МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2813-2
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)
Літвінов Володимир Антонович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Антонова Л.В, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код та назва)
Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Літвінов Володимир Антонович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства
керівник роботи Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «22» 02.2024 року № 365-С
2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2024 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади системи управління та розвитку персоналу підприємства. 2. Аналітико-дослідницькі виміри напрямів удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук	01.10.24	
Розділ 2	Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук	01.12.24	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади управління та розвитку персоналу підприємства	15.09.24	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат системи управління та розвитку персоналу підприємства	01.10.24	
3	Розкрити методи та засоби удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства	15.10. 24	
4	Виявити діагностику проблем системи управління та розвитку персоналу підприємства	30.10.24	
5	Дослідити напрями удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства	17.11.24	
6	Запропонувати інструменти удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства	25.11.24	
7	Обґрунтувати складові системи управління та розвитку персоналу підприємства	30.11.24	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства	02.12.24	

Студент _____ В.А. Літвінов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ Т.С. Бушман
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Літвінов Володимир Антонович. Удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Бушман Т.С. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади системи управління та розвитку персоналу підприємства. Розглянуто особливості напрямів удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, КОМПЕТЕНЦІЇ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, ІННОВАЦІЇ, КОРПОРАТИВНЕ НАВЧАННЯ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ

ABSTRACT

Litvinov Volodymyr. Improvement of the HR Management and Staff Development System.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor Bushman T. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2024.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of the system of personnel management and development at an enterprise are considered. The features of the directions for improving the system of personnel management and development at an enterprise are discussed. Special attention is given to identifying the prospects and shortcomings of these directions for improving the system of personnel management and development at an enterprise.

Keywords: PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL DEVELOPMENT, MANAGEMENT SYSTEM, EMPLOYEE MOTIVATION, ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETENCIES, PRODUCTIVITY, INNOVATIONS, CORPORATE TRAINING, PERSONNEL EVALUATION

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи та концепції управління та розвитку персоналу підприємства

1.2. Методи та інструменти для управління і розвитку персоналу підприємства в контексті сучасних економічних умов

1.3. Сучасні технології управління персоналом: види та сфери застосування

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»)

2.1. Загальна характеристика АТ «Ощадбанк» та його організаційна структура

2.2. Особливості системи управління персоналом в АТ «Ощадбанк»

2.3. Performance Management як технологія підвищення ефективності діяльності персоналу

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства

Висновки до другого розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Сучасні підприємства працюють у складних умовах динамічного ринку, швидкого розвитку технологій та зростаючої конкуренції. Одним із ключових факторів успіху є ефективна система управління та розвитку персоналу, яка забезпечує мотивацію, професійне зростання працівників та оптимізацію використання кадрового потенціалу. Розробка дієвих підходів до підвищення ефективності роботи персоналу сприяє не лише досягненню стратегічних цілей підприємства, але й підвищенню його конкурентоспроможності.

З огляду на це, актуальність удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства визначається рядом факторів:

1. В умовах глобалізації та нестабільності економічного середовища підприємства змушені швидко реагувати на нові виклики. Це вимагає наявності гнучкої та ефективної системи управління персоналом, яка забезпечить максимальну віддачу від працівників та підвищить їх адаптивність до змін.

2. Розвиток нових технологій, автоматизація та впровадження цифрових рішень вимагають від персоналу нових компетенцій. Тому система управління та розвитку персоналу має забезпечувати постійне навчання та розвиток працівників відповідно до нових вимог.

3. Висока продуктивність є основним чинником для збереження конкурентоспроможності підприємства. Удосконалення управлінських підходів до персоналу сприяє зростанню ефективності праці, зниженню витрат і поліпшенню якості роботи.

4. Сучасні організації все більше звертають увагу на мотивацію працівників, не лише через фінансові стимули, а й через розвиток їхніх професійних навичок, забезпечення умов для кар'єрного зростання та сприяння їхньому благополуччю. Це створює стабільне робоче середовище і

знижує рівень плинності кадрів.

5. Високий рівень мотивації та задоволення працівників неможливий без належного психологічного клімату і здорової організаційної культури. Це безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність роботи підприємства.

6. Удосконалення управління персоналом є важливим компонентом процесу трансформації підприємства, особливо під час змін у стратегії чи організаційній структурі. Уміння правильно керувати персоналом у періоди змін допомагає забезпечити стабільність та знизити опір нововведенням.

Таким чином, удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства є необхідним інструментом для забезпечення його ефективного функціонування, підвищення конкурентоспроможності та стійкості на ринку, що передбачає інтеграцію інноваційних підходів, використання сучасних технологій для розвитку людського капіталу, оптимізацію мотиваційних систем та підтримку високих стандартів організаційної культури.

Дослідженню питань використання гнучких технологій управління проєктами на підприємствах присвячено праці багатьох українських дослідників, таких як М.Ажажа, Т.Балановська, М.Ведерніков, О.Венгер, В.Воронкова, Т.Водолажська, О.Григор'єва, А. Гордійчук, Л. Глущенко, О.Гуріна., Я.Дерунець, М. Дзямулич, З.Живко, О.Кишковська, О.Короленко, О.Криворучко, Н. Кутова, М.Михайліченко, О. Мороз, Н.Неділько, Т.Пілявоз, Н.Рудь, А.Троян, О.Фурсін, О.Чернушкіна, О. Шубалий, І.Шубала та інші.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом на підприємстві.

Предмет дослідження - методи, підходи та інструменти удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства.

