

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ Наталія БОНДАРЧУК

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Ніна КРИНЦОВА

**Науковий керівник,
к.е.н., доц.**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КРИНЦОВІЙ НІНІ СЕРГІЇВНІ

1. Тема роботи: «Управління процесом формування та розвитку персоналу на підприємстві»

Науковий керівник: Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцентка

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти, економічні, виробничі плани, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставок

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні засади процесу формування та розвитку персоналу на підприємстві
2. Сучасний стан управління процесом формування та розвитку персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал»
3. Управління процесом формування та розвитку персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал».

Висновки і пропозиції

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Показники результатів діяльності КП «Зеленодольський міський водоканал»
2. Рівень використання персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал»
3. Етапи підбору персоналу в КП «Зеленодольський міський водоканал»
4. Дерево цілей системи управління розвитком персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал»
5. Підсистема процесів управління розвитком персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання і затвердження теми кваліфікаційної роботи, узгодження об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Формування огляду джерел інформації щодо теоретичних аспектів досліджуваної проблеми. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз господарської діяльності та системи менеджменту підприємства. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Визначення напрямів удосконалення організації елементів системи управління на підприємстві. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Формулювання висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Ніна КРИНЦОВА

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Характеристика системи управління персоналом	7
1.2. Сутність процесу відбору персоналу на підприємстві	10
1.3. Значення та роль розвитку персоналу в сучасних умовах господарювання	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КП «ЗЕЛЕНОДОЛЬСЬКИЙ МІСЬКИЙ ВОДОКАНАЛ»	25
2.1. Характеристика діяльності КП «Зеленодольський міський водоканал»	25
2.2. Дослідження процесу підбору і розвитку персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал»	29
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КП «ЗЕЛЕНОДОЛЬСЬКИЙ МІСЬКИЙ ВОДОКАНАЛ»	37
3.1. Удосконалення процесу формування та розвитку персоналу підприємства	37
3.2. Шляхи оптимізації управління персоналом КП «Зеленодольський міський водоканал»	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Специфіка функцій підприємства в умовах жорсткої конкуренції на ринку проявляється не тільки в ціновій політиці та контролі витрат виробництва, а й у формуванні низки нових підходів до забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Воно базується на правильному та доцільному застосуванні нових цифрових та інформаційних технологій у господарській діяльності. Це означає, що компанії повинні бути забезпечені персоналом, який має відповідну кваліфікацію для роботи в нових умовах і готовий адаптуватися до використання нових інформаційних програмних рішень у своїй професійній діяльності.

У зв'язку з цим керівництво підприємства має вирішити проблему забезпечення підприємства кадрами належної якості та професійної підготовки, здатними виконувати поставлені завдання в нових умовах. У той же час наймання нових співробітників часто є занадто дорогим рішенням для компаній. Як безробітні, кваліфіковані працівники, як правило, навряд чи доступні на ринку праці, тому необхідно розробити програми для залучення нових працівників з інших компаній. З іншого боку, як показала практика, більш ефективним виходом із цієї ситуації є забезпечення наявних працівників підприємства належним рівнем професійної підготовки та перепідготовки. Вартість цих заходів нижча за вартість першого варіанту. Однак така політика створить робочу силу відповідного рівня якості лише після того, як працівник завершить відповідну програму професійного навчання.

Тому для вирішення цієї проблеми компаніям необхідно розробити програми постійного навчання та розвитку своїх співробітників. Засобом досягнення високого рівня ефективності функціонування підприємств у сучасних умовах є створення ефективної системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємств. Тому вивчення практичних аспектів формування таких систем на виробничих підприємствах набуває особливого значення.

Дослідження особливостей проектування систем розвитку персоналу в компаніях не є чимось новим для сучасної економічної науки, і в даний час в цьому напрямку проводиться багато досліджень. Вагомий внесок у дослідження цієї теми зроблено, зокрема, зусиллями таких вчених і фахівців як: Берташ М.І., Бившева Л.О., Бикова А.Л., Божидай І.І., Валінкевич Н.В., Вороніна В.Л., Дашко І.М., Капінос Г.І., Козак К.Б., Корнещук В.В., Костик Є.П., Куделя В.І., Літинська В.А., Лобза А.В., Нагорний В.В., Олійник Н.Ю., Осадчук О.П., Панченко В.А., Плахотнікова Л.О., Руденко В.О., Харченко Ю.А., Чикуркова А.Д., Ягодзінський С.М. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних засад управління персоналом та розробка практичних рекомендацій щодо управління процесом формування та розвитку персоналу на підприємстві.

Відповідно до вказаної мети, визначені наступні **завдання**:

- охарактеризувати систему управління персоналом;
- дослідити сутність процесу відбору персоналу на підприємстві;
- визначити роль розвитку персоналу в сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати діяльність КП «Зеленодольський міський водоканал»;
- дослідити процесу підбору і розвитку персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал»;
- розробити напрямки удосконалення процесу формування та розвитку персоналу підприємства;
- намітити шляхи оптимізації управління персоналом КП «Зеленодольський міський водоканал».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження виступає управління процесом формування та розвитку персоналу на підприємстві.

Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи бакалавра виступають методи аналізу та синтезу. При проведенні розрахунків та визначенні кількісних та якісних показників процесу формування та розвитку персоналу на

підприємстві були використані методи статистико-економічного аналізу, зокрема динаміки, порівняння, структури, табличний та графічні методи для подання інформації.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи бакалавра виступали законодавчо-нормативні документи, статистична звітність КП «Зеленодольський міський водоканал», наукові публікації та матеріали Інтернет-джерел за темою дослідження, результати власних розрахунків та досліджень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Характеристика системи управління персоналом

Управління персоналом промислових компаній є одним із ключових факторів успіху бізнесу. Враховуючи стрімкі зміни сучасного бізнес-середовища, компанії потребують ефективних стратегій управління людськими ресурсами, здатних забезпечити не лише стабільність, а й конкурентоспроможність на ринку.

Рівень і якість життя, добробут і промислове зростання залежать насамперед від працездатності населення. Для забезпечення сталого розвитку основних галузей економіки необхідно поступово нарощувати трудовий потенціал і постійно досліджувати резерви підготовки трудового потенціалу.

Професіоналізм, далекоглядність і інтуїція співробітників в мінливому зовнішньому середовищі визначають цінність і ефективність прийнятих рішень.

Основою концепції управління персоналом на підприємствах є розробка принципів, напрямів і методів управління, врахування кадрових процесів на всіх рівнях стратегічного планування діяльності підприємств, впровадження нових методів і систем навчання та подальшого розвитку. Визначення та впровадження кадрової політики, єдиної та узгодженої політики ціноутворення та оплати праці, розробка та застосування соціальних гарантій економічного стимулювання та соціального партнерства в компаніях. Кадрова політика таких компаній включає формування стратегії управління персоналом, раціональний відбір і наймання кадрів, аналіз кадрового потенціалу і ринку праці, планування, прогнозування кадрових змін в організації та індивідуальну оцінку ваших потреб, вміння, навички та особиста відповідальність. Оцінка виконаної роботи та її результатів, планування реклами, налагодження контактів із зовнішніми організаціями, що надають персонал компанії.

Правове та інформаційне забезпечення наразі має велике значення при проектуванні кадрових процесів та умов праці.

Керівники компаній повинні виявляти особливу уважність і відповідальність в управлінні трудовими відносинами, щоб оцінювати ефективність співробітників, формувати почуття відповідальності серед працівників, розвивати аналітичні та регулятивні правила та навички. Управління груповими та міжособистісними стосунками, подолання конфліктів та робочого стресу, проведення соціально-психологічної діагностики, формування корпоративних культурних норм, створення безпечних умов праці.

Відповідно до аналізу визначення терміну «Система управління персоналом» різними авторами, система управління персоналом включає стратегічне та оперативне планування, організаційні процеси, методи та інструменти ефективного управління персоналом, будучи складною структурою. Системи управління людськими ресурсами мають вирішальне значення для успіху бізнесу, оскільки вони впливають на ваш найцінніший ресурс: ваших співробітників.

Управління персоналом вважається одним з найважливіших напрямків будь-якої промислової компанії і здатне багаторазово підвищити ефективність. Одним із важливих напрямків дослідження управління персоналом промислових компаній є конкретизація функцій і завдань управління.

Щоб визначити сутність системи управління персоналом, розглянемо такі фактори, які впливають на систему управління персоналом:

- Економічне середовище. Економічні зміни, такі як фінансова стабільність, ринкова конкуренція та цільові витрати, можуть вплинути на бюджет і ресурси людських ресурсів.

- Закони та інструкції. Трудові відносини, безпека працівників і стандарти та правила безпеки на робочому місці можуть вимагати від компаній дотримання певних вимог.

- Соціокультурні та демографічні зміни. Зміни в культурних стереотипах,

поколіннях працівників, різноманітності робочої сили та інших соціально-культурних аспектах, які впливають на потреби та очікування працівників.

- Технічний розвиток. Використовуючи новітні технології, ви можете покращити процеси управління персоналом і спілкування зі співробітниками.

- Конкурентний тиск. Конкуренція на ринку праці може вплинути на здатність організації залучати й утримувати кваліфікованих працівників.

Тому суть системи управління людськими ресурсами полягає в урахуванні цих факторів і розробці стратегій і практик, які допомагають організації ефективно вирішувати поставлені перед нею завдання, забезпечуючи тим самим успіх і конкурентоспроможність на ринку. Важливе значення має розвиток систем управління персоналом промислових компаній. Тому що керівники промислових компаній і керівники відділів повинні правильно впроваджувати систему оцінки персоналу і правильно ставити цілі. Для досягнення продуктивної взаємодії між співробітниками в процесі роботи необхідне використання ефективної системи управління персоналом.

Процес проектування та розвитку системи управління персоналом промислових підприємств має здійснюватися системно та стратегічно. Цього можна досягти, враховуючи як внутрішні організаційні та економічні чинники, так і зовнішні фактори, пов'язані з ринковими умовами. Організаційні та економічні фактори взаємодіють, щоб визначити ефективність системи управління людськими ресурсами в організації. Правильне управління та ретельний аналіз цих факторів можуть покращити використання робочої сили та допомогти вам досягти ваших стратегічних цілей.

Побудова ефективної системи управління персоналом є необхідною умовою правильного управління трудовими ресурсами організації, що, у свою чергу, забезпечує ефективну економічну діяльність промислових підприємств.

1.2. Сутність процесу відбору персоналу на підприємстві

Кадрова робота включає правильний підбір і розподіл кадрів, дослідження і аналіз просування по службі, формування кадрового резерву, створення систем сертифікації, навчання і підвищення кваліфікації. Вона складна і багатопланова, тому що кожна людина індивідуальна і неповторна.

З розвитком економіки та появою великих компаній управління людськими ресурсами поступово стало спеціалізованою управлінською функцією, що вимагає спеціальних знань і навичок. У компанії створено спеціальний відділ людей, які володіють такими знаннями та навичками, і називається відділом кадрів. Серед рішень основних проблем, з якими сьогодні стикаються компанії, проблема процесу відбору талантів займає не останнє місце. Бо для того, щоб результати трудової діяльності були якісними, її необхідно правильно проводити. І тільки правильно підібрані працівники та спеціалісти можуть виконати якісну роботу. Саме цим займаються психологи та кадровики. Тому що добре функціонуюча компанія не стоїть на місці, а постійно рухається, що призводить до проблем при підборі компетентних і професійних кандидатів на відкриті вакансії. Крім того, вибір неправильних людей може мати значні негативні наслідки для вашого бізнесу, включаючи втрату прибутку, втрату клієнтів, а також втрату зусиль, часу та ресурсів.

Добре проведений процес професійного відбору надає інформацію, необхідну для розуміння того, наскільки ефективно кандидат може виконувати роботу. Це включає таку інформацію:

- індивідуальні нейрофізіологічні особливості;
- цінності, спектр мотивацій людей (стійкість мотивацій вибору професії);
- особистісні характеристики та особливості життєвого досвіду;
- характеристики когнітивних процесів, таких як мислення, пам'ять і увага;
- професійно важливі характеристики особистості конкретної професії.

Бухгалтери, наприклад, вимагають напруження уваги. Водіям потрібна швидка перестановка уваги, міцна нервова система, швидка реакція та рішучість. Менеджери з продажу повинні бути екстравертами, мати хороші комунікативні навички та мати оптимістичний темперамент.

