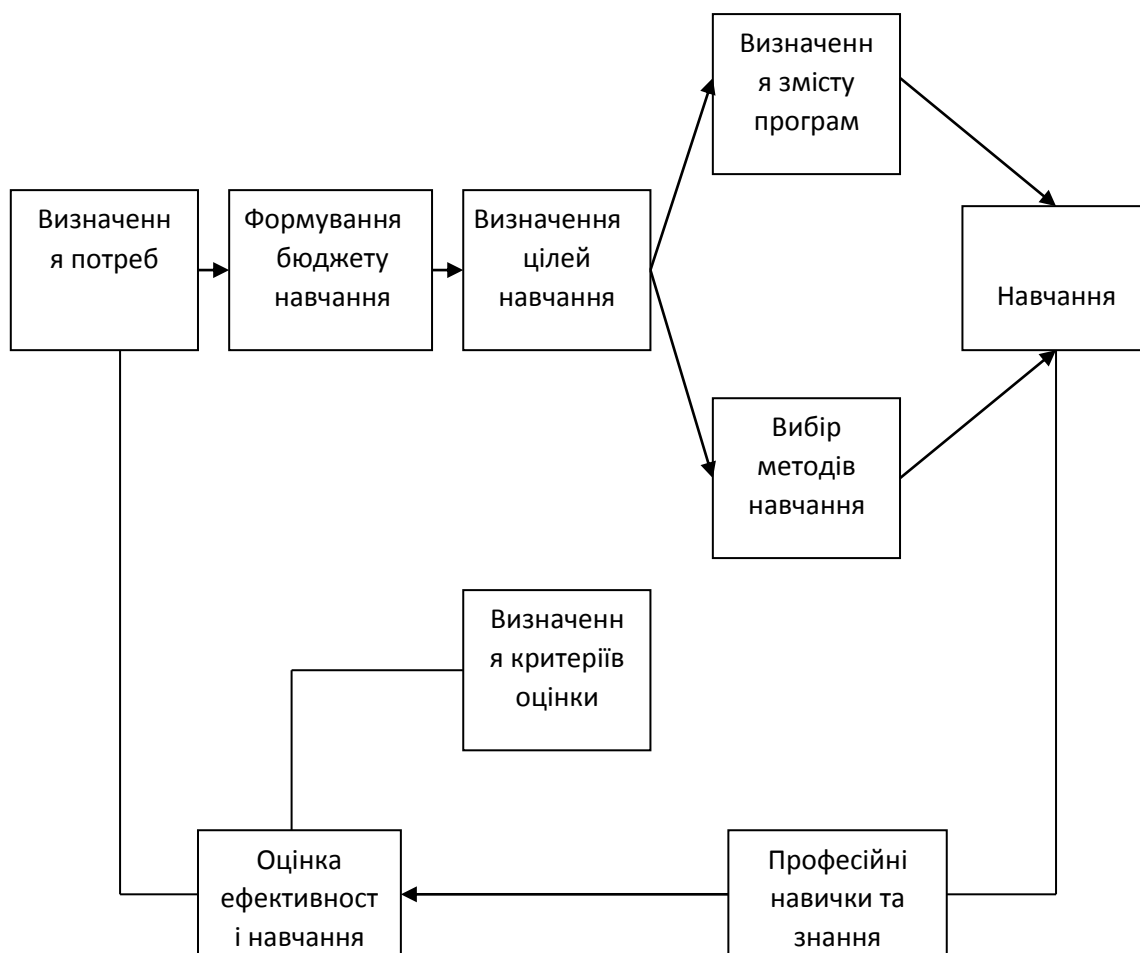


Рис. 3.2. Процес організації професійного навчання

7.

Так, ваші вказівки точно підкреслюють важливість ефективного навчання дорослих. Ось як додати ще кілька деталей до цих пунктів:

1. **Поступове та дозоване навчання:** Враховуючи різноманітність здібностей і інтересів, навчальні програми повинні бути гнучкими, щоб кожен учень міг розвиватися відповідно до свого темпу і потреб.
2. **Чіткі цілі та методи навчання:** Кожний курс має мати конкретні цілі і чітко визначені методи, щоб забезпечити ефективне досягнення навчальних результатів.
3. **Ступінь відповідності між слухачами та викладачами:** Важливо, щоб студенти мали змогу вільно спілкуватися з викладачами і ділитися своїми думками та питаннями.