Мета дослідження – визначити та обґрунтувати підходи до вдосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити теоретичні підходи та концепції управління та розвитку персоналу підприємства;

– розглянути методи та інструменти для управління і розвитку персоналу підприємства в контексті сучасних економічних умов;

– проаналізувати сучасні технології управління персоналом: види та сфери;

– провести дослідження загальної характеристики АТ «Ощадбанк» та його організаційна структура;

– провести дослідження особливостей системи управління персоналом в АТ «Ощадбанк»;

– дослідити Performance Management як технологію підвищення ефективності діяльності персоналу;

– надати практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства.

У процесі проведення дослідження було використано широкий набір загальнонаукових методів і підходів. Зокрема, проводився теоретичний аналіз наукових джерел, які охоплюють різні аспекти системи управління та розвитку персоналу підприємств. Для порівняння різних підходів був застосований компаративний аналіз, що дозволив зіставити міжнародний досвід впровадження технологій у сфері управління та розвитку персоналу. Метод моделювання був використаний для розробки нових підходів до системи управління та розвитку персоналу підприємств, а емпіричні методи, зокрема опитування та статистичний аналіз, дали змогу оцінити ефективність запропонованих рішень.

Монографічний метод став основою для глибокого вивчення теоретико-методологічних аспектів системи управління та розвитку персоналу підприємств. Методи аналізу і синтезу, а також індукція і дедукція застосовувалися як при формулюванні проблеми дослідження, так і при детальному аналізі об’єкта дослідження. Статистичний і техніко-

економічний аналіз сприяли узагальненню факторів і визначенню показників, які впливають на ефективність системи управління та розвитку персоналу підприємств.

Для оцінки стратегічних підходів у використанні системи управління та розвитку персоналу підприємств були застосовані експертні оцінки та метод аналізу ієрархій, які допомогли систематизувати і проаналізувати ключові аспекти теми. Системний аналіз дав змогу здійснити детальне дослідження організаційно-методичних аспектів системи управління та розвитку персоналу підприємств. Графічний метод був використаний для наочного та структурованого представлення результатів дослідження, як теоретичних, так і практичних, у сфері управління та розвитку персоналу підприємств.

Інформаційну основу дослідження складають основні положення сучасної економічної теорії та менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що стосуються ключових аспектів формування системи управління та розвитку персоналу підприємств, офіційна статистика, а також первинні матеріали, зібрані автором у процесі дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в систематизації інтегрованої моделі удосконалення системи управління персоналом, що враховує сучасні тенденції (цифровізація, гнучкі методи роботи, використання штучного інтелекту); обґрунтуванні інноваційних підходів до формування програм розвитку персоналу з акцентом на компетенції майбутнього; визначені впливу інвестицій у розвиток персоналу на конкурентоспроможність підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні конкретних рекомендацій для використання результатів дослідження для вдосконалення кадрової політики підприємства; поліпшення навчальних та мотиваційних програм для працівників; збільшення продуктивності та зниження плинності кадрів; оптимізації витрат на управління персоналом за рахунок впровадження інноваційних технологій; використання рекомендацій у процесі стратегічного планування розвитку підприємства.

Матеріали робіт та результати досліджень схвалюються на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема в Міжнародній науково-практичній конференції «Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації», 22-23 листопада 2023 року; Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих учених та здобувачів вищої освіти «Актуальні питання суспільства у сферах екологічної та цивільної безпеки, енергозбереження, менеджменту та економіки», 16-18.10.2024 року.

Книш С.В., Літвінов В.А., Ревенко А.А., Ажажа М.А. Використання гнучких технологій управління проєктами на підприємстві . Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих учених та здобувачів вищої освіти «Актуальні питання суспільства у сферах екологічної та цивільної безпеки, енергозбереження, менеджменту та економіки». Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 529 с. С. 256-259. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/2024/aktualni-pytannya/zbirnyk_24.pdf

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи та концепції управління та розвитку персоналу підприємства

Управління персоналом є ключовим аспектом будь-якої організації, оскільки забезпечує ефективну діяльність та досягнення стратегічних цілей підприємства. Різні теорії та моделі допомагають зрозуміти, як найкраще організувати роботу з кадрами, мотивувати працівників і створювати сприятливу атмосферу для їхнього розвитку.

Класичні теорії мотивації закладають основу для розуміння того, що мотивує працівників, як стимулювати їх до високих результатів. До основних теорій мотивації відносяться:

- теорія Маслоу (піраміда потреб): Абрахам Маслоу пропонував модель, де мотивація людини зумовлена ієрархією потреб; відповідно до цієї теорії, люди прагнуть задоволення своїх основних потреб (фізіологічних, безпеки) до більш високих (соціальних, престижу та самореалізації). Управління персоналом повинно враховувати цей порядок потреб, забезпечуючи працівникам можливість їхнього задоволення на різних рівнях;
- теорія двофакторної мотивації Герцберга: Фредерік Герцберг виділяв два основні фактори мотивації – гігієнічні (умови праці, зарплата, безпека) і мотиваційні (цікава робота, визнання, досягнення); теорія стверджує, що для того, щоб співробітники були задоволені своєю роботою, необхідно забезпечити належні гігієнічні умови, але справжня мотивація виникає тільки через зміст роботи і визнання досягнень;
- теорія очікувань Врума – використовує ідею, що працівники

приймають рішення про свою поведінку залежно від того, чи очікують вони, що зусилля приведуть до бажаного результату. Важливим є стимулювання очікувань співробітників щодо винагороди за досягнуті результати.

Теорії організаційної поведінки вивчають, як люди взаємодіють в організаціях і як ці взаємодії впливають на ефективність організації.

Теорія X і Y МакГрегора: теорія X передбачає, що люди не люблять працювати і потребують жорсткого контролю, в той час як теорія Y стверджує, що люди можуть бути мотивовані досягненням високих результатів, якщо вони мають можливість для розвитку та самовираження. Ці теорії мають велике значення при формуванні стилю управління та мотиваційної політики на підприємстві.