Ці властивості не є обов'язковими. Однак ефективність їх діяльності значно нижча, ніж у людей, які мають необхідні професійні якості.

У багатьох розвинутих країнах створені системи оцінки професійної придатності, які надають як професійні консультації молоді, так і допомогу в професійному відборі кандидатів на конкретні посади.

Для цього спочатку необхідно вивчити специфіку різних професій. Одним із способів навчання професії є професіографія.

В даний час існують різні методи відбору персоналу, але при цьому єдиної моделі відбору немає, оскільки кожна компанія створює свої правила і стандарти, на основі яких і здійснюється відбір працівників. Менеджерам з персоналу (психологам) необхідно ретельно вирішувати, які з традиційних методів використовувати у своїй роботі. Чи працює один метод чи комбінація методів, залежить від мети вашого вибору. Хоча цілі кожної компанії щодо найму персоналу різні, загалом вони складаються з набору кадрових резервів компанії для всіх робочих місць, які враховують майбутні кадрові та організаційні зміни, закінчення контракту, вихід на пенсію, звільнення та зміни характеру. У різних випадках може виникнути значний кадровий брак або резервісти можуть бути найняті за будь-якої можливості. Середовище постійно змінюється, з'являються нові сучасні речі, а минуле відходить у тінь і перестає бути важливим. Менеджерам з персоналу необхідно уважно стежити за різними нововведеннями у сфері підбору персоналу, щоб своєчасно виправляти помилки чи коригувати стратегії відбору, а також мати можливість вчасно відреагувати та вжити відповідних заходів на ринку праці.

Вчені давно планували застосувати такі принципи при впровадженні систем професійного відбору:

Принципи наукової обґрунтованості. Розробка системи кар'єрного відбору має бути обґрунтована не лише врахуванням специфіки професійної діяльності, але й низкою наукових вимог теоретико-методологічного характеру.

Принцип комплексності стверджує, що ефективний вибір кар'єри вимагає використання набору дійсних і надійних методів оцінки цілого ряду професійно важливих якостей особистості.

Поетапний принцип полягає в розробці критеріїв і послідовному обстеженні особистості на етапі відбору психологічних, психофізіологічних, соціальних і медичних фахівців.

Принцип динамічності визначає необхідність урахування обсягу та етапності відбору спеціалістів шляхом регулярного проведення психологічних тестів на етапі набору майбутніх спеціалістів.

Принципи диференціації та групування регулюють визначення засобів предметного відбору, необхідних для певної галузі чи професійної групи.

Принцип активності визначає рівень активності особистості при підборі спеціалістів. Запровадження цієї системи дасть змогу удосконалити систему професійного відбору, оскільки дозволить не лише проводити експертизу на професійну придатність, а й можливе навчання.

Принцип практичності дає змогу використовувати в процесі профвідбору діагностичні засоби, які досягають поставлених цілей, не вимагають значних зусиль для реалізації, а також економлять час використання.

Професійний відбір - це система засобів, що здійснюють прогностичну оцінку відповідності психологічних особливостей людини вимогам, які пред'являє до людини професія. Процес відбору експертів здійснюється класичними (традиційними) та сучасними (нетрадиційними) методами.

Найефективніший спосіб відбору зовнішніх талантів – пошук і найм кандидатів безпосередньо на основі попередньо створених профілів.

Рекрутинг – це процес пошуку та відбору кваліфікованих працівників для

вашої компанії. Термін походить від англійського слова recruitment і означає «набір» або «вербування». У великих компаніях є постійна посада рекрутера або менеджера з персоналу, найближчим завданням якого є підбір працівників відповідно до потреб компанії.

Однак багато компаній досі не мають власного менеджера з персоналу (психолога) і залишають цю функцію кадровим агентствам, що спеціалізуються на цьому питанні. Цей тип організації отримує вимоги від компаній-клієнтів, яким повинні відповідати претенденти на вакантні посади, і їй доручається відібрати підходящих кандидатів із загального списку.

Останнім часом використовуються такі методи:

- Масовий рекрутинг - технологія, яка використовується, коли підбір персоналу здійснюється на однотипні вакансії і основним завданням є короткостроковий пошук. Цей метод передбачає створення опису вакансії та розміщення його там, де його можуть бачити потенційні кандидати. Зазвичай це власний веб-сайт компанії, а також веб-сайт пошуку роботи. При підборі персоналу ми орієнтуємося на спеціалістів з пошуку роботи.

- Ексклюзивний пошук – використовується для пошуку експертів високого рівня або людей із певними знаннями чи навичками в певній, часто дуже вузькій, галузі.

- Відбір талантів – Цей метод використовується для відбору спеціалістів і керівників на типові посади. Цей метод використовує відкриті джерела для отримання інформації про кандидатів, а інформація про роботу публікується в ЗМІ та Інтернеті.

- Executive Choice – Ця технологія знаходиться на перетині відбору талантів і незалежного пошуку. Різниця полягає в більш високому рівні знань і навичок, якими повинні володіти кандидати.

- Попередній відбір – це швидкий відбір кандидатів виключно на основі формальних критеріїв, таких як освіта, вік, стать і приблизна професійна історія.

- Цифрове прийняття. Це формат набору, який використовує SNS. Цифровий рекрутинг – це своєрідна данина рекрутинговому сектору ринку інформаційних технологій.

- Підбір тимчасових працівників - Короткострокова зайнятість

Проект або робота, яка триває від одного дня до двох-трьох місяців.

- Аутплейсмент – послуга, яка забезпечує працевлаштування співробітників, звільнених компанією-клієнтом, на чітко визначених умовах.

– Набір молодих спеціалістів. Ця технологія використовується для пошуку та відбору молодих талантів і випускників вищих навчальних закладів, а також для залучення талантів. Це багаторівнева технологія, свідомо спрямована на залучення «кращих із кращих».

- Пошук талантів (від англ. Talent Search) – відносно новий, але позитивно зарекомендував себе напрямок відбору талантів, який полягає в пошуку перспективних і цікавих талантів. Рекрутери відвідують різноманітні конференції та професійні зустрічі та моніторять мережі Інтернет.

Немає чіткого рішення щодо того, який із цих методів найкращий. Кожен HR-спеціаліст, психолог і HR-менеджер вирішує завдання, що стоять перед компанією, протягом заданого часу. Причому при виборі методу пошуку необхідно оцінювати не тільки вакантну посаду і внутрішню ситуацію в компанії, а й «терміновість» заміщення посади і загальну ситуацію на ринку праці.

Традиційні методи відбору експертів, спеціально розроблені та апробовані на практиці, включають співбесіду, бесіду, співбесіду, анкетування, тестування, аналіз первинних документів (резюме, автобіографія, анкета), спостереження та хронометраж виконання робочих завдань, у тому числі методика та оцінку виконання робочих завдань. Колегіальні оцінки, підтвердження рекомендацій, медичні огляди та стажування.

До нетрадиційних методів відносяться методи вивчення особистості, які використовуються в астрології, хіромантії, соціології, фізіогноміці, графології та

нумерології. Нетрадиційні методи не можуть використовуватися як основний у практиці професійного відбору, а виступають додатковим методом дослідження в контексті класичних методів.

Деякі роботодавці сьогодні покладаються на традиційні методи відбору персоналу, тому що хочуть залучити працівників, які справді «цінні» для їхньої компанії. Коли ви йдете на співбесіду, ви можете не знати, чого очікувати. У деяких компаніях традиційні методи співбесіди витісняються нестандартними психологічними методами відбору персоналу. Ось деякі з них:

- Проблеми з обслуговуванням. Цей метод полягає в тому, що учасник тестування повинен відповісти на «складні» питання або вирішити логічні задачі. За допомогою цього методу керівники можуть не тільки перевірити навички аналітичного мислення, але й розкрити творчий потенціал кандидата. Найчастіше цей метод використовується для відбору працівників інтелектуальної діяльності та «креативників». Як правило, такі інтерв'ю складаються з невеликих логічних запитань із чітко визначеними відповідями та питань без чітких відповідей. Тут відповідь оцінює логічність аргументації та нестандартність рішення. Крім цих завдань, є також складні бізнес-кейси, вправи, що вимагають творчого підходу.

- Фізіогноміка - це метод визначення типу особистості, психічного складу та стану здоров'я людини за допомогою аналізу рис обличчя та виразу обличчя. На думку сучасних фізіогномістів, зміни рис обличчя можуть бути пов'язані з внутрішніми змінами і змінами емоцій. Аналіз рис обличчя може виявити особливості особистості людини. Багато менеджерів з персоналу зараз використовують ці знання при підборі співробітників. Дуже важливо розуміти свій справжній стан, тому що люди можуть говорити одне, а думати зовсім по-іншому. Дослідження показують, що під час спілкування люди лише 7% інформації передають усно, близько 30% висловлюють голосом і близько 60% передають невербальними каналами. Водночас фізіономія не повинна бути єдиним методом відбору кандидатів. Він більше підходить як допоміжний метод для посилення

висновків традиційних методів.

- Стрессова або травматична співбесіда. Цей метод часто використовується при прийомі співробітників на роботи, що вимагають стресостійкості. Головне завдання менеджера з персоналу – створити типову стресову ситуацію під час співбесіди та більш детально проаналізувати поведінку кандидата. Ситуації дуже різноманітні. Довге очікування менеджера, поступова втрата резюме тощо. Незалежно від результату напруженої співбесіди, ви повинні вибачитися перед співрозмовником і пояснити причини своїх дій.

- Френологія – це система знань, основним принципом якої є зв'язок між психікою людини та будовою поверхні черепа. Основна мета френології – вивчення зв'язку між індивідуальними особливостями черепа людини та рисами особистості.

- Соціоніка – це наука, яка вивчає процеси, за допомогою яких людський розум обробляє інформацію з навколишнього світу. Ідея соціоніки полягає в тому, що людський розум має 16 способів сприйняття та обробки інформації. За приналежністю людини до одного з цих типів можна визначити відповідність певному соціальному типу, тим самим спрогнозувати поведінку і взаємодію кандидата з людьми інших типів.

- Аналіз почерку (перевірка почерку та аналіз стилю висловлювання). Це також незвичайний метод відбору персоналу; він базується на письмовому тесті, як це прийнято в європейських компаніях. Графологія – це наука, яка показує, що між почерком і особистісними характеристиками людини існує стійкий зв'язок. Графолог допомагає скласти загальне враження про почерк кандидата, вивчаючи характеристики та відмінності почерку кандидата. Наявність ритмічних коливань, тиск, що чиниться на папір, напрямок почерку, швидкість письма - все це разом узятє дозволяє зробити висновок про конкретні характеристики кандидата та його придатність до бажаної посади. Компанія. Наприклад, роботодавці у Франції покладаються на графічний фоновий аналіз під час відбору персоналу, а в Ізраїлі державні службовці піддаються графічній перевірці.

Перевірка на поліграфі – використовується при перевірці персоналу для визначення та оцінки лояльності кандидата до компанії, фактичної причини подання заявки на роботу та наявності наркотичної та/або алкогольної залежності.

Незважаючи на те, що багато компаній використовують багато нетрадиційних методів підбору персоналу, менеджери з персоналу, психологи та менеджери з персоналу часто сумніваються в ефективності їх використання, і навіть експерти, які пропонують такі методи, радять використовувати такі методи тільки для підбору персоналу використовувати додаткову інформацію в поєднанні з традиційними методами відбору персоналу і ні в якому разі не порушувати принципи методу.

1.3. Значення та роль розвитку персоналу в сучасних умовах господарювання

Якщо поглянути на дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, то також знайдемо такі трактування терміну «розвиток людських ресурсів»:

- Система заходів щодо заохочення адаптивних працівників, працездатність яких безпосередньо впливає на результати діяльності компанії.
- Комплекс заходів, спрямованих на розкриття потенціалу співробітників компанії та підвищення значимості їх внеску в діяльність компанії.
- Більш розвинений тип руху, пов'язаний з переходом від одного якісного стану до іншого.
- Функції, спрямовані на забезпечення того, щоб працівники компанії мали необхідну кваліфікацію для поточної та майбутньої діяльності.
- Система заходів служби управління персоналом;
- Підняття співробітників компанії на якісно новий рівень [13].