4. **Можливість поетапного навчання:** Поступове навчання дозволяє слухачам засвоювати матеріал поступово і з глибшим розумінням. Використання поетапної методології допомагає забезпечити, щоб кожен учень міг успішно вивчати новий матеріал.
5. **Створення сприятливих умов:** Комфортні та неформальні умови допомагають стимулювати активність та зацікавленість студентів у навчанні. Це може включати зручні приміщення для навчання, доступ до необхідних матеріалів та можливість взаємодії з викладачами та співучасниками.

Ці фактори точно впливають на мотивацію працівників щодо участі в професійному навчанні. Давайте розглянемо кожен з них:

1. **Бажання зберегти місце роботи чи посаду:** Професійне навчання може допомогти працівникам покращити свої навички та збільшити ефективність на робочому місці, що в свою чергу може позитивно впливати на їхню продуктивність та збереження місця роботи.
2. **Зацікавленість у збільшенні заробітної плати:** Покращення кваліфікації часто пов'язане з можливістю отримання більш високооплачуваної роботи або збільшення заробітної плати на поточній посаді.
3. **Бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади:** Професійне навчання може відкрити нові можливості для просування по кар'єрній лестниці та отримання більш високих посад.
4. **Інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків:** Бажання навчатися може бути мотивоване самим процесом вивчення нового, розширенням своїх знань та навичок.
5. **Бажання встановити контакт з іншими слухачами:** Можливість спілкування та обміну досвідом з іншими слухачами може стимулювати працівників брати участь у професійному навчанні.

Ці фактори важливі для створення мотивуючої та продуктивної навчальної атмосфери на робочому місці. Це важливі спостереження щодо кадрової політики та системи підготовки персоналу. Різноманіття методів та

форм підготовки відображає потреби підприємства в різних типах кадрів, які можуть мати вплив на його конкурентоспроможність та ефективність. Дозвольте розглянути деякі аспекти:

1. **Індивідуалізація програм навчання:** Це важливо, оскільки різні працівники можуть мати різний рівень підготовки, інтереси та потреби. Навчання, яке адаптоване до індивідуальних особливостей кожного працівника, може бути більш ефективним.
2. **Застосування активних методів і скорочення термінів навчання:** Активні методи навчання, такі як практичні вправи, рольові ігри тощо, можуть сприяти кращому засвоєнню матеріалу. Скорочення термінів навчання може бути корисним для ефективного використання часу працівників.
3. **Підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства:** Це означає, що навчання має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як підвищення продуктивності, покращення якості продукції та послуг, оптимізація процесів тощо.
4. **Методи навчання на робочому місці та поза ним:** Це важливо для того, щоб працівники могли отримати практичні навички та знання, які безпосередньо відповідають їхнім робочим обов'язкам, а також для того, щоб вони могли розвиватися в особистому плані.

Ці два підходи до навчання - на робочому місці та поза ним - мають велике значення для розвитку персоналу. Дозвольте розглянути деякі особливості кожного з них:

Навчання на робочому місці:

1. **Безпосереднє виконання навчання з роботою:** Це дозволяє працівникам навчатися безпосередньо в контексті їхньої робочої ситуації, що може сприяти кращому засвоєнню матеріалу.

2. **Оперативний характер:** Навчання на робочому місці зазвичай орієнтоване на конкретні трудові процеси та може бути оперативною відповіддю на потреби підприємства.

Навчання поза робочим місцем:

1. **Ширший охоплюється видів навчання:** Це охоплює навчання, яке проводиться за межами робочого місця, таке як семінари, тренінги, курси, конференції тощо.
2. **Доступність спеціалізованих навчальних структур:** Це надає можливість працівникам мати доступ до спеціалізованих програм навчання та експертного знання, яке може бути недоступним на робочому місці.

На ПАТ ПВП „Енергія” обидва підходи мають своє місце і можуть бути використані для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до конкретних потреб та стратегій розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження свідчать про наступне. Персонал організації, що включає штатний склад кваліфікованих працівників, є основним і постійно змінюється під впливом різних факторів. Він характеризується різними параметрами, включаючи кількість, структуру, професійну придатність та компетентність.

В теорії управління персоналом існують різні підходи до класифікації персоналу. Один із способів поділу полягає у розрізненні між управлінським та виробничим персоналом залежно від їхньої участі у процесі виробництва.