Теорія соціальної взаємодії. Згідно з цією теорією, поведінка працівників визначається взаємодією між ними і організацією. Важливими є соціальні відносини, взаємна підтримка та групова динаміка. Теорія акцентує увагу на тому, як колектив і культура організації можуть впливати на ефективність персоналу.

З розвитком технологій та зміною умов бізнес-середовища сучасні організації звертаються до нових підходів до управління персоналом, зокрема:

Гнучкі методи управління (Agile): модель Agile, спочатку застосована в управлінні проектами, тепер активно використовується для управління персоналом. Гнучкі методи передбачають динамічний підхід до управління, де команди самостійно приймають рішення, адаптуються до змін і швидко реагують на потреби ринку. Вони дозволяють створювати більш відкриту і інноваційну організаційну культуру, підвищуючи залученість та ефективність працівників.

Розвиток компетенцій: у сучасному HR-менеджменті великої уваги приділяється розвитку компетенцій співробітників. Цей підхід базується на тому, щоб працівники не лише виконували поточні завдання, але й розвивали свої навички і знання, відповідно до потреб організації та змінюваного ринку,

що включає як технічні, так і міжособистісні навички.

Інновації в сфері HR (HR Tech): Враховуючи цифровізацію і автоматизацію, все більше компаній використовують інноваційні технології в управлінні персоналом. Це включає в себе використання програмного забезпечення для автоматизації процесів найму, оцінки персоналу, навчання та розвитку співробітників, а також аналітики для підвищення ефективності та прийняття стратегічних рішень.

Отже, теорії мотивації та організаційної поведінки, а також сучасні підходи до управління персоналом допомагають створити ефективну систему взаємодії між працівниками та організацією. Вони забезпечують основу для розвитку персоналу та підвищення продуктивності в умовах змінюваного ринку. Сучасні підходи, такі як гнучкі методи управління та впровадження інновацій в HR, дозволяють організаціям адаптуватися до нових викликів і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

На думку О.М. Криворучко, концепція управління персоналом підприємства є системою теоретичних і методологічних поглядів, які визначають сутність, зміст, цілі, завдання, критерії, принципи та методи управління персоналом, а також організаційно-практичні підходи до створення механізму реалізації цих поглядів у конкретних умовах функціонування підприємств [18].

Костунець Т.А. стверджує, що в теорії та практиці можна виокремити чотири основні концепції, що розвивалися в межах трьох основних підходів до управління: економічного, органічного та гуманістичного. Поява і розвиток цих підходів зумовлені еволюцією ринкових відносин, при цьому всі ці підходи залишаються актуальними на різних етапах розвитку організацій [17]. Дерунець Я.В. вказує, що методологія управління персоналом включає багато концепцій, методик і підходів, які визначають способи впливу управлінської системи на об'єкти управління. При розробці кадрової політики організації необхідно застосовувати комплексний підхід, заснований на стратегічних цілях, діях та поточних завданнях [4].

Сучасна концепція управління персоналом на підприємствах базується на нових підходах до управління. Серед них особливо важливим є гуманістичний підхід, який є найбільш зручним для всіх учасників робочого процесу [5]. Перехід до гуманістичного підходу в управлінні може сприяти розв'язанню проблеми розвитку інтелектуального капіталу підприємств в Україні. Українські підприємства все частіше намагаються впровадити закордонний досвід управління персоналом. Проте, при цьому слід враховувати, що український менталітет поєднує в собі американський дух індивідуалізму та японську працездатність і прагнення до постійного вдосконалення [3].

Сучасні підходи до управління персоналом, зокрема економічний, органічний і гуманістичний, є актуальними для різних типів організацій та підприємств, що детально відображено в таблиці 1.1, 1.2.

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до управління персоналом підприємства [2]

Підхід	економічний	органічний		гуманістичний
	(концепція управління персоналом)	адміністративний (концепція управління персоналом)	соціальний (концепція управління людськими ресурсами)	(концепція управління людиною)
Роль людини	фактори виробництва	ресурс підприємства		головний суб'єкт підприємництва
Місце людини	елемент процесу праці	елемент формальної структури	елемент соціальної організації	член організації-сім'ї
Об'єкт управління	трудові ресурси	персонал	людські ресурси	людина
Зміст управління	організація праці та зп	часткове управління «життєвим циклом» людини	комплексне управління людськими ресурсами	самоуправління
Підрозділ	відділ праці та зп	кадрова служба	служба управління людськими ресурсами	все підприємство
Головний важіль	заробітна плата	повноваження та відповідальність	мотивація	організаційна культура
Стимулювання	оплата робочого часу	принцип «заслуг»	-	якість трудового життя

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз теоретичних підходів та концепцій управління персоналом підприємства

Підхід / Концепція	Опис	Основні принципи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Економічний підхід	зосереджений на досягненні економічної ефективності через оптимізацію ресурсів, у тому числі праці, та забезпечення високої продуктивності.	- збільшення ефективності за допомогою економічних інструментів; - використання мотивації через фінансові стимулювання	- висока ефективність у плані виробничих показників; - легкість вимірювання результатів	- можлива деформація людських відносин; - недооцінка моральних і соціальних аспектів
Органічний підхід	орієнтований на розвиток організаційної культури, взаємодії та колективної роботи. зосереджений на інтеграції людей в організаційну структуру.	- розвиток колективу та співпраці; - гнучкість і адаптивність організації; - орієнтація на довгострокові цілі	- зміцнення внутрішніх зв’язків і командної роботи; - сприяє створенню сприятливої організаційної атмосфери	- важкість досягнення оперативних результатів; - може вимагати більше часу для змін
Гуманістичний підхід	зосереджується на індивідуальних потребах працівників, їхньому розвитку, задоволенні їхніх психологічних і соціальних потреб.	- підтримка самовираження та розвитку працівників; - розвиток мотивації через повагу і визнання; - підвищення рівня задоволеності працівників	- створення позитивної корпоративної культури; - підвищення лояльності і мотивації працівників	- може призвести до надмірної емоційної орієнтації, що ускладнює прийняття об’єктивних рішень; - високі витрати на навчання та розвиток персоналу
Комплексний підхід	інтеграція різних підходів до управління персоналом, з урахуванням стратегії підприємства, поточних потреб і задач.	- збалансоване застосування економічних, органічних і гуманістичних підходів; - гнучкість у застосуванні залежно від ситуації	- висока адаптивність до змінюваних умов; - можливість швидкого реагування на зовнішні і внутрішні виклики	- складність в управлінні і впровадженні; - вимагає кваліфікованих кадрів для реалізації