Таким чином, розвиток людських ресурсів – це процес, який систематично покращує знання, навички та професійний потенціал працівників компанії, підвищує ефективність діяльності та сприяє підвищенню міжнародної

конкурентоспроможності компаній.

Управління розвитком людських ресурсів – це комплексний підхід до управління процесами, стратегіями та заходами, пов'язаними з розвитком і професійним розвитком людських ресурсів компанії для досягнення стратегічних цілей. Управління розвитком персоналу включає весь цикл дій, пов'язаних з розвитком співробітників, включаючи аналіз потреб розвитку персоналу, планування та розробку навчальних програм, організацію навчальних заходів, моніторинг та оцінку результатів, а також стратегічне планування та прогнозування компанії.

Підвищення кваліфікації працівника передбачає підготовку та адаптацію до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, який включає теоретичні знання, уміння, практичні навички, соціальні норми поведінки, необхідну систему цінностей, моральні та економічні аспекти. Сюди ж відноситься і набуття фізичних якостей.

Професійний розвиток людських ресурсів спрямований на надання можливості працівникам виконувати нові та більш складні завдання, повною мірою використовуючи свої навички та потенціал, з метою досягнення високої ефективності у виробництві та наданні послуг. Це здійснюється шляхом спеціального навчання під час роботи в організації компанії. Підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів на ринку праці. Підприємство заохочує професійний розвиток співробітників для отримання інноваційних або більш складних навичок на робочому місці, розкриття знань, умінь і навичок співробітників і забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на робочому місці. Ми віримо, що впливаємо на наших співробітників цілеспрямовано та систематично для досягнення мети ринку.

Основними напрямками професійної освіти та навчання працівників є:

- Початкове навчання з урахуванням цілей компанії та вимог до посади.
- Навчання подолання розриву між професійними вимогами та особистими

якостями.

- Навчання вдосконаленню загальних якостей.
- Навчання роботі в нових сферах розвитку бізнесу.
- Навчання для отримання нових навичок і досягнення продуктивності на робочому місці.

Професійний розвиток має довготривалий характер і спрямований на повний розвиток потенціалу людини. Ми орієнтуємося на потреби приватних осіб і компаній. Завдяки професійному розвитку ваші навички покращаться, і ви зможете працювати більш продуктивно. Навчання співробітників має бути зосереджене на економічних і соціальних перевагах компанії. Перед тренінгом проводиться аналіз потреб і вимог до навчання, формулювання цілей навчання, відбір учасників, організація навчального процесу та відбір тренерів. Щоб оцінити свої потреби в навчанні, враховуйте наступні важливі фактори:

- посада працівника;
- аналіз вимог до роботи;
- майбутні вимоги до умов праці;
- знання співробітників;
- професійні та особисті сильні та слабкі сторони.

На сучасному етапі науково-технічної революції роль людини у виробництві якісно змінилася і стала вирішальним фактором виробництва. Наприклад, сьогодні понад 85% японських менеджерів ставлять розвиток людського капіталу на перше місце серед своїх пріоритетів, 45% - впровадження нових технологій, а близько 20% - просування на нові ринки. Це не випадково. Сучасний світ праці вимагає стратегічного мислення, відкритості та високого рівня освіти. Це важлива вимога для безперервного професійного розвитку співробітників, заходи, які допомагають кожному працівнику максимізувати свій потенціал і покращити свою здатність робити внесок у діяльність компанії.

Внутрішнє організаційне навчання кадрів має здійснюватися за такими

напрямами:

- Вступний тренінг для нових співробітників. Це передбачає оцінку наявних знань, навичок і здібностей працівника, а також моніторинг і керівництво прогресом працівника (з можливістю доступу до знань більш досвідчених колег), поступове введення в умови праці компанії має базуватися на основі адаптації.

- Навчання професіоналів як частина плану розвитку кар'єри. Відповідні знання та навички необхідні для професійного розвитку, і їхнє здобуття необхідно контролювати стільки часу, скільки необхідно для прийняття рішень про просування по службі чи утримання.

- Підготовка спеціалістів без мети кар'єрного зростання. Вони повинні розвивати навички працівників, яких на даний момент не можна просувати на вищу посаду, але які повинні відповідати вищим вимогам, встановленим для здатності працівника зайняти цю посаду.

- Навчання співробітників новим спеціалізованим сферам. Це трапляється, коли працівники з наявними спеціальними знаннями не можуть продовжувати працювати в компанії [9].

Навчання співробітників компанії зазвичай є поступовим, формальним або інтенсивним. Поетапний підхід практично не потребує інвестицій у навчання, але гарантує, що працівники мають лише базові навички, достатні для виконання завдань на мінімальному рівні. Цей підхід також можна застосувати до висококваліфікованих спеціалістів із великим досвідом роботи, чиї навички не вимагають тривалого навчання, наприклад, тих, кого наймають за допомогою хедхантингу. Формальні підходи розглядають навчання співробітників як передумову кар'єрного зростання, враховуючи навички та стимули співробітників.

Цей підхід припускає, що при навчанні співробітників новим дисциплінам має бути внутрішнє навчання в компанії, яке відповідає власним стратегічним цілям компанії в області людських ресурсів і мотивації співробітників. При цьому, чим

більший кадровий резерв компанії, тим повнішою і всебічнішою буде програма навчання. Не забувайте про свою фінансову безпеку. Надмірне та необґрунтоване розширення навчальних програм може становити загрозу фінансовому здоров'ю компанії через розбіжності у витратах і ефективності та мати негативний вплив на фінансову стабільність і платоспроможність. Безперервне навчання через цільовий підхід має циклічний характер і включає наступні фази:

- Визначення фактичних потреб працівника в навчанні: потреби в навчанні визначаються шляхом порівняння навичок працівника з вимогами до посади, яку працівник зараз обіймає або на яку планує претендувати в майбутньому. Навички працівника визначаються шляхом розгляду сфер, які потребують розвитку в його роботі для підвищення ефективності роботи. Вимоги до посади визначаються на підставі нарядів та інших особистих документів.

- Визначення джерел фінансування навчання в конкретних сферах: Підвищення кваліфікації потребує цілеспрямованих і значних інвестицій, за умови, що методи навчання працівників встановлені, а використання джерел фінансування навчання потрібно лише контролювати. Неконтрольовані інвестиції в навчання персоналу ставлять під загрозу безпеку працівників компанії та призводять до невиправданого відволікання коштів зі сфер виробництва, соціальної сфери та мотивації.

Встановлення цілей і завдань навчання: безперервне навчання складається з розробки та реалізації завдань, пов'язаних зі стратегічними цілями компанії. Впроваджуючи безперервну освіту, компанії можуть підвищити продуктивність та ефективність, підвищити мотивацію до праці, розвинути здатність адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії, підвищити конкурентоспроможність через розвиток стратегічних цілей співробітників: підтримка змін у корпоративній культурі, цінностях. і корпоративна етика.

- Рішення щодо методу, типу та формату навчання: Рішення щодо підходу до навчання працівників має ґрунтуватися на цілях навчання, рівні фінансової

підтримки та потребі компанії в навчанні працівників. Встановлення такої відповідності гарантує, що методи та формати навчання, а також їхній значущий зміст запроваджуються таким чином, щоб безпека людей не була під загрозою, а максимальна ефективність навчання досягалася за мінімальних витрат.

- Фаза безпосереднього навчання персоналу.
- Оцінка ефективності навчання.

Розвиток і навчання працівників є необхідними передумовами для забезпечення та підтримки людської безпеки. У процесі навчання співробітники отримують розвиток, необхідний для вдосконалення ключових навичок і отримання конкурентної переваги. Основні компетенції – це набір особистісних характеристик, які визначають здатність людини досягти успіху в певному виді діяльності. До основних компетентностей належать предметні компетентності (основні знання, уміння, навички) та рольові компетентності (особистісні характеристики, що визначають соціальну активність індивідів у процесі організації та здійснення колективної діяльності при виконанні виробничих завдань) [10].

Для забезпечення розвитку системи підвищення кваліфікації працівників підприємства необхідно забезпечити її ефективну організацію. Фази розвитку персоналу можна виділити наступним чином:

- визначити потребу в профільному навчанні працівників підприємства;
- визначення виду та формату професійного навчання співробітників компанії;
- визначення місця професійного навчання працівників підприємства;
- складання планів (графіків) професійного навчання працівників;
- планування та фінансування обсягу професійно-технічного навчання.

Тому важливим моментом в організації навчання співробітників компанії є, крім вибору виду та формату навчання, також визначення методу навчання. Зараз використовуються різні методи, в тому числі традиційні, дистанційні, відкриті та модульні. Враховуючи наявний дефіцит певних професій на ринку праці, модульні технології професійного навчання («модулі професійної компетентності»)

підвищують якість підготовки робітників і спеціалістів на основі концепції Міжнародної організації праці. Мета полягає в досягненні цього. Люди, які користуються попитом на ринку праці. Модульне навчання також скорочує час і витрати на навчання в 2–2,5 рази [23].

Відкритою залишається проблема чіткого та раціонального розмежування цих понять, уточнення визначення мотивації та стимулювання професійного розвитку працівників шляхом узагальнення різних точок зору.

На даний час встановлено, що професійний розвиток працівників у компаніях має недоліки через незбалансованість системи оплати праці, і в процесі вдосконалення оплати праці необхідно сприяти професійному розвитку працівників і свідомо усувати цей недолік. Це підвищує мотивацію до роботи та постійно підвищує прибутковість компанії. Іншими словами: сприяння професійному розвитку співробітників є стратегічним елементом розвитку компанії. В інших країнах система стимулювання професійного розвитку працівників регулярно переглядається та вдосконалюється, але в Україні цього ще не відбулося. Отже, розробляючи комплексний підхід до організації системи матеріального стимулювання професійного розвитку працівників, слід враховувати такі елементи:

- індивідуальний підхід до кожного співробітника;
- сприяння професійному розвитку, посилення професійної діяльності, моніторинг слабких місць у цій системі, визначення рівня винагороди працівників та їх співвідношення з потребами та можливостями компанії.

Стандарти підтримки професійного розвитку українських працівників не пов'язані з продуктивністю праці. Традиційні метрики для визначення рівня бонусів і сприяння професійному розвитку співробітників сьогодні вже неактуальні. Недоліком матеріального стимулювання у вітчизняних компаніях є те, що воно базується на особистих стосунках між керівництвом і працівниками. Це порушує принципи ринкових відносин і виявляється у розриві між матеріальним забезпеченням професійного розвитку працівників і рівнем продуктивності праці.

Така невідповідність зумовлена відсутністю диференційованого підходу до визначення показників матеріального забезпечення професійного розвитку працівників та невикористанням формальних методів розрахунку. Для подолання недоліків матеріальних імпульсів у професійному розвитку працівників на підприємствах необхідно застосовувати принципово нові підходи до визначення цих показників.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КП «ЗЕЛЕНОДОЛЬСЬКИЙ МІСЬКИЙ ВОДОКАНАЛ»

2.1. Характеристика діяльності КП «Зеленодольський міський водоканал»

Комунальне підприємство «Зеленодольський міський водоканал» створено відповідно до рішення №315 засідання Зеленодольської міської ради 24 скликання від 25 червня 2004 року.

Товариство засноване на комунальній власності унітарної територіальної громади міста Зеленодольськ і підпорядковане виконавчому комітету Зеленодольської міської ради. Засновник – Об'єднана районна громада міста Зеленодольськ (Зеленодольська міська рада). Організацією, підпорядкованою КП «Водні шляхи міста Зеленодольськ», є виконавчий комітет Зеленодольської міської ради. Органом управління нашої компанії є директор енергопостачальної компанії.

Компанію було засновано з метою належного утримання, ефективної експлуатації, використання та обслуговування нерухомості, мереж водопостачання, систем теплопостачання, електрики та каналізації, а також систем, призначених для обслуговування місцевого населення.

Метою діяльності КП «Зеленодольський міський водоканал» є здійснення господарської діяльності з використанням наданого комунального майна в повному обсязі. В сферу діяльності компанії входить вся територія міста Зеленодольськ, сіл Мала Костромка, Велика Костромка та Мар'янське.