Персонал також може бути класифікований за рівнем освіти, таким як вища, середньоспеціальна, незакінчена вища та середня освіта.

Управління персоналом є постійним процесом, який включає набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію працівників. Кожна з цих складових є важливою для забезпечення організації персоналом відповідної якості та кількості. Це система заходів, спрямованих на залучення потрібних працівників для досягнення цілей підприємства, що . необхідно враховувати при розробці стратегій управління персоналом та плануванні кадрових ресурсів в організації.

Управлінський персонал включає працівників, чия робота спрямована на виконання конкретних управлінських завдань, таких як лінійні та функціональні керівники і спеціалісти. Вони відповідають за розробку та реалізацію стратегій управління організацією.

Виробничий персонал складається з виконавців, які здійснюють плани та рішення управлінського персоналу, безпосередньо здійснюючи виробничі процеси, створення матеріальних цінностей або надання послуг, а також переміщення вантажів.

Управління персоналом є складною системою, яка включає різноманітні напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової діяльності. Серед основних напрямків цієї діяльності - набір та збереження персоналу,

професійне навчання та розвиток, оцінка роботи працівників з урахуванням досягнення цілей організації, яка дає можливість виправити їхню діяльність.

Мотивація персоналу, яка є однією з провідних складових соціально-трудових відносин, є практичною діяльністю, що пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів господарювання. Ця сфера взаємодії між роботодавцями та найманими працівниками спрямована на стимулювання трудової активності та підвищення ефективності праці.

Кадрове планування на ПАТ ПВП „Енергія” має подвійну спрямованість: вирішення проблем підприємства та задоволення інтересів і потреб працюючих. Для організації важливо мати необхідний персонал у потрібний час, місце, кількість та з відповідною кваліфікацією, а для працівників - нормальні умови праці, стабільність зайнятості та справедливую оплату.

Кадрове планування на ПАТ ПВП „Енергія” є не лише складовою частиною загального планування в організації, але й важливою складовою її діяльності. Воно забезпечує ефективне використання персоналу та інтеграцію з загальними планами.

Основні завдання кадрового планування на ПАТ ПВП „Енергія” полягають у забезпеченні людей робочими місцями у відповідності з їхніми здібностями та вимогами виробництва, а також у максимальному розкритті потенціалу працівників і їх мотивації, враховуючи економічні та соціальні наслідки.

Таким чином, управління персоналом на ПАТ ПВП „Енергія” визначає, які конкретно завдання кадрової політики будуть вирішуватися, ким, як і з якою допомогою. Ці завдання ґрунтуються на основних методах управління, а об'єктом є персонал, а суб'єктами - працівники, керівники та організаційні структури, що відповідають за кадрову роботу.

Розвиток персоналу на ПАТ ПВП „Енергія” охоплює підвищення кваліфікації та перепідготовку, планування кар'єри і формування кадрового резерву. Планування переміщення працівників сприяє раціональному

використанню трудового потенціалу та створює умови для самореалізації особистості через досягнення кар'єрних цілей.

Планування та контроль кар'єри на ПАТ ПВП „Енергія” рекомендується починати з моменту прийняття працівника і здійснювати до моменту його звільнення, з урахуванням просування по системі посад або робочих місць. Це сприятиме визначенню цілей професійної діяльності, вимірюванню динаміки просування та, головне, збудженню індивідуальної мотивації.

Розвиток персоналу є ключовою умовою успішної діяльності будь-якої організації, особливо в умовах швидких змін та зростаючих вимог до професійних компетенцій, що супроводжують науково-технічний прогрес.

Навчання персоналу на ПАТ ПВП „Енергія” має вирішувати основні завдання, сприяючи підвищенню ефективності та якості праці в інтересах організації, а також підвищуючи рівень життя та надаючи можливість реалізації здібностей працівників. Набуття працівником конкурентоспроможності на ринку праці та підвищення рівня освіти становлять важливі компоненти індексу розвитку людини, разом з тривалістю життя та доходом на душу населення.