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
Теорія мотивації Маслоу	підхід, заснований на ієрархії потреб, де мотивація людини визначається задоволенням певних потреб від базових до вищих.	- мотивація через задоволення потреб на різних рівнях (фізіологічні, безпека, соціальні, самоповага, самореалізація)	- дозволяє комплексно оцінити потреби працівників; - стимулює розвиток на всіх рівнях	- не завжди застосовний до всіх культурних і соціальних контекстів; може не відповідати індивідуальним особливостям
Теорія двофакторної мотивації Герцберга	виділяє два фактори: гігієнічні (умови праці, зарплата) та мотиваційні (досягнення, визнання), що впливають на задоволення працівників.	- задоволення базових потреб через гігієнічні фактори; - мотивація через більш складні фактори, як цікава робота та визнання	- застосування для покращення умов праці і мотивації через досягнення	- недооцінка комплексності мотивації працівників; - може не враховувати всі аспекти мотивації
Теорія очікувань Врума	люди мотивуються, коли вони очікують, що їхні зусилля призведуть до бажаного результату.	- мотивація через ясне уявлення про взаємозв'язок зусиль і результатів; - можливість регулювання мотивації через досягнення конкретних цілей	- висока ефективність при чітких цілях і винагородах; - можна застосовувати для різних категорій працівників	- може бути складно реалізувати у випадках з нечіткими цілями чи застарілими системами винагород

Таблиця 1.1 дає загальний огляд різних теоретичних підходів до управління персоналом, а також їх сильних і слабких сторін. Кожен підхід має свою специфіку і може бути застосований залежно від стратегічних цілей, типу організації та ринку, в якому вона функціонує.

Основою концепції управління персоналом підприємства є зростаюча значущість особистості працівника, розуміння його мотиваційних орієнтацій, а також здатність формувати й спрямовувати їх відповідно до завдань, що постають перед підприємством.

Завдання концепцій управління персоналом сучасного підприємства

можуть бути різними в залежності від специфіки підприємства та галузі, проте основні завдання, які характерні для більшості організацій, включають:

1. Формування ефективної кадрової політики: розробка стратегії з найму, розвитку, мотивації та утримання персоналу, яка сприятиме досягненню цілей підприємства.

2. Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами: пошук, підбір та набір працівників, здатних виконувати завдання на високому рівні, відповідно до потреб і стратегії розвитку організації.

3. Розвиток і підвищення кваліфікації персоналу: створення системи професійного навчання та розвитку співробітників для покращення їхніх навичок, знань і здібностей, що відповідають вимогам ринку праці та вимогам підприємства.

4. Мотивація персоналу: створення стимулів для працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, залучення до роботи на благо компанії та підвищення рівня лояльності співробітників.

5. Підтримка організаційної культури: виховання та підтримка цінностей, норм і переконань, які сприяють ефективній роботі, командній взаємодії і досягненню стратегічних цілей підприємства.

6. Оцінка та управління результативністю: створення системи оцінки роботи працівників, яка дозволяє визначити ефективність їхньої діяльності та надавати відповідні зворотні зв'язки для подальшого розвитку.

7. Забезпечення корпоративної соціальної відповідальності: врахування соціальних та етичних аспектів у управлінні персоналом, що включає забезпечення добробуту працівників, їхнього здоров'я та безпеки, а також активне сприяння розвитку громади та навколишнього середовища.

8. Адаптація до змін: постійне оновлення підходів до управління персоналом, щоб вони відповідали швидким змінам на ринку праці, у технологіях і в умовах економічної ситуації.

9. Управління конфліктами та забезпечення сприятливої атмосфери в колективі: створення ефективних методів вирішення конфліктних ситуацій,

що можуть виникати між працівниками, та забезпечення психологічного клімату, який сприяє продуктивній роботі.

10. Планування кар'єрного росту та розвитку: розробка стратегії кар'єрного розвитку для співробітників, що забезпечує перспективи росту та розвитку, а також допомагає зберегти та мотивувати талановитих працівників.

11. Інтеграція інноваційних підходів до управління персоналом: впровадження сучасних технологій та методик управління персоналом, таких як гнучкі методи управління, цифрові інструменти для аналізу персоналу, системи управління ефективністю тощо.

12. Забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям: розробка програм для забезпечення здоров’я працівників, а також створення умов для підтримки балансу між роботою та особистим життям для запобігання вигоранню і підвищення задоволення від роботи.

З цих завдань витікають основні принципи розробки концепцій управління персоналом на сучасному підприємстві (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.2 допомагає чітко порівняти принципи розробки концепцій управління персоналом і зрозуміти, як вони впливають на ефективність підприємства.

Аналіз досвіду як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств дозволяє визначити основну мету концепції управління персоналом: формування, розвиток і максимально ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Складність у розробці цієї концепції полягає в тому, що людські ресурси підприємства вимагають особливих підходів і методів управління.