Основними видами діяльності компанії є:

- збір, очищення та постачання води населенню, підприємствам, установам, організаціям та іншим споживачам;
- санітарія, водовідведення та очищення стічних вод;

- центральне водопостачання та водовідведення;
- утримання та поточний ремонт об'єктів нерухомого майна, об'єктів культурно-побутової та соціальної інфраструктури, санітарно-побутових приміщень, мереж водопостачання, електро- та тепlopостачання;
- проведення капітального та поточного ремонту об'єктів житлового фонду, дворових територій, міських вулиць та тротуарів, парків та пляжів, мереж технічного зв'язку, територій соціально-культурного призначення;
- ремонтно-будівельні роботи на замовлення громадян, установ, підприємств та організацій
- постачання пари, гарячої води та кондиціонування повітря
- збір, утилізація та утилізація твердих побутових відходів;
- благоустрій території, планування території та інші види діяльності відповідно до статуту підприємства.

Рішенням виконавчого комітету Зеленодольської міської ради підприємство визначено виконавцем послуг з централізованого водопостачання та водовідведення, транспортування теплової енергії магістральними та місцевими мережами (розподілу) та обслуговування; вивезення та захоронення побутових відходів у будівлях і спорудах та на прибудинкових територіях.

Компанія отримала ліцензії на центральне водопостачання (36,00 КВЕД), центральне водовідведення (37,00 КВЕД), транспортування теплової енергії магістральними та розподільними тепловими мережами (35,30 КВЕД), монтаж технічних мереж водопостачання, водопідготовку та тепlopідготовку.

У 2023 році кількість працівників КП «Зеленодольський міський водоканал» становила 184 особи. За період дослідження чисельність працівників КП «Зеленодольський міський водоканал» зменшилася на 32 особи, що становить 14,8 % проти рівня 2021 року. В таблиці 2.1 наведені показники забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та рівень їх використання.

Таблиця 2.1

Рівень використання персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	216	203	184	-32	-14,81
Вартість доходу в розрахунку на: одного працюючого, тис. грн.	174,5	180,7	106,4	-68,0	-38,99
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	98,9	102,5	60,4	-38,6	-38,99
Величина прибутку в розрахунку на: одного працюючого, тис. грн.	-18,7	-14,8	-35,5	-16,8	x
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	-10,6	-8,4	-20,2	-9,6	x
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	9092,6	9172,8	13520,8	4428,2	48,70
Середньогодинна оплата праці, грн/люд-год.	61,9	62,4	92,0	30,1	48,70

Показники використання трудових ресурсів демонструють зниження ефективності використання даного ресурсу. Річний та годинний виробіток зменшилися на 38,99 %. Хоча при цьому оплата праці працівників збільшилася на 48,7 %. Доцільно відмітити, що місцерозташування КП «Зеленодольський міський водоканал» знаходиться в зоні постійних обстрілів. І наразі, працівники підприємства забезпечують населення необхідними послугами. Тому, вважаємо доцільним зростання заробітної плати в цей тяжкий час.

Важливе значення у безперебійному постачанні води та при водовідведенні має забезпеченість підприємства необхідними основними і оборотними засобами. В табл. 2.2 наведені показники рівня та ефективності використання основних та оборотних активів.

Згідно матеріалів табл. 2.2. вартість необоротних та поточних активів підприємства має тенденцію до зростання. Приріст вартості основних засобів склав 16,03 %, а оборотних засобів – 19,13 %. Збільшення вартості активів спричинено їх переоцінкою та придбанням нового обладнання на заміну того, що постраждало при

обстрілах.

Таблиця 2.2

**Показники рівня та ефективності використання основних та оборотних активів
КП «Зеленодольський міський водоканал»**

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	48309	50880	56055	7746	16,03
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	15582	16243	18563	2981	19,13
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	0,780	0,721	0,349	-0,4	-55,21
Оборотність оборотних засобів, разів.	2,42	2,26	1,05	-1,363	-56,38
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	151	162	346	195,1	129,24
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	0,323	0,319	0,331	0,0	2,67
Норма прибутку, %	-12,64	-8,97	-17,53	-4,9	

Ефективність як основних, так і оборотних засобів знизилася, що зумовлено значним зменшення величини доходу на підприємстві. Так, показник фондовіддачі становив в 2023 році 0,35 грн., що на 55,21 % менше рівня 2021 року. Оборотноість оборотних засобів скоротилася на 56,38 %, що сповільнило тривалість обороту на 195 днів.

В табл. 2.3 наведені показники результатів діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Показники результатів діяльності КП «Зеленодольський міський водоканал»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Валовий дохід підприємства, тис. грн.	37683	36677	19583	-18100,0	-48,03
Повна собівартість продукції, тис. грн.	41721	39689	26122	-15599,0	-37,39
Чистий прибуток, тис. грн.	-4038	-3012	-6539	-2501,0	61,94
Рентабельність продажів, %	-10,72	-8,21	-33,39	x	-22,68
Рентабельність діяльності, %	-9,68	-7,59	-25,03	x	-15,35

Матеріали таблиці демонструють, що діяльність КП «Зеленодольський міський водоканал» протягом усього періоду дослідження була збитковою. Рівень збитковості щорічно зростає, що спричинено наближенням підприємства до зони боєвих дій. Територія громади систематично знаходиться під обстрілами, майно підприємства нищиться, зазнаються втрати майна і матеріалів. Тому недоцільно говорити, що підприємство працює не ефективно. Можливо відсутня економічна ефективність, а соціальна ефективність знаходиться на високому рівні.

2.2. Дослідження процесу підбору і розвитку персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал»

Усіма кадровими питаннями КП «Зеленодольський міський водоканал» займається відділ кадрів. Основним завданням даного відділу є забезпечення безперебійної, якісної та ефективної роботи підприємства та підбір компетентних працівників для створення сприятливих умов праці.

Відділ кадрів є організаційним відділом КП «Зеленодольський міський водоканал» і безпосередньо взаємодіє з іншими службами та підрозділами підприємства при вирішенні конкретних кадрових питань. Наприклад, питання заробітної плати та надбавок.

Відділ кадрів передає копії наказів про прийняття на роботу, звільнення, переведення та відпустки до бухгалтерії. Моніторить актуальні зміни в законодавстві разом з юридичним відділом КП «Зеленодольський міський водоканал» та отримує юридичну підтримку в оформленні кадрових документів.

КП «Зеленодольський міський водоканал» використовує наступні методи і технології підбору кадрів:

Традиційні методи:

– Перш за все, анкета. Це часто поєднується з співбесідою. Основні переваги цього методу - простота і низька вартість. Недоліки полягають у тому, що

неможливо визначити «людські» характеристики (наприклад, здатність слухати, говорити, чітко розуміти завдання тощо) і необхідно використовувати додаткові методи.

– Інтерв'ю. До них відносяться наступні види: кваліфікаційне (оцінка професійної кваліфікації) та дисциплінарне провадження (рішення за конкретними умовами праці). Перевагою співбесіди є те, що ви отримуєте прямий контакт із кандидатом, але недоліком є суб'єктивність оцінки.

– Співбесіда – це розмова, спрямована на оцінку важливих професійних якостей кандидата.

– Перевірка здібностей. До переваг тесту можна віднести можливість оцінити поточний статус кандидата з огляду на деталі майбутньої посади. До недоліків можна віднести високу вартість, необхідність консультації фахівця, обмеженість самого тесту.

Творчі методи:

– Методи моделювання (коучинг) є одним із інструментів розвитку та оцінки креативного мислення та показують, наскільки добре людина може адаптуватися до нових ситуацій та моделювати потенційно проблемні ситуації. Основна перевага цього методу в тому, що він дозволяє розпізнати потенціал людини і мотивувати її. Однак недоліком є те, що він досить дорогий.

– Особистісний тест – дозволяє оцінити рівень розвитку особистісних якостей людини та проаналізувати, до якого типу темпераменту належить людина. Переваги включають можливість передбачити потенційні можливості для майбутніх працівників компанії. До недоліків можна віднести значну трудомісткість.

– Метод «Аналіз спогадів дитинства» А. Адлера, суть якого полягає в тому, щоб сформулювати питання таким чином, щоб кандидат оцінював не самого себе, а в цілому людей, які його оточують. Перевага цього методу полягає в тому, що з високою часткою ймовірності можна визначити індивідуальні особливості та дивергентне мислення кандидата.

– Метод «CASE-інтерв'ю» – може охопити характеристики кандидата, важливі для конкретного роботодавця; Метод «Інтерв'ю навичок» – дозволяє оцінити поведінкові характеристики кандидатів. Перевагою цих методів є визначення здатності кандидата застосовувати досвід для вироблення конкретної поведінки в різних ситуаціях.

– Взаємодія з вищими та середніми навчальними закладами та HR компаніями.

Рекрутингова діяльність КП «Зеленодольський міський водоканал» в основному спрямована на залучення молодих і мотивованих спеціалістів, зацікавлених у роботі в компанії. Для досягнення цієї мети КП «Зеленодольський міський водоканал» налагодило дружні та ділові стосунки з великими навчальними закладами.

Дослідження рівня заробітної плати КП «Зеленодольський міський водоканал» показало, що підприємство не має заборгованості по заробітній платі.

Важливу роль у розвитку КП «Зеленодольський міський водоканал» відіграє система розвитку персоналу.

Відділ кадрів організовує навчання працівників відповідно до чинних у відділі положень та організаційних норм. Відділ кадрів відповідає за організацію навчання, системний супровід та контроль за якістю його проведення.

Система розвитку персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал» включає підвищення кваліфікації робітників, здобуття робітниками другої професії, підготовку робітників у навчальних центрах, підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів (з відокремленням виробництва), включає цільові курси (з відокремленням виробництва).

У компанії за розрахунок робочого часу співробітників організації відповідає відділ кадрів. Співробітники відділу кадрів, відповідальні за облік робочого часу, контролюють фактичний робочий час працівників компанії та несуть повну відповідальність за інформацію, яка відображається в табелях та табелях обліку робочого часу.

Розрахунок робочого часу здійснюється за стандартними бланками обліку робочого часу. Проте, як показує практика, ці форми не повною мірою відображають витрати робочого часу. Крім того, хочу зазначити, що в робочих інструкціях вищевказаних керівників з обліку робочого часу відсутні обов'язки щодо обліку робочого часу. У більшості випадків накази просто використовуються для фіксації прогулів і прогулів співробітників організації.

Основним чинником підвищення ефективності організації та підвищення продуктивності праці є максимальне і раціональне використання робочого часу. З підвищенням ефективності організації зростає значення і роль економічного використання робочого часу.

Розвиток персоналу є частиною комплексу взаємопов'язаних елементів (підсистем), які функціонують незалежно один від одного, але спрямовані на досягнення спільної мети ефективного та продуктивного управління. Здатність компанії постійно розвивати своїх працівників є одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності на ринку. В даний час основним елементом управління людськими ресурсами в КП «Зеленодольський міський водоканал» є створення умов, що сприяють розширенню знань працівників, підвищенню їх кваліфікації, удосконаленню кваліфікації та постійному розвитку їх кваліфікації. Підвищення ролі знань у суспільстві, розвиток наукомістких інтелектуальних технологій вимагають гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів компанії, підвищення творчої та організаційної активності працівників, культурної гуманізації. Необхідно сформувати структуровану організаційну структуру. Серед різноманітних проблем, пов'язаних із нормальним і ефективним розвитком підприємств і організацій в сучасних умовах ринкової економіки, однією з головних є проблема управління персоналом. Найближчим часом компанії будуть працювати найкраще, коли зосередяться на людських ресурсах та управлінні ними.

При підборі персоналу компанія керується кількома принципами. Перший – зосереджуватися на сильних сторонах людей, а не на їхніх слабкостях, і шукати

найбільш кваліфікованих людей, а не на ідеалах, яких не існує в природі. Крім того, цей пошук зазвичай припиняється, якщо кілька заявників не відповідають вимогам. Швидше за все тому, що самі вимоги значно завищені і потребують перегляду.