Система підготовки персоналу на ПАТ ПВП „Енергія” має враховувати як інтереси підприємства, спрямовані на швидке заповнення вакантних посад та економію витрат, пов'язаних з підготовкою працівників, так і інтереси самих працівників у отриманні повноцінної професійної підготовки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 229 с.
2. Білорус Т.В. Організаційна культура / Т.В. Білорус, І.М. Горбась // Міждисциплінарний словник з менеджменту / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – С. 41–42.
3. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова. // Економічні інновації. – 2015. – №60. – С. 66–74.
4. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу// Гавкалова Н. Україна: аспекти праці. – 2004. - № 3. – С. 31 – 36.
5. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. Інвестиції: практика та досвід. 2018. Вип. 16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2018/4.pdf.
6. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І., Шиян О.М. Соціологія : навчальний посібник. Київ : Європейський університет, 2004. URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11263.html> (
7. Гордієнко В.І. Аналіз методів дослідження організаційної культури професійно-освітніх середовищ / В.І. Гордієнко // Наукові записки НаУКМА. – 2005. – Т. 47 : Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – С. 60–67.
8. Древаль Ю.Д. Особливості формування організаційної (адміністративної) культури / Ю.Д. Древаль // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. – Вип. 2 (37). – С. 376–381.
9. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37-41.
10. Дідковська Л.Г., Гордієнко П. Г. Менеджмент: навч. пос. – К.:Алерта, КНТ, 2017 - 342 с.

11. Дубровский В. – Роль і значення управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві // Питання економічних наук. – 2007. – № 23 – С. 17–20
12. Єварович С. А. Основи управління персоналом [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://edu2.tsu.ru/res/1659.>]
13. Заболотна В.О. Організаційна культура як психологічне підґрунтя підвищення ефективності праці / В.О. Заболотна // Заболотна В.О. Психологічні основи управління персоналом : навч. посіб. – К. : Гнозис, 2010. – С. 227–241.
14. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник. Львів : Новий світ, 2011. С. 344.
15. Ішук О.В. Організаційна культура вищого навчального закладу як чинник професійної соціалізації / О.В. Ішук // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка. Сер. : Психологічні науки / [голов. ред. М.О. Носко]. – Чернігів, 2010. – Т. 1. – Вип. 82. – С. 195–199.
16. Карамушка Л.М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів : наук.-метод. посіб. / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко. – Біла Церква : КОПОПК, 2013. – 104 с.
17. Карамушка Л.М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, І.І. Сняданко. – К. ; Львів : Край, 2010. – 212 с.
18. Ковпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент: навч. посібник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : МАУП, 2020. 752 с.
19. Копитко М.І. Корпоративна культура підприємств: історія виникнення та сутність. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 9(1). С. 86–91.
20. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
21. Красовська О.Ю. Генезис поняття «корпоративна культура підприємства». Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 6(1). С. 89–93.

22. Марченко О.М., Томаневич Л.М. Теорія організації : підручник. Львів, 2015. – 365с.
23. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
24. Крушельницька О.В. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук ; М-во освіти і науки України. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009.
25. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. — Львів: «Центр Європи», 2013. — 176с.
26. Кузьміна Н. М. – Проблеми оцінки кадрового потенціалу підприємств регіону, 2007. – № 2. – С. 78–79
27. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання: Навч. посібник/За ред. проф. Л.І.Воротіної. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 307 с.
28. Марцінковська О.Б., Легкий О.А. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С. 81–85.
29. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.
30. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
31. Моїсєєв А. Стрижневі технології нового часу // Управління персоналом. – 2007. – №17 (171). – С. 8-24.
32. Моргулець О. Б Менеджмент у сфері послуг. Навч. Посіб / О. Б. Моргулець– К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
33. Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.

34. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. – Харків: ХНАМГ, 2016. – 215 с.
35. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2009. – 664 с.
36. Палеха Ю.І. Ділова етика: Навч. посібник. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2001. – 180 с.
37. Палеха Ю.І., Водерацький Ю.В. Етика ділових стосунків. – К.: УФІМБ, 1998. – 138 с.
38. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 214–223.
39. Рачинський А.П. Організаційна культура і стратегічне управління персоналом: особливості взаємозв'язку / А.П. Рачинський // Державне управління: теорія та практика. – 2007. – №1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-1/txts/07rappov.htm>.
40. Сафранов І. – Економіка підприємства: підручник / під ред . М.: «Юрист» – [Електронний ресурс] – Режим доступу: bibliofond.ru/view.aspx?id=665335.
41. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. - 360 с.
42. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. // Економіка і управління. – 2017. – №4. – С. 61–65.
43. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
44. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
45. Щекін К. Теорія і практика управління персоналом [Текст] : навч.-метод. посібник / К. Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 1998. – 256 с.