Таблиця 1.3 – Аналіз основних принципів розробки концепцій управління персоналом на сучасному підприємстві

Принцип	Опис	Значення для підприємства
Індивідуалізація	врахування індивідуальних потреб і мотивацій працівників, підхід до кожного співробітника як до унікальної особистості	підвищує залученість, задоволення працівників і знижує плинність кадрів
Стратегічний підхід	розробка політики управління персоналом з огляду на довгострокові цілі та стратегію підприємства	забезпечує синергію між бізнес-цілями і людським капіталом, сприяє сталому розвитку
Гнучкість	адаптація системи управління до змін зовнішнього середовища, технологічних інновацій та внутрішніх потреб організації	дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та залишатись конкурентоспроможним
Мотивація та залученість	забезпечення умов для розвитку внутрішньої мотивації, створення заохочень для досягнення високих результатів	покращує продуктивність праці, підвищує лояльність працівників і їх задоволення від роботи
Розвиток і навчання	інвестування в навчання та розвиток персоналу для підвищення їхніх професійних навичок і компетенцій	підвищує кваліфікацію співробітників, що сприяє підвищенню ефективності бізнесу
Командна взаємодія	створення сприятливих умов для розвитку командної роботи та співпраці між різними відділами підприємства	сприяє обміну знаннями, знижує конфлікти і підвищує ефективність колективної роботи
Прозорість і відкритість	підвищення рівня прозорості у прийнятті рішень, комунікаціях з персоналом, доступність інформації	збільшує рівень довіри між керівництвом і працівниками, покращує моральний клімат
Збалансованість інтересів	баланс між інтересами підприємства, працівників та суспільства.; створення системи, яка відповідає всім зацікавленим сторонам	допомагає запобігти конфліктам і створює умови для стабільного розвитку підприємства
Інноваційний підхід	впровадження новітніх технологій і методів управління, таких як цифрові інструменти HR, автоматизація процесів	дозволяє підвищити ефективність роботи HR-функцій та сприяє швидкому впровадженню нових підходів у роботі
Соціальна відповідальність	врахування соціальних аспектів управління персоналом, таких як здоров’я працівників, корпоративна культура, етичність	покращує репутацію підприємства, підвищує моральне задоволення персоналу і залучення нових талантів

Важливо враховувати особливості праці, такі як:

- дуальний характер праці;

– праця, що пов’язана з продовженням виробничих процесів у сфері обігу, займає значну частку в загальному трудовому процесі, здебільшого через низький рівень технічного оснащення підприємств;

– праця, яка пов’язана зі зміною вартості товару, часто одноманітна, але потребує значних нервових і фізичних зусиль;

– значний вплив ймовірних факторів, таких як інтенсивність покупецького потоку протягом дня, яка залежить від місця розташування підприємства, коливання попиту на різні товарні групи та інші фактори, що спричиняють коливання навантаження і значне підвищення напруженості праці;

– кінцевий результат праці – не товар, а послуга [11].

Ефективне управління торговельним персоналом вимагає етапності, послідовності та комплексності системи внутрішніх зв’язків і взаємин на підприємстві. Таким чином, схема концепції управління персоналом підприємства може бути зображена на рис. 1.1.

Зниження престижу роботи рядового персоналу є однією з негативних тенденцій у соціально-трудових відносинах, тому на підприємствах зазвичай спостерігаються високі показники плинності кадрів.

Основні завдання при формуванні ефективної концепції управління персоналом на торговельному підприємстві полягають у визначенні пріоритетів, розумінні важливих акцентів, методів впливу на персонал, а також у забезпеченні того, щоб результати діяльності персоналу були позитивними й сприяли економічній і соціальній ефективності підприємницької діяльності [12].

Отже, основною метою формування ефективної концепції управління персоналом є розробка кадрової політики, забезпечення підприємства необхідними людськими ресурсами з належними компетенціями, ефективне використання трудового потенціалу працівників, мотивація їх професійного розвитку та соціального розвитку колективів.