КП «Зеленодольський міський водоканал», як і будь-яка організація, постійно відчуває потребу в кадрах. На це впливають різні чинники, наприклад, ринок (підвищений попит на продукцію та послуги призводить до потреби в додатковому персоналі для розширення виробництва); технічні (удосконалення обладнання потребує нових працівників); кваліфікація (потреба у висококваліфікованому персоналі), комунікабельність (плинність кадрів) і т. д. Тому відділ управління персоналом та адміністрування КП «Зеленодольський міський водоканал» при підборі персоналу здійснює підбір персоналу на наступних етапах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Етапи підбору персоналу в КП «Зеленодольський міський водоканал»

Назва етапу	Характеристика етапу
Прийом анкети	Керівник відповідного відділу надішле вам заповнену анкету з вимогами до посади, яку ви заміщуєте.
Аналіз анкетних даних	Заповнені документи заявки повинні бути ретельно перевірені відділом кадрів компанії.
Співбесіда	На цьому кроці надайте будь-яку додаткову інформацію про свого колегу, яку ви хотіли б переглянути в цьому блоці.
Пошук	Вибирається метод пошуку кандидатів на вакантну посаду, розробляється план дій і визначається стратегія пошуку. Зазвичай пошук здійснюється через LinkedIn, work.ua, rabota.ua, UpWork тощо.
Телефонна співбесіда	Дізнайтеся таку інформацію, як причина пошуку роботи та бажана зарплата
Інтерв'ю на hard skills	Співбесіди будуть проведені для визначення необхідних технічних навичок
Інтерв'ю на softskills	Ця фаза називається поведінковим або компетентнісним інтерв'ю.

Найефективнішим методом пошуку, відбору та найму нових співробітників є SWOT-аналіз, який допоможе вам краще зрозуміти сильні та слабкі сторони рекрутингової системи вашої компанії.

SWOT аналіз дає можливість визначити конкурентоспроможність самої компанії та дає повну картину ринкової ситуації, положення та перспектив компанії.

Оцінюючи можливість, слід враховувати її потенційну привабливість і ймовірність реалізації, а також те, чи очікувані вигоди від реалізації можливості переважають втрати. Залежно від ситуації один і той самий фактор може бути як загрозою, так і можливістю, тому можливості можуть нести як велику привабливість, так і великий ризик.

Дослідження, проведені на рівні управління персоналом у КП «Зеленодольський міський водоканал», дають змогу скласти пропозиції, що обґрунтовують функціональну стратегію підбору та найму персоналу. Людські ресурси є стратегічним ресурсом компанії, і для забезпечення ефективності роботи в довгостроковій перспективі необхідно досліджувати нові механізми управління. Підвищення ефективності управління персоналом є однією з вирішальних умов розвитку підприємства і на цій основі забезпечує значне зростання матеріального добробуту працівників. З метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів КП «Зеленодольський міський водоканал» необхідно вдосконалити кадрову політику, забезпечити матеріальне та моральне стимулювання працівників та запровадити використання сучасних технологій.

Для забезпечення успішної реалізації завдань та функцій стратегічного розвитку та управління кадровою політикою керівництву КП «Зеленодольський міський водоканал» необхідно розробити або вдосконалити концепцію стратегічного управління персоналом. Стратегічне управління персоналом є одним із найважливіших завдань керівництва, а управління кадровою політикою покликане забезпечити подальший стратегічний розвиток КП «Зеленодольський міський водоканал» в сучасних умовах.

Відповідно до стратегічних цілей управління персоналом КП «Зеленодольський міський водоканал» основними стратегічними напрямками управління персоналом на підприємстві є:

- маркетинг персоналу;
- впровадження нових методів і форматів відбору персоналу, комерційної

оцінки та атестації;

- розробка стратегії управління індивідуальним потенціалом компанії та підвищення конкурентоспроможності її людських ресурсів;

- поліпшення інформаційного забезпечення роботи персоналу підприємства.

Керівники великих компаній знають, що їх співробітники є найважливішим активом їх компанії і що без них неможливо досягти найвищих результатів. З цієї причини вони всіляко прагнуть підвищити мотивацію до праці, тобто бажання працювати на благо організації та підвищувати свою ефективність. Для цього необхідно постійно вдосконалювати систему мотивації персоналу в різних аспектах. Розробка цих методів зазвичай здійснюється відділом кадрів; пропозиції надаються керівництву для розгляду і фактично впроваджуються лише після їх затвердження.

За результатами дослідження особливостей та проблем підготовки штатних працівників КП «Зеленодольський міський водоканал» можна запропонувати певні методи та заходи щодо її вдосконалення.

З метою підвищення ефективності процесу підбору та набору персоналу в КП «Зеленодольський міський водоканал» пропоную доповнити та уточнити існуючі кадрові документи та робочі інструкції для працівників відділу кадрів окремими методиками та функціями: підбір та добір кандидатів на вакантні посади.

Щоб систематизувати різні етапи набору та відбору персоналу, можна скористатися програмою дослідження, яка визначає етапи відбору, їх зміст, документацію, відповідальних постачальників послуг і терміни.

Основними джерелами інформації для підбору персоналу є як внутрішні (база претендентів), так і участь сторонніх кадрів (міська, районна служба зайнятості, комунальні ЗМІ, Інтернет). Враховуючи кадрові потреби КП «Зеленодольський міський водоканал», акцент робиться на цілеспрямовану співпрацю з кадровими агентствами, які мають перевірений досвід роботи на ринку праці та пропонують можливість пошуку талантів у потрібній категорії. Крім того, для пошуку персоналу використовуються спеціальні сайти Work.ua, rabota.ua, Linkedin, DOU.UA, UpWork.

У таких випадках, як моніторинг персоналу, моніторинг сторонньої організації може підвищити достовірність результатів оцінки персоналу. Кадрові агентства також мають досвід організації різноманітних освітніх програм, курсів та семінарів для корпоративного персоналу. Крім того, сучасні компанії не завжди мають кваліфікованих спеціалістів з управління персоналом, необхідних для виконання всіх видів кадрових завдань на належному рівні.

З метою налагодження ефективних каналів комунікації між компаніями та ринком праці компаніям пропонується активніше співпрацювати із ЗМІ міста (телебачення, радіо, друковані видання). У цьому напрямку можливе проведення різноманітних PR-заходів, які сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку праці та формуванню громадської думки щодо привабливих умов працевлаштування підприємства.

Зараз КП «Зеленодольський міський водоканал» використовує обмежений перелік методів відбору персоналу, включаючи співбесіди, співбесіди та тести на професійну здібності. Також служба безпеки компанії перевіряє кандидатів на наявність судимостей і шкідливих звичок.

У цьому сенсі доцільно рекомендувати використання існуючого широкого спектру методів відбору різних категорій персоналу, головним чином, що стосується інженерно-технічних працівників і, у відповідних випадках, керівників підрозділів. Ці групи працівників можна оцінювати по-різному, у тому числі для визначення особистих якостей кандидатів, необхідних для виконання конкретних посадових завдань, або для визначення рівня професійної компетентності.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КП «ЗЕЛЕНДОЛЬСЬКИЙ МІСЬКИЙ ВОДОКАНАЛ»

3.1. Удосконалення процесу формування та розвитку персоналу підприємства

Система управління розвитком персоналу покликана забезпечити високу ефективність процесів, швидке реагування на зміни ринку, підвищення професійного рівня співробітників, розвиток потенціалу, підтримку командного духу та злагоди в колективі. Усе це досягається комплексними методами та підходами. У сучасному світі, у зв'язку зі стрімким розвитком інформаційних систем і технологій, наявні знання та навички співробітників швидко застарівають, і виникає потреба в постійному підвищенні кваліфікації співробітників. Нижче наведено деякі з найбільш інноваційних і широко використовуваних підходів, реалізованих у системі управління розвитком талантів компанії.

- кейс-метод;
- управління;
- освіта;
- «друг»;
- електронне навчання;
- самоосвіта;
- імітаційні ігри;
- кошиковий метод;
- розлука.

Давайте розглянемо кожен з них докладніше. Тому кейс-метод базується на використанні реальних ситуацій і проблем (кейсів), з якими працівники можуть зіткнутися на роботі. Справи можуть базуватися на реальних ситуаціях, з якими

компанія зіткнулася протягом свого існування, або на сценаріях, розроблених експертами, які відображають типові виклики, з якими можуть зіткнутися співробітники. Щоб застосувати цей метод на практиці, виконуються наступні етапи: постановка мети, вибір кейсу, аналіз співробітниками, які беруть участь, вирішення кейсу в групах, обговорення результатів, висновок і рефлексія. Після вирішення кейсу співробітники можуть застосувати отримані знання та навички у своїй роботі. Крім того, використання цього методу допомагає покращити критичне мислення та розвинути навички прийняття рішень і групової співпраці. Однак одним із найбільших обмежень у впровадженні цієї практики в систему управління розвитком людських ресурсів компанії є складність створення реалістичних кейсів і відсутність зосередження на потенціалі окремих працівників, який можна оцінити на основі думок. Станьте більш активним учасником.

Мета коучингу – надати працівникам можливість самостійно підвищувати свою кваліфікацію під керівництвом наставника, коуча, шляхом самоаналізу в спеціально створених умовах. Реалізація цього підходу включає постановку професійних цілей, аналіз поточної ситуації співробітника, розробку конкретного плану дій з тренером, постійну підтримку в процесі розвитку, стимулювання та мотивацію, визначення результатів і подальше виконання таких кроків, як Введення в корпоративну діяльність. Одним із ключів до успіху цього заходу є вибір досвідченого тренера, який поділяє ваші цілі та відповідає потребам ваших співробітників і компанії в цілому.

На відміну від коучингу, тренінг передбачає передачу готових знань і навичок від тренера до персоналу компанії, але в більшості випадків не використовується індивідуальний підхід. Це робить цей спосіб розвитку персоналу більш доступним для малих і середніх компаній. Немає необхідності витратити великі фінансові ресурси.

Приязельство – це підхід до розвитку робочої сили, за якого працівник, відомий як «приятель» або «наставник», надає допомогу та підтримку іншому

працівнику, який називається «учнем», для сприяння зростанню та професійному розвитку. Цей підхід схожий. Тобто наставник – цедосвідчений працівник, який активно передає певні знання для виконання конкретного завдання чи ролі, тоді як коуч – незнайома людина. Він використовує пасивний підхід до розвитку загальних навичок спілкування для окремих співробітників.

Спочатку через загострення пандемії коронавірусу (COVID-19) а зараз через війну в країні більшість компаній перейшли на онлайн-форми спілкування. Це сприяло покращенню навчання співробітників онлайн. Так, зараз ми розробляємо спеціальні онлайн-платформи, відеокурси, веб-сайти та проводимо онлайн-зустрічі через Zoom або Skype. Такий підхід дозволяє вашим співробітникам постійно навчатися в будь-який час і в будь-якій точці світу. Однак, на відміну від інших розглянутих тут підходів, працівник сам вирішує, дивитися відео лекцію чи виконувати комп'ютерну вправу. Тому, якщо у працівника відсутня мотивація, впровадження цього підходу може бути неефективним. Для підвищення ефективності електронного навчання в системах управління розвитком персоналу необхідно налагодити в компанії систему винагород і штрафів. Електронне навчання тісно пов'язане із самонавчанням. Однак самонавчання є більш комплексним підходом, оскільки охоплює всі доступні джерела знань і включає всі інноваційні методи розвитку персоналу. Важливо відзначити, що ефективність такого підходу на 99,9% залежить від мотивації та цілеспрямованості співробітників.

Ігри-симулятори виникли в середині 20 століття і пережили справжній бум у 21 столітті. По-друге, інноваційні ігри вперше були розроблені у 80-х роках минулого століття і були спрямовані на генерацію нових ідей при вирішенні завдань. Імітаційні ігри сприяють кращому засвоєнню нового змісту шляхом активної взаємодії з навчальним матеріалом. Крім того, це стимулює співпрацю та спілкування між учасниками та розвиває навички, необхідні для виконання різноманітних проектних завдань. Симулятори зараз впроваджуються з використанням сучасних технологій, таких як віртуальна реальність, мобільні

програми та онлайн-платформи.

Метод кошика, також званий «кошиком знань», полягає в оцінці та розвитку набору ключових навичок або компетенцій серед працівників компанії. Мета полягає в тому, щоб визначити сильні та слабкі сторони кожного працівника та зосередитися на розвитку навичок, які потребують вдосконалення. Реалізація цього методу включає такі кроки, як вибір навичок, які мають вирішальне значення для належного функціонування компанії, оцінка компетентності працівників у цих навичках і групування навичок за компетенціями, розробка стратегії розвитку для кожної групи співробітників, вибір ігрового формату для реалізації стратегії як інноваційного способу управління розвитком персоналу, впровадження ігрового формату з більш поглибленим моніторингом та оцінкою результатів. Групуючи співробітників відповідно до їхньої кваліфікації в конкретних навичках, ви можете швидко оцінити, чи готова людина виконувати конкретне завдання і який рівень мотивації у нього на обраній посаді. Недоліком методу кошика є те, що на розробку завдань витрачається багато часу.

Останнім, але не менш важливим підходом є певна форма відрядження або направлення окремих працівників або груп працівників на інше робоче місце. Це може включати переведення в інший відділ чи офіс. Такі практики спрямовані на вдосконалення комунікативних навичок співробітників і підвищення їхньої здатності швидко реагувати та адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Це також допомагає співробітникам дізнатися більше про різні аспекти діяльності компанії. Унікальний механізм, за допомогою якого кожен елемент впливає на інший. Тому, коли співробітники не належать до вузької спеціалізації, вони можуть приймати більш грамотні рішення, враховуючи деталі діяльності всіх відділів бізнес-одиниці.

Важливо зазначити, що розглянуті підходи необхідно застосовувати комплексно для досягнення ефективного розвитку персоналу. Вибір лише одного підходу не допоможе вам повністю реалізувати потенціал ваших співробітників. Також слід ретельно вибирати спосіб і зважувати всі за і проти. У процесі постійного

розвитку інформаційних систем і технологій доцільно впроваджувати новітні досягнення в процес управління розвитком людських ресурсів для забезпечення гнучкості та скорочення часових і грошових витрат. Важливо відзначити, що такі підходи, як самонавчання та електронне навчання, слід застосовувати з використанням внутрішніх систем відстеження результатів, таких як тестові завдання, реалізація проекту та співбесіди з менеджерами.

Побудова системи розвитку персоналу на підприємстві, безсумнівно, спрямована на підвищення загальної ефективності професійної діяльності і, як наслідок, продуктивності праці. Отже, кінцевим результатом забезпечення функціонування системи розвитку персоналу є збільшення прибутку підприємства за рахунок більш ефективного використання сукупного наявного людського капіталу підприємства. Отже, можна стверджувати, що загальна спрямованість системи управління персоналом в сучасних умовах має бути спрямована на забезпечення безперервного процесу підвищення кваліфікації та професійного навчання працівників підприємства. Така ритмічність і безперервність дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Тому на цій основі повинні бути сформульовані принципи ефективності управління розвитком персоналу як самостійного елемента загальнофірмової системи управління персоналом.

З іншого боку, існує також об'єктивна необхідність забезпечення ефективності програм підготовки, перепідготовки та професійного навчання працівників підприємств. Оскільки сучасні зміни, що відбуваються у виробничих системах під впливом інтенсивного впровадження нових програмних рішень цифрових та інформаційних технологій, відбуваються не лише у виробничих процесах, а й у сфері управлінської діяльності з підвищення продуктивності. вимагає наявності кваліфікованого та навченого персоналу. У зв'язку з цим слід зазначити, що особливу увагу необхідно приділяти кінцевим результатам програм розвитку персоналу, які реалізуються на підприємствах. Вже недостатньо просто надати співробітникам теоретичні знання про нові технології та інновації в компанії. Також

необхідно створити довгострокові програми практичної підготовки персоналу, що працює з новими технологіями, та запровадити програми адаптації працівників підприємства до використання нових інноваційних рішень у виробничій діяльності. При цьому така практична підготовка може здійснюватися безпосередньо при виконанні працівниками виробничо-трудова функцій у процесі роботи на підприємстві. Проте таке навчання потребує залучення додаткових тренерів та необхідності контролю якості виконання завдань нових технологічних рішень усіма працівниками, залученими до програм розвитку персоналу цього напрямку.

Водночас практична реалізація завдань навчання самої системи розвитку персоналу підкреслює потреби компанії та її виробничих підрозділів щодо необхідної підготовки та перенавчання працівників роботі з тими чи іншими новими технологіями, або технології в певний момент часу. Загалом, оновлення виробництва не відбувається миттєво для всієї компанії, а значить, навчання персоналу інноваціям має відбуватися поступово, залежно від появи «таких потреб». Виходячи з цього, ви можете працювати над розробкою плану розвитку людських ресурсів компанії. Цей план має охоплювати не тільки всі потреби співробітників у професійному розвитку та перенавчанні, але й узгоджуватися з цілями компанії. Заходи та їх реалізація представлені на схемі нижче (рис. 3.1).

Отже, формування ефективної системи розвитку персоналу передбачає визначення потреби підприємства в цільовій підготовці та перепідготовці своїх працівників, умов проведення такої перепідготовки та очікуваних результатів. Можна стверджувати, що необхідне попереднє планування контрзаходів. Співробітники повинні освоювати нові професійні навички. При цьому побудова дієвої та ефективної системи розвитку персоналу на підприємстві потребує не лише формування відповідних відділів у системі управління персоналом, а й розробки відповідної системи забезпечення розвитку персоналу. Уточнюються всі питання щодо залучення працівників до процесів професійного навчання та підвищення кваліфікації та можливе ефективне планування цих процесів як у короткостроковій,

так і в довгостроковій перспективі. У підсумку в цілому можна сказати, що ефективність системи розвитку персоналу в компанії залежить не тільки від її наявності та відповідності стратегічним завданням розвитку компанії, але й значною мірою від ефективності роботи спеціалістів, програми розвитку або перепідготовки співробітників компанії. Проте в даному випадку існує об'єктивний підхід до оцінки ефективності таких програм, який полягає в динаміці продуктивності праці персоналу до та після прийняття програм підвищення кваліфікації. Отже, забезпечення ефективності програм підвищення кваліфікації може мати прямий вплив на ефективність виробничої діяльності підприємств. Таким чином, оцінка ефективності змін шляхом підвищення якості та кваліфікації працівників компанії безпосередньо впливає на загальну ефективність виробничого процесу та загальну прибутковість компанії.

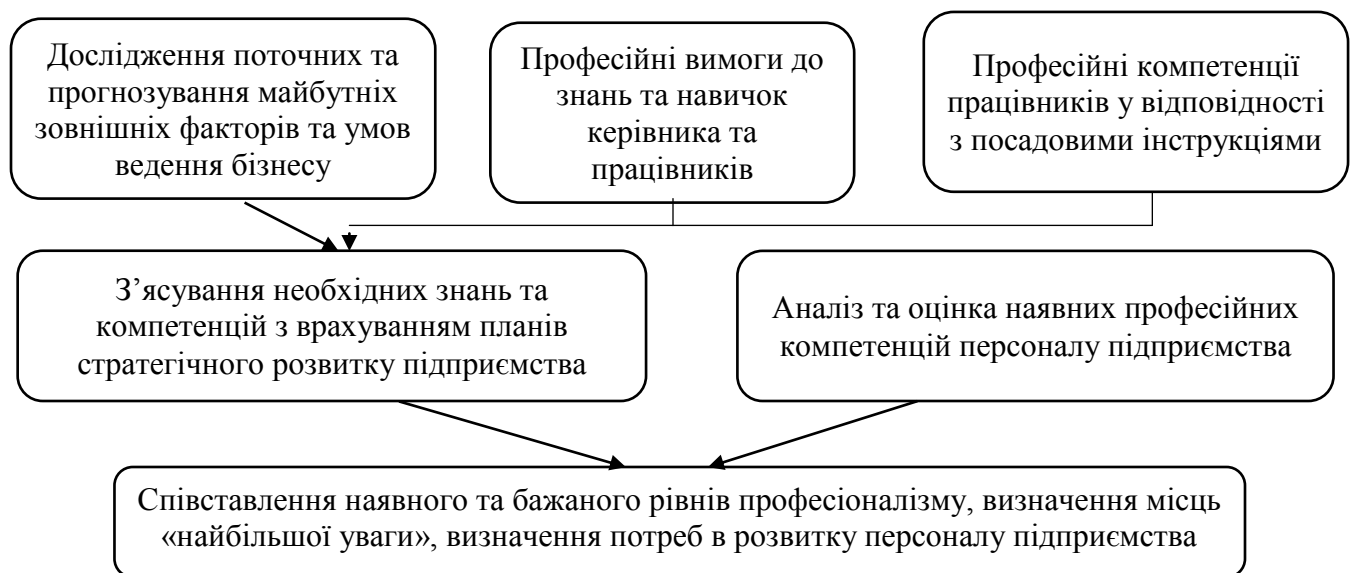


Рис. 3.1. Пропонована схема визначення потреби КП «Зеленодольський міський водоканал» у розвитку персоналу

Для ефективно організації системи розвитку персоналу на підприємстві керівництво має поставити цілі щодо реалізації, оцінки та інтеграції програм розвитку персоналу в глобальну систему управління персоналом. Тільки на основі

застосування такої послідовності КП «Зеленодольський міський водоканал» може досягнути як концепції, так і досвід сильних і слабких сторін у сфері розвитку персоналу і на цій основі розробити спеціальне навчання, перепідготовку та розвиток співробітників. Крім того, це нововведення має акцентувати увагу на специфічній складності методу. Мається на увазі наступне: чим важче освоїти інновацію, тим інтенсивніше слід використовувати методи підвищення кваліфікації в рамках програм розвитку персоналу.

3.2. Шляхи оптимізації управління персоналом КП «Зеленодольський міський водоканал»

Під розвитком персоналу розуміється систематичне безперервне підвищення кваліфікації працівників з метою підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійного просування та підвищення кваліфікації, формування управлінського резерву та вдосконалення структури соціального забезпечення персоналу.

Під розвитком персоналу розуміють набуття знань, умінь, навичок і досвіду шляхом проведення комплексу організаційно-економічних заходів, що включають професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування кар'єри персоналу для ефективного функціонування організації в організованому процесі.

Розвиток людських ресурсів має мати взаємну вигоду як для компаній, так і для окремих осіб. Нарешті, посилення розвитку людських ресурсів призведе до підвищення конкурентоспроможності, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності не лише компаній, а й усієї країни. Тому розвиток людських ресурсів є важливою стратегічною рушійною силою розвитку та підвищення корпоративної ефективності шляхом перетворення знань у важливий стратегічний ресурс. Знання та навички людських ресурсів є основою для розвитку

компанії та джерелом високої продуктивності, інновацій та конкурентної переваги в контексті економіки знань. Іншими словами, це важливий фактор ефективності компанії. Використання всіх інших ресурсів, доступних компанії. У системах безперервної освіти працівники здобувають спеціальні знання, уміння, компетенції та навички, які визначають їхню важливу позицію у створенні майбутнього інтелектуального капіталу суспільства, компаній, установ і колективів.

Необхідність реформування існуючої системи розвитку персоналу у вітчизняних компаніях зумовлена загальним розривом між швидкістю змін на міжнародному ринку та низьким рівнем інноваційної активності. Звичайно, інноваційна діяльність компаній залежить від використання матеріальних і фінансових ресурсів, але потенціал компаній може сприяти інноваційним змінам. Пропонуємо розділити управлінську діяльність у цій сфері на такі напрямки:

- Проектування організаційної культури компанії на основі реалізації та здійснення постійних змін. Зокрема, це стосується розвитку високого рівня адаптивності в компаніях і людських ресурсах.

- Впровадження на практиці системи управління розвитком персоналу, що забезпечує безперервний процес отримання підприємствам необхідних якісних характеристик.

Традиційні системи навчання, перепідготовки та розвитку в КП «Зеленодольський міський водоканал» потребують реформування. Звичайно, такі ключові фактори, як утримання персоналу і сертифікація, мають бути доповнені більш гнучкими інструментами, які дозволять КП «Зеленодольський міський водоканал» швидко адаптуватися до нового, забезпечуючи безперервність процесу.

Основою цих перетворень має стати система управління зростанням працівників підприємства, яка відповідає всім вимогам економічної та соціальної системи. Структура системи управління розвитком людських ресурсів компанії повинна ґрунтуватися на системному підході та розрізняти цільову, контрольну, управлінську, доставляючу та функціональну підсистеми.

Цільові підсистеми включають стратегічні, тактичні та оперативні цілі та завдання, а також критерії відбору та оцінки інноваційних та проактивних результатів оперативного управління людськими ресурсами (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Дерево цілей системи управління розвитком персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал»

Метою навчання та використання системи управління розвитком людських ресурсів КП «Зеленодольський міський водоканал» є забезпечення відповідності якісних характеристик людських ресурсів поточним стратегічним цілям.