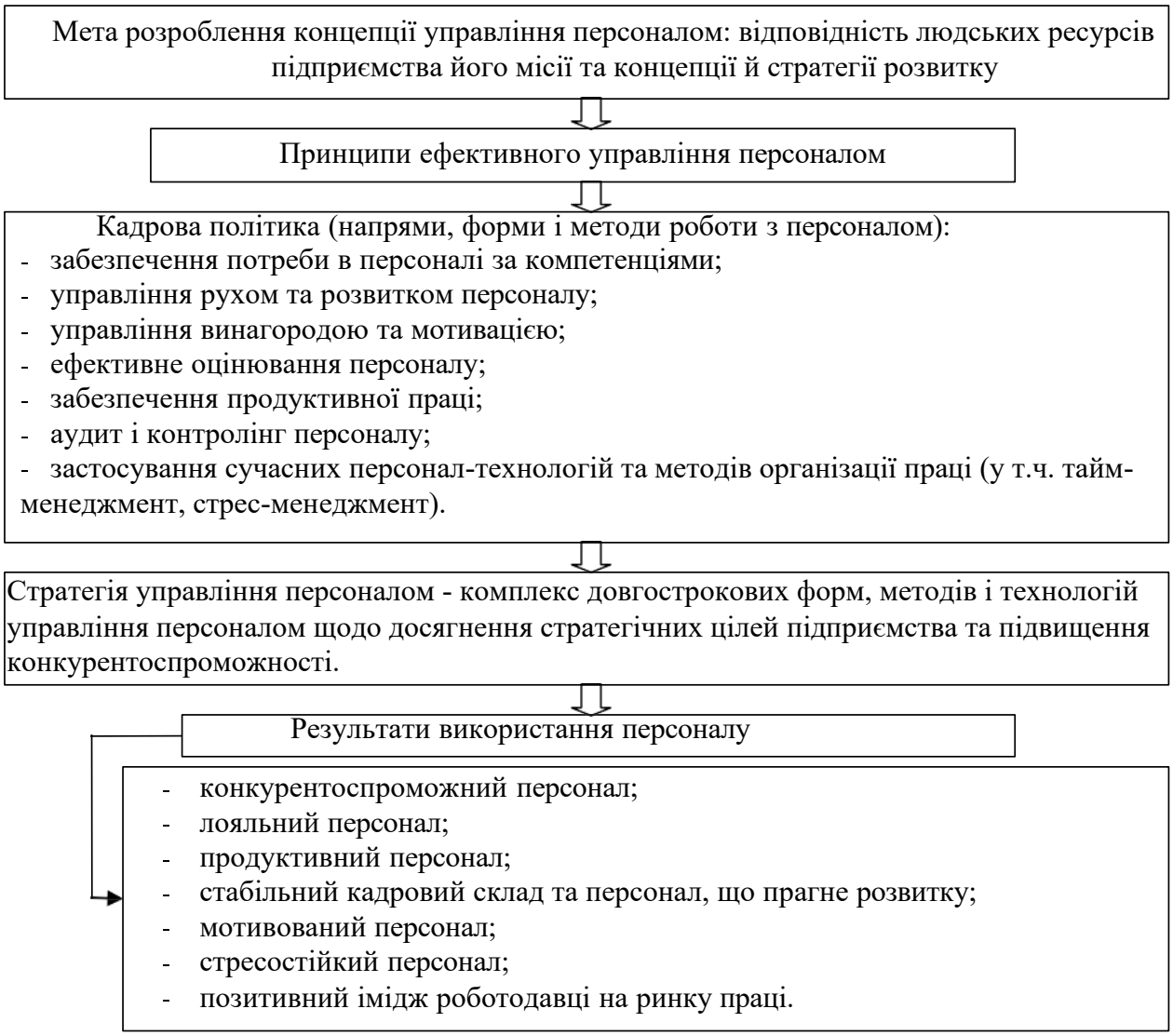


Рисунок 1.1. Схема концепції управління персоналом з урахуванням особливостей діяльності підприємства

1.2. Методи та інструменти для управління і розвитку персоналу підприємства в контексті сучасних економічних умов

У сучасних умовах ринкової економіки та високої конкуренції між підприємствами, лише ті організації, які здатні забезпечити своїм клієнтам високоякісне обслуговування, можуть витримати жорстку боротьбу. Для того щоб співробітники компанії могли надавати послуги на найвищому рівні,

підприємство повинно мати кваліфікований та професійно підготовлений персонал. Тому для ефективного функціонування організації необхідно використовувати інноваційні методи управління персоналом. Існує багато методів управління персоналом, але вдосконалення та пошук нових не припиняється, оскільки розвиток людей і технологій вимагає постійних удосконалень. Для досягнення високої ефективності роботи організації необхідно застосовувати новітні підходи в управлінні працівниками.

Персонал підприємства є ключовим елементом будь-якого інноваційного процесу, оскільки саме працівники генерують нові ідеї та розробляють проекти. Тому в організації виникає питання, як ефективно управляти персоналом, щоб забезпечити реалізацію цих ідей і сприяти розвитку компанії. Система управління персоналом має на меті забезпечення ефективної роботи в кадровій сфері, а також усунення недоліків, що можуть виникнути в процесі роботи або виробництва. Впровадження інновацій у сфері управління персоналом вимагає змін у навчанні і підготовці працівників, у процесі найму, інформаційному забезпеченні співробітників, а також у наданні психологічної підтримки та мотивації. Для вирішення цих завдань застосовуються різноманітні методи управління персоналом.

Методи управління персоналом є різними способами впливу на працівників, як окремих осіб, так і на колектив в цілому, для забезпечення координації їхньої діяльності в компанії. Існує безліч традиційних методів, які можна розділити на три групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Хоча ці методи застосовуються й сьогодні, вони вже не є такими ефективними, як раніше. Кожне підприємство орієнтоване на постійний розвиток, тому методи управління персоналом також потребують регулярного вдосконалення.

До класичних методів управління персоналом відносяться такі підходи:

1. Підбір персоналу – це процес ретельного відбору кандидатів на вакантні посади, що дозволяє залучити найкращих співробітників, здатних сприяти розвитку компанії.

2. Оцінка діяльності – процес оцінки відповідності вимогам посади характеристик працівника, що дозволяє зрозуміти рівень їх професіоналізму та підготовленості.

3. Навчання персоналу – підвищення кваліфікації працівників через тренінги та семінари, що сприяє розвитку їхніх навичок і знань.

4. Система винагород – мотивація працівників за допомогою заохочень і премій, що стимулює до високих результатів.

5. Управління кар'єрою – сприяння кар'єрному зростанню працівників для досягнення цілей і професійного розвитку.

Перший метод забезпечує структурований і ефективний процес підбору персоналу, допомагаючи визначити найкращих кандидатів для робочих місць. Другий метод дозволяє регулярно оцінювати працівників із двох аспектів: досягнуті результати і способи їх досягнення, а також можливості для вдосконалення. Третій метод забезпечує працівникам можливість отримувати нові знання, що стимулює інновації в роботі та виробничих процесах. Четвертий метод є мотиваційним і включає фінансові винагороди та інші форми визнання для заохочення ініціативи, нових ідей і постійного розвитку співробітників. П’ятий метод підтримує професійний розвиток через стажування, навчання та підвищення кваліфікації.

Проаналізувавши переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом, можна зробити висновок, що переваги значно переважають недоліки. Основні недоліки включають економічні витрати та витрати часу, в той час як основні переваги – це постійна оцінка працівників, що допомагає виявляти їхні сильні сторони і визначати подальші кроки; підвищення кваліфікації, що забезпечує висококваліфіковану робочу силу; а також стимулювання конкуренції серед співробітників і підтримка розвитку підприємства.

Отже, ефективне управління персоналом є однією з найважливіших задач сучасного підприємства. Персонал розглядається як основний фактор у вирішенні проблем, пов'язаних з економічним розвитком організації, її

ефективним функціонуванням та здатністю конкурувати на ринку. Для того, щоб правильно та раціонально керувати співробітниками, необхідно використовувати інноваційні методи управління персоналом. Керівник, що має високий рівень кваліфікації, повинен вибирати такі методи, які будуть найбільш продуктивними й оптимальними за витратами.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки класичних методів управління персоналом

Метод	Переваги	Недоліки
Підбір персоналу	можливість постійної професійної та психологічної оцінки працівників, врахування особливостей організації та посади у майбутньому	витрати часу та фінансових ресурсів
Оцінка діяльності	активність у сфері інновацій, створення нових ідей завдяки обговоренню роботи з керівництвом	витрати значної кількості часу
Навчання персоналу	підвищення потенціалу працівників і продуктивності компанії в цілому.	витрати на тренінги та навчальні матеріали.
Система винагород	зростання мотивації працівників до створення нових проектів, підвищення рівня задоволення роботою	економічні витрати
Управління кар'єрою	підвищення зацікавленості працівників у діяльності компанії, зниження плинності кадрів	підвищення конкуренції серед працівників

До інноваційних методів управління персоналом можна віднести такі підходи:

1. Аналіз і планування кадрових ресурсів – визначення потреб у персоналі, підбір необхідних кадрів на основі стратегічних цілей підприємства.

2. Гнучкі методи управління персоналом – орієнтація на адаптацію до змінюваних умов, використання гнучких стратегій управління, які дозволяють швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища та вимоги ринку.

3. Компетентнісні моделі управління – фокус на розвитку конкретних компетенцій співробітників, що дозволяє збудувати ефективну кадрову стратегію, спрямовану на зростання професійних навичок та знань.

4. Підхід на основі мотивації – використання сучасних методів мотивації, зокрема, теорії потреб, теорії справедливості, а також систем винагород, які базуються на досягненнях і результатах працівників. Включають як матеріальні, так і нематеріальні методи. Наприклад, бонуси, премії, система оцінки результатів праці, а також програми розвитку особистих і професійних якостей.

5. IT-підтримка в управлінні персоналом – впровадження автоматизованих систем і програмного забезпечення для управління персоналом, що забезпечує більш швидку обробку даних, точне планування і контроль процесів.

6. Розвиток кар'єри та управління талантами – реалізація стратегій, які забезпечують системне управління кар'єрним зростанням співробітників, їх навчанням і підвищенням кваліфікації.

7. Психологічний підхід – акцент на психологічну підтримку працівників, що включає побудову стійких команд, розвиток корпоративної культури та застосування коучинг-підходів для покращення взаємодії.

8. Тимчасова та проектна організація праці – створення гнучких робочих груп для виконання конкретних проектів або завдань, що дозволяє збільшити ефективність виконання завдань та скоротити час на досягнення результатів.

9. Соціально-екологічна відповідальність – підвищення соціальної та екологічної свідомості співробітників, включення принципів корпоративної соціальної відповідальності (CSR) в управлінську практику.

10. Інклюзивний підхід – забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від їхнього віку, статі, національності, рівня освіти або фізичних можливостей.

11. Методи оцінки ефективності персоналу – використовуються для оцінки результативності роботи співробітників через різноманітні системи KPI (Key Performance Indicators), 360-градусне оцінювання, самооцінку.

12. Методи тренінгів та навчання – організація внутрішнього і

зовнішнього навчання, семінарів і вебінарів для покращення кваліфікації працівників.

13. Гейміфікація – використання ігрових елементів у роботі з персоналом, що сприяє покращенню мотивації, залученості та навчання співробітників.

14. Інструменти для аналізу даних та прогнозування (People Analytics) – використання даних для прийняття рішень у сфері управління персоналом, таких як аналіз плинності кадрів, продуктивності, взаємодії та морального клімату в колективі.

Ці інноваційні методи допомагають створювати більш ефективне, адаптивне і мотивоване середовище для роботи персоналу, що в свою чергу позитивно впливає на розвиток організації в умовах сучасного ринку.

Таким чином, методи управління персоналом, такі як підбір персоналу, оцінка діяльності, навчання, система винагород і допомога в управлінні кар'єрою, дозволяють значно покращити роботу підприємства. Це веде до підвищення конкурентоспроможності, інноваційності продукції та забезпечення наявності висококваліфікованих фахівців у штаті. У результаті ці фактори сприяють швидкому розвитку організації.

У сучасних економічних умовах для ефективного управління та розвитку персоналу підприємства використовуються різноманітні інструменти:

– системи управління людськими ресурсами (HRMS/HRIS): автоматизовані системи для ведення кадрового обліку, моніторингу продуктивності, планування та аналізу трудових ресурсів;

– інструменти для розвитку та навчання персоналу: платформи для онлайн-курсів і тренінгів (наприклад, LMS-системи), які дозволяють організувати навчання без прив’язки до місця;

– гнучкі робочі практики: включають дистанційну роботу, гнучкий графік, фриланс, що дозволяє підприємствам адаптувати робочі процеси до змінних економічних умов;

– мобільні додатки для персоналу: застосування мобільних додатків для комунікації, керування завданнями, організації роботи на місці та в офісі;

– кар’єрне планування – створення можливостей для кар’єрного зростання, визначення траєкторії розвитку для працівників;

– коучинг і менторинг – використання досвідчених працівників або зовнішніх фахівців для навчання, надання зворотного зв’язку і розвитку кар'єрних навичок;

– тимбілдинг – організація заходів, спрямованих на зміцнення команди, підвищення ефективності взаємодії в колективі, що важливо в умовах швидких змін;

– побудова корпоративної культури – формування загальних цінностей, місії та бачення, що допомагає створити здоровий психологічний клімат на підприємстві;

– залучення до соціальних ініціатив і волонтерства – заохочення працівників до участі в соціальних проектах і волонтерських ініціативах, що сприяє підвищенню морального клімату і лояльності;

– системи оцінки персоналу – використання різноманітних інструментів для оцінки результатів діяльності працівників, таких як оцінка по 360 градусах, а також зворотний зв'язок для постійного покращення діяльності;

– опитування та інтерв'ю з персоналом – збирання зворотного зв'язку через анкети, опитування, інтерв’ю для визначення потреб та рівня задоволення співробітників;

– адаптація до змін – гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища та потреби працівників, в тому числі через перегляд структур і підходів до управління персоналом.

Ці методи та інструменти дозволяють підприємствам ефективно управляти персоналом в умовах сучасної економіки, забезпечуючи оптимальний розвиток людських ресурсів і досягнення бізнес-цілей.

Очевидно, що існує безліч методів дослідження такої складної та

багатогранної економічної категорії, як персонал підприємства. Тому варто зосередитися на найбільш важливих із них. Методи управління персоналом можна поділити на дві основні групи: загальні та спеціальні.

До загальних методів належать економіко-математичні та статистичні методи, зокрема: компаративний та факторний аналіз, які використовуються для визначення чинників, що впливають на персонал, а також для порівняння окремих закономірностей його формування та використання, особливо в умовах кризи. Серед інших методів цієї групи можна виділити методи прогнозування, групування, каузальний метод, метод коефіцієнтів, методи оптимізації та балансовий метод.

Метод прогнозування передбачає застосування великого спектра інструментів, як інтуїтивних, так і формалізованих, наприклад, екстраполяцію та моделювання. Прогнозування в контексті використання персоналу досить глибоко вивчив С. Сембер [22], який зазначає, що в більшості випадків прогнозування реалізується для стаціонарних часових рядів за методологією Бокса-Дженкінса із застосуванням ARMA-моделей. Прогнозування часто стосується демографічних параметрів на довгострокову перспективу. Демографічні прогнози є базовими для подальших обчислень тенденцій, що важливі для формування та використання трудового потенціалу, особливо в умовах кризи. Наприклад, такі прогнози дозволяють оцінити виробничо-територіальну потребу в кадрах, що критично важливо для ефективного використання трудового потенціалу.

Метод групування дає змогу досліджувати персонал у розрізі його компонентної структури. Результати групування відображаються в аналітичних таблицях (простих, групових, комбінованих), що дозволяє більш наочно та коректно представити великі масиви даних щодо персоналу.

Каузальний метод дає змогу встановлювати причинно-наслідкові зв’язки та залежності в компонентній структурі персоналу, враховуючи комплексний підхід до його сутності та взаємозалежностей складових, які його формують.

Метод коефіцієнтів включає розрахунки вагових коефіцієнтів, що застосовуються для компонентної структури персоналу з метою визначення оптимальних пропорцій між його складовими.

Методи оптимізації спрямовані на пошук найкращих, «оптимальних» рішень залежно від поточної ситуації, особливо кризової. Такі методи широко використовуються для визначення оптимальної чисельності персоналу, а також для підвищення ефективності його використання на основі аналізу складових характеристик.

Застосування цих методів дозволяє більш ефективно управляти персоналом, враховуючи його унікальні характеристики та виклики сучасного економічного середовища.

У сфері аналізу господарської діяльності важливе місце займають балансові методи. Вони широко застосовуються для оцінки ступеня забезпеченості підприємств ресурсним потенціалом, зокрема трудовими ресурсами. Сьогодні використання балансового методу у вивченні персоналу є особливо актуальним у процесі побудови балансів робочої сили. Як зазначають автори колективної монографії Н. Лук'янченко, В. Антонюк та ін. [23], баланси дозволяють найбільш точно аналізувати кількісні та якісні характеристики робочої сили, виявляти резерви для підвищення ефективності їх використання, досліджувати ключові показники ринку праці, а також структурні зрушення та тенденції розвитку. Балансовий метод також є корисним для прогнозування попиту і пропозиції робочої сили. Цей метод досить детально розглянуто в роботах І. Антохової [24].

До спеціальних методів дослідження трудового потенціалу належать ретроспективний аналіз, методи соціологічного опитування, системний підхід, класифікаційні методи тощо.

Ретроспективний аналіз використовується для вивчення внутрішніх резервів персоналу, об'єктивної оцінки результатів діяльності підприємства, аналізу впливу різних чинників на кінцеві результати. Цей метод передбачає зіставлення фактичних показників діяльності, виявлення резервів підвищення

ефективності та визначення шляхів мобілізації існуючих ресурсів.

Методи соціологічного опитування мають особливе значення в умовах браку офіційної інформаційної бази. Вони дозволяють зосередитися на дослідженні певних аспектів трудових ресурсів. Такі методи можуть реалізовуватися на різних рівнях, від локальних до масштабних, із залученням професійного ресурсного забезпечення.

Системний метод є ключовим для аналізу компонентної структури персоналу як комплексної економічної категорії. Він дозволяє вивчати процеси формування та розвитку соціально-трудових відносин у взаємозв'язку з регулюванням ринку праці, умовами праці та її оплатою.

Метод класифікації є широко поширеним у різних напрямах наукових досліджень. У контексті управління персоналом він сприяє систематизації великих обсягів інформації, що відображають процеси формування та використання трудового потенціалу.

Отже, високих результатів і найвищої якості управління персоналом можна досягти, якщо застосовувати систему методів і