Водночас ми пропонуємо створити дерево цілей, щоб краще зрозуміти структуру цілей і завдань, в якій працює система управління розвитком персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал». Використовуючи визначений метод для

графічного представлення цільової функціональності системи, визначені головні цілі (цілі) можна розділити на підцілі, як правило, економічні, соціальні, матеріальні, технологічні та організаційні цілі.

Економічні цілі інноваційної та проактивної корпоративної системи управління розвитком персоналу включають:

- підвищення інноваційної активності співробітників/компаній;
- підвищення інноваційного потенціалу співробітників/компаній;
- формування конкурентних переваг на основі розвитку персоналу.

Завдяки розвитку персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал» накопичують потенціал, у тому числі інноваційний. Мається на увазі об'єктивна можливість максимального використання інтелектуального потенціалу співробітників підприємства для досягнення поставлених цілей, а також комплекс засобів для вирішення всіх завдань. Потрібно розуміти свої джерела, можливості працівника та можливості КП «Зеленодольський міський водоканал».

Важливо зазначити, що інноваційний потенціал не обмежується інтелектуальним потенціалом, а виникає через знання, творчий підхід, інтелектуальні здібності та мотивацію працівників.

У той же час збільшення можливостей не дає автоматично кожному співробітнику або навіть усій компанії скористатися ними. Це залежить від ступеня використання знань, отриманих у процесі професійної діяльності, а у випадку інноваційних компаній – від ступеня інноваційної активності. Рівність інноваційного потенціалу може нівелюватися неоднаковою діяльністю працівників. Підвищуючи інноваційний потенціал співробітників з достатньою інноваційною активністю, компанії можуть отримати перевагу над конкурентами. На нашу думку, такі переваги виникають у таких випадках:

- інноваційний потенціал наших співробітників відповідає рівню наших основних конкурентів;
- інноваційна активність працівників вище середнього;

– ефективність інноваційної діяльності вище середнього.

Це означає, що конкурентна перевага може бути досягнута завдяки розвитку людських ресурсів компанії, якщо вона перевищує середній показник по галузі або рейтинг своїх основних конкурентів за одним із зазначених параметрів.

З нашої точки зору, важливо визначити еталон компанії, на якому має базуватися порівняння. Це можуть бути показники галузі, регіону, основних конкурентів або найкращі показники самої компанії за певний період часу.

До матеріально-технічних завдань відносяться:

- поліпшити умови праці та створити сприятливі умови для розвитку;
- сприяти всім видам професійної та громадської діяльності; формування в компаніях чіткої та зрозумілої системи розвитку персоналу служить своєрідним каталізатором підвищення активності співробітників у різних сферах соціального життя компаній;

- враховуючи побажання співробітників при побудові програм розвитку персоналу, підвищення продуктивності праці працівників забезпечується шляхом створення сприятливого мікроклімату.

Ми вважаємо, що соціальні цілі нашої системи управління розвитком людських ресурсів включають:

- Поліпшення соціальних стосунків у колективі. Програми розвитку персоналу повинні максимально враховувати інтереси працівників та їх прагнення до самореалізації. Це допомагає підвищити індивідуальне задоволення роботою та загальне задоволення робочої групи. В кінцевому підсумку це призводить до поліпшення мікроклімату в колективі, що відображається на продуктивності групи і всієї компанії.

- Мотивація розвитку є однією з підцілей системи управління розвитком персоналу компанії, але оскільки неможливо досягти запланованих результатів у розвитку окремих співробітників або компанії в цілому, ця процедура нас не цікавить. Деякі з наших співробітників.

- Насичення роботи елементами творчості слід вважати однією з цілей системи управління розвитком персоналу. Це дозволяє повною мірою використовувати творчі здібності співробітників і таким чином сприяє їх інноваційній діяльності та потенціалу.

- Сприяння саморозвитку співробітників необхідно розглядати як частину системи управління розвитком персоналу. Як ми вже неодноразово наголошували, особистісний розвиток є основою для кращого розвитку власного потенціалу у професійній діяльності.

Ще однією групою цілей, які необхідно досягти при побудові системи управління розвитком потенціалу компанії, є організаційні цілі.

- Визначення потреб розвитку кожного співробітника необхідно для створення індивідуальних програм розвитку та підвищення якісних характеристик співробітників компанії.

- Створення програми розвитку персоналу необхідно для створення чіткого переліку завдань і термінів удосконалення знань, умінь і навичок окремих працівників.

- Створення культури інновацій слід вважати однією з підцілей системи управління розвитком людських ресурсів компанії. Це дозволяє компаніям залучати дружню до інновацій робочу силу, яка може створювати та впроваджувати інновації.

Підсистема управління (суб'єкт управління) є менеджером компанії і впливає на керовані підсистеми для досягнення цілей і завдань компанії. До складу системи управління можуть входити також керівники програм розвитку персоналу, реалізація яких впливає на якісні характеристики працівників. До складу підсистеми управління також можуть входити керівники підрозділів і менеджери проектів.

Допоміжні підсистеми допомагають досягти інноваційних і проактивних цілей управління талантами підприємства, надаючи необхідні ресурси та сприятливі умови.

Пропонуємо виділяти такі основні типи функціональних гарантій систем

управління розвитком підприємства:

- Правовий – сукупність нормативно-правових актів, які регулюють інноваційну діяльність і трудові відносини та створюють умови для функціонування системи.

- Методологія – системне оснащення, апробація та впровадження ефективних моделей, методів і прийомів управління розвитком персоналу з урахуванням особливостей інноваційних та ініціативних компаній.

- Фінансово-ресурсний – забезпечення фінансовими ресурсами програм розвитку персоналу, заходів щодо сприяння саморозвитку, підтримки матеріального стимулювання в рамках системи розвитку персоналу.

- Технологія виробництва – сукупність засобів, необхідних для безпосереднього навчання.

- Організація – комплекс адміністративних і технічних заходів, що регулюють функціонування системи.

- Інформація – набір даних і доступ до них, необхідних для забезпечення працездатності механізму.

- Персонал – наявність адміністративного персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення виконання завдань у всій системі розвитку.

Для створення правового забезпечення системи управління розвитком персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал» ми пропонуємо наступні кроки:

- Проаналізувати законодавчі норми щодо розвитку персоналу та інноваційної діяльності компаній.

- Створити внутрішні документи, які визначають: правила внутрішнього розпорядку щодо розвитку співробітників; положення, спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності працівників; регламент оцінки рівня розвитку працівників, у тому числі їх відповідності цілям компанії [13].

Для розробки методичного забезпечення інноваційної системи управління

розвитком персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал» пропонуємо наступні заходи:

- Визначення етапів процесу розвитку персоналу компанії, які вимагають різної системної підтримки.
- Створення списку доступних методів для кожного завдання за один крок.
- Вибір методу розробки для кожного завдання.
- Навчання співробітників, як використовувати ці методи.
- Створення методичних рекомендацій щодо вимірювання ефективності розвитку, в тому числі навчання.

Інноваційна та проактивна корпоративна система управління розвитком персоналу має відповідати наступним вимогам і принципам:

- Послідовність. Зміст цього принципу полягає у встановленні включення до системи управління персоналом системи управління розвитком персоналу, яка стає підсистемою загальної системи управління підприємством, у тому числі його розвитком.

- Стратегія. Специфічні принципи полягають у формуванні системи управління розвитком інноваційних та проактивних корпоративних кадрів з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей компанії.

- Вимірність. Необхідною умовою ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства є можливість вимірювання результатів його діяльності. Це забезпечується використанням ряду кількісних і якісних показників.

- Мотивація. Дотримання цього принципу полягає у створенні системи управління розвитком людських ресурсів для сприяння та сприяння розвитку працівників.

- Безперервність. Основною вимогою до сучасної системи управління розвитком є забезпечення безперервності розвитку кожного працівника. Це означає, що розвиток співробітників має бути постійним.

- Справедливість. Як і будь-яка інша система управління, система управління

розвитком персоналу компанії повинна надавати кожному працівнику рівні можливості розвитку з урахуванням зацікавленості самої компанії та її співробітників у процесі навчання.

- Адаптивність. Використовувані моделі та методи розвитку робочої сили мають бути гнучкими й враховувати динаміку змін обставин і потреб.

Запропоновано окрему підсистему управління розвитком персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал», яка враховує власне процес розвитку персоналу, який складається з низки взаємопов'язаних етапів, у результаті яких змінюються якісні характеристики працівників підприємства (рис. 3.3).

Найважливіші питання, які необхідно вирішити:

- сфери діяльності, в яких компанії потребують працівників.
- які види діяльності не підтримуються наявними кадрами?
- коли ці працівники потрібні (короткострокові чи довгострокові)?
- в якій формі можна брати участь (заочна, заочна)?
- якими спеціальними кваліфікаціями та навичками повинні володіти ці працівники (наприклад, спеціальні професійні кваліфікації, додаткові кваліфікації чи професійний досвід)?
- яке навчання потрібне потенційним працівникам?

Відповідаючи на ці питання, ви повинні враховувати плани вашої компанії на найближче майбутнє.

Діагностика рівня розвитку кадрового потенціалу підприємства потребує найбільш повної характеристики його кадрового потенціалу та його кількісних і якісних показників. Результатом має стати інформація про склад робочої сили за віком, освітою, кваліфікацією, навичками, готовністю до інновацій, рівнем мотивації та бажанням саморозвитку та самореалізації.

Окрім професійної кваліфікації та освіти, слід також враховувати професійний досвід і знання компанії, наприклад, про виробничі процеси компанії. Доцільно узагальнити результати, отримані під час контролю відповідної особи. Далі КП

«Зеленодольський міський водоканал» потрібно створити огляд поточного статусу ваших співробітників.

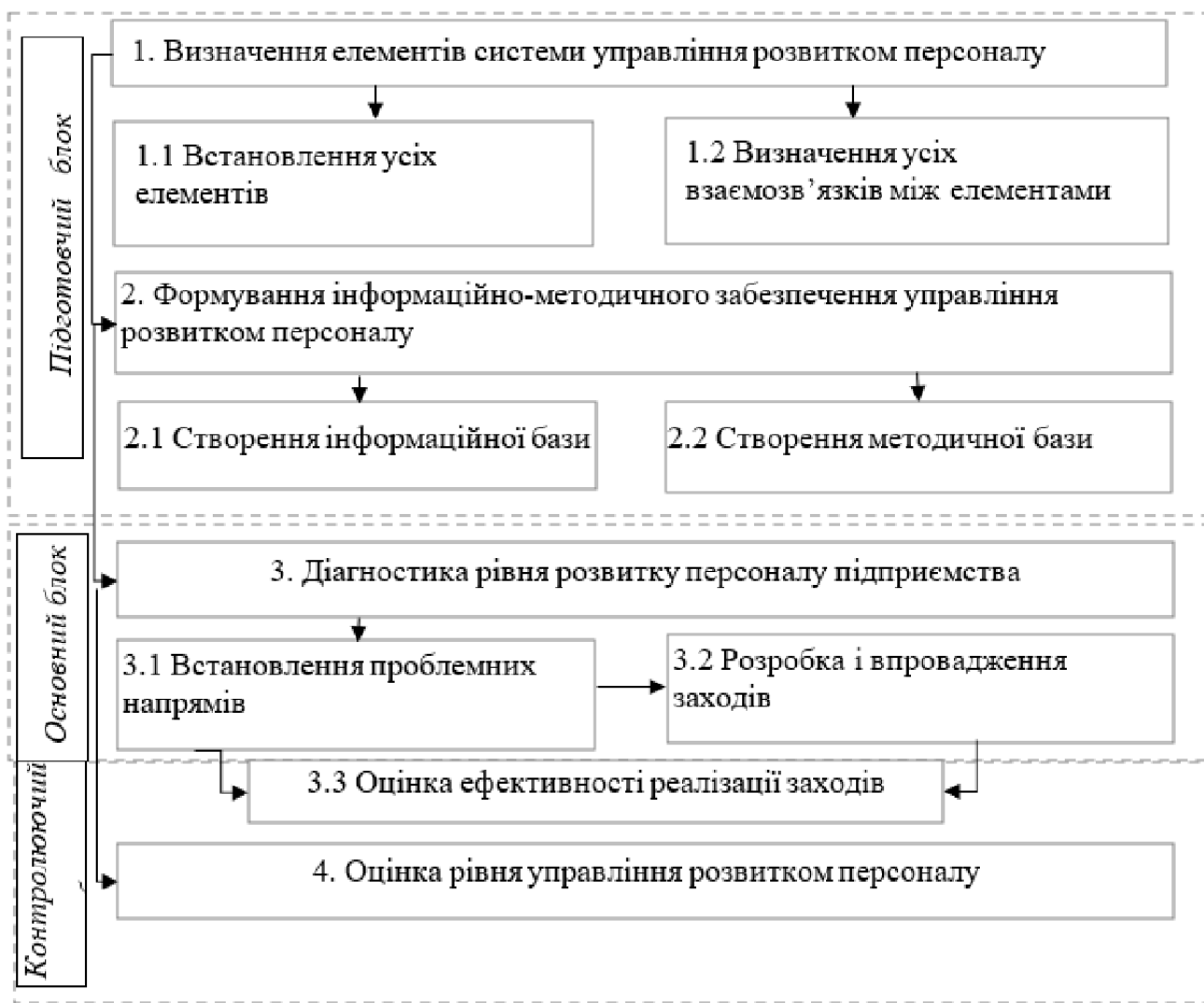


Рис. 3.3. Підсистема процесів управління розвитком персоналу КП «Зеленодольський міський водоканал»

На підставі отриманої інформації про співробітників компанії та цілях і завданнях компанії визначається актуальність розвитку всього персоналу, окремих груп, що відносяться до структурних підрозділів і проектних груп, а також окремих співробітників.

При цьому необхідно знати наступне:

- Можливість для існуючого персоналу отримати необхідні навички шляхом постійного навчання або можливість найму додаткового персоналу.

- Наявність команди експертів з особливою мотивацією та можливістю отримати необхідні навички.

Таке порівняння стає основою для складання довгострокових і короткострокових планів розвитку кадрового потенціалу компанії, а також програм особистісного розвитку співробітників.

Позицію компанії щодо навчання співробітників доцільно відобразити в її місії та стратегічних цілях. Це стимул не тільки для наявних, але й для потенційних майбутніх працівників. Інтеграція безперервного навчання співробітників у стратегічне планування сприяє особистому розвитку окремих співробітників. Це також важливо з точки зору підготовки до управління проектом або просто з точки зору розвитку кар'єри.

Розробка програм розвитку персоналу має відбуватися за участю працівників. Тому що кожен працівник має вирішити для себе, як найкраще розробити свої поточні навчальні пропозиції та які слабкі місця потрібно нейтралізувати. Крім того, самостійний вибір програми навчання знижує ймовірність того, що працівники не пройдуть навчання.

У рамках регулярних оцінок співробітників, наприклад, важливо мати прямий контакт з керівництвом і надати можливість висловити запити на подальше навчання, до чого Масу особливо готовий. Крім особистих розмов, опитування також є хорошим способом отримати інформацію про потреби ваших співробітників у навчанні. Це дозволяє співробітникам надавати анонімні відгуки про свої рішення, а керівники можуть, наприклад, перевірити, чи добре співробітники поінформовані про можливості подальшого навчання, чи обізнані співробітники про свою діяльність і чи можуть вони успішно поєднувати інші завдання.

При реалізації програм розвитку максимально враховуються цілі та пріоритети

кожного співробітника, і лише тоді, коли сформований дієвий механізм мотивації, який стимулює співробітників до досягнення цілей компанії, він є ефективним.

Реалізація програм розвитку також повинна відповідати принципу вимірності. Тому важливо оцінити ефективність вжитих заходів для подальшого розвитку людських ресурсів компанії.

Крім оцінки окремих програм, вважаємо за необхідне оцінити ефективність управління розвитком персоналу в інноваційних та динамічних компаніях. Це включає визначення ефективності управлінських рішень щодо розвитку людських ресурсів з точки зору їх впливу на інноваційну та економічну діяльність в цілому.

Збір інформації про стан виконання програм розвитку персоналу має здійснюватися регулярно та систематично і може бути забезпечений дією системою моніторингу.

Моніторинг базується на моніторингу ряду показників, що характеризують розвиток людських ресурсів в інноваційно-динамічних компаніях. Шляхом порівняння планових і фактичних значень показників можна виявити напрямки кадрової роботи, які потребують коригування. Програми розвитку мають враховувати ці негативні прогалини. Це забезпечує зв'язок між керованою системою та системою керування.

Підвищення кваліфікації також необхідне КП «Зеленодольський міський водоканал». Прийняття та ефективність подальшого навчання безпосередньо пов'язані з безперервністю навчання. Звичайно, чим більше навчальних курсів у вашій компанії, тим регулярніше вони відбуваються. Навчання автоматично «береться до уваги», якщо воно пов'язане з відповідними бізнес-процесами. З точки зору оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів важливою є оцінка бюджету розвитку людських ресурсів. Крім того, важливо оцінити якість окремих програм розвитку, щоб визначити особливо ефективні програми та уникнути нецільового використання коштів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Під розвитком персоналу розуміють набуття знань, умінь, навичок і досвіду шляхом проведення комплексу організаційно-економічних заходів, що включають професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування кар'єри персоналу для ефективного функціонування організації в організованому процесі.

2. Комунальне підприємство «Зеленодольський міський водоканал» створено відповідно до рішення №315 засідання Зеленодольської міської ради 24 скликання від 25 червня 2004 року. Товариство засноване на комунальній власності унітарної територіальної громади міста Зеленодольськ і підпорядковане виконавчому комітету Зеленодольської міської ради. Компанію було засновано з метою належного утримання, ефективної експлуатації, використання та обслуговування нерухомості, мереж водопостачання, систем теплопостачання, електрики та каналізації, а також систем, призначених для обслуговування місцевого населення.

3. Діяльність КП «Зеленодольський міський водоканал» протягом усього періоду дослідження була збитковою. Рівень збитковості щорічно зростає, що спричинено наближенням підприємства до зони боєвих дій. Територія громади систематично знаходиться під обстрілами, майно підприємства нищиться, зазнаються втрати майна і матеріалів. Тому недоцільно говорити, що підприємство працює не ефективно. Можливо відсутня економічна ефективність, а соціальна ефективність знаходиться на високому рівні.

4. Показники використання трудових ресурсів демонструють зниження ефективності використання даного ресурсу. Річний та годинний виробіток зменшилися на 38,99 %. Хоча при цьому оплата праці працівників збільшилася на 48,7 %. Доцільно відмітити, що місцерозташування КП «Зеленодольський міський водоканал» знаходиться в зоні постійних обстрілів. І наразі, працівники підприємства забезпечують населення необхідними послугами. Тому, вважаємо

доцільним зростання заробітної плати в цей тяжкий час.

5. Усіма кадровими питаннями КП «Зеленодольський міський водоканал» займається відділ кадрів. Основним завданням даного відділу є забезпечення безперебійної, якісної та ефективної роботи підприємства та підбір компетентних працівників для створення сприятливих умов праці. Відділ кадрів є організаційним відділом КП «Зеленодольський міський водоканал» і безпосередньо взаємодіє з іншими службами та підрозділами підприємства при вирішенні конкретних кадрових питань. Відділ кадрів передає копії наказів про прийняття на роботу, звільнення, переведення та відпустки до бухгалтерії. Моніторить актуальні зміни в законодавстві разом з юридичним відділом КП «Зеленодольський міський водоканал» та отримує юридичну підтримку в оформленні кадрових документів.

6. Для підвищення ефективності управління розвитком персоналу і, як наслідок, господарської діяльності компаній, доцільно використовувати структурні моделі, спрямовані на забезпечення відповідності якісних характеристик кадрового потенціалу компанії її стратегії і тактичним цілям. Функціонування цієї системи залежить від якості правового, методичного, фінансового, виробничого, організаційного, інформаційного та персонального забезпечення. Методологічною основою формування та функціонування конкретної моделі є сукупність принципів, методів, засобів, важелів і функцій. Виконуючи серію завдань, визначених у функціональних підсистемах, керівництво КП «Зеленодольський міський водоканал» потім має можливість встановлювати та коригувати цілі компанії та плани розвитку персоналу та реалізовувати програми розвитку відповідно до існуючих потреб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берташ М.І., Клевець Л.М., Коханець А.С. Особливості конкретних методів та методик професійного відбору персоналу. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. Вип. 6. С. 5-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2022_6_3
2. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Моховіков А.Г., Шапаренко О.А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1. С. 18-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_1_5
3. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 1. С. 67-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_1_13
4. Божидай І.І., Устіловська А.С. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом на будівельному підприємстві. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 23-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_186_6
5. Бондаренко Л.А., Козинець А.П. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т. 15, Вип. 2. С. 49-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2023_15_2_8
6. Валінкевич Н.В., Атаманюк Г.М., Любарський М.В., Яковенко О.С. Організація та управління персоналом підприємницьких структур. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 46-53.
7. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
8. Вороніна В.Л., Горбатюк Л.М., Зосіменко І.А. Особливості управління персоналом в Україні в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал*

- «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2023. № 11(1). С. 56-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_11\(1\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_11(1)__9)
9. Гончаренко О.Г. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організаційних систем. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2023. № 2. С. 63–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shsesbs_2023_2_7
10. Дашко І.М., Бехтер Л.А., Михайліченко Л.В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_15
11. Дашко І.М., Крилов Д.В., Михайліченко Л.В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 50-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_179_10
12. Дзямulich М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3-7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_1_3
13. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_1_10
14. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.
15. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
16. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
17. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4

18. Корнешук В.В., Маценко І.В. Оцінка, добір та розвиток персоналу соціальної організації на засадах професійної надійності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота.* 2023. Вип. 2. С. 67-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2023_2_16
19. Костик Є.П., Овсієнко А.М. Чинники використання персоналу підприємств та управління ним в умовах нових технологічних укладів. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2023. № 1. С. 34-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2023_1_8
20. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 81-82. С. 290-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_35
21. Літинська В.А. Оцінка персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку. *Успіхи і досягнення у науці.* 2024. № 1. С. 308-318. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2024_1_26
22. Лобза А.В., Пікуліна Н.Ю., Криша В.В. Управління підбором і наймом персоналу на сучасному українському підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2022. № 1. С. 8-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_1_3
23. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
24. Нагорний В.В., Рубан О.О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. *Ефективна економіка.* 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38
25. Обелець Т.В., Наверська В.В. Аналіз трансформації системи управління персоналом під час воєнних дій. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 5. С. 80-85.
26. Олійник Н.Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2022. № 2. С. 86-91. URL:

- http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_2_15
- 27.Осадчук О.П. Основні аспекти застосування технологій рекрутингу в системі менеджменту персоналу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 9. С. 127-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_9_18
- 28.Осовська Г.В., Волківська А.М., Аксьонова О.В., Осовський О.А., Соляр В.В. Оцінка ефективності механізму управління персоналом підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_56
- 29.Панченко В.А., Панченко О.П. Управління персоналом та кадрова безпека бізнесу: аспект планування показників з праці. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 10(2). С. 50-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(2\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(2)__9)
- 30.Панченко О.П. Раціоналізація політики управління персоналом підприємства: аспекти планування штату. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 295-301.
- 31.Плахотнікова Л.О. HR-менеджмент в системі управління персоналом: теоретичні аспекти. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 72-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_13
- 32.Погребняк А.Т. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 10(1). С. 155-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(1\)__20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(1)__20)
- 33.Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *ManagementandentrepreneurshipinUkraine: thestagesofformationandproblemsofdevelopment*. 2022. Vol. 4, numb. 2. С. 88-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2022_4_2_13
- 34.Руденко В.О. Управління персоналом: організаційні та економічні аспекти в умовах цифрової економіки. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 43. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2023_43_13
- 35.Ткаченко В.В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком

- персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75
36. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Осовська Г.В. та ін. (5 осіб). *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_40
37. Харченко Ю.А. Застосування ІТ в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_42
38. Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 3. С. 180-187. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2023_3_16
39. Чикуркова А.Д., Фурман Д.Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 3. С. 10-18.
40. Чикуркова А.Д., Фурман Д.Г. Оцінка соціально-демографічних чинників і тенденцій формування персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. С. 24-32.
41. Шапка І.В., Яшкіна Н.В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economicsynergy*. 2023. Iss. 3. С. 38-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_3_5
42. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
43. Ягодзінський С.М., Козинець А.О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 36. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2023_36_8
44. Яковенко В.Г., Громова О.В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 329-336. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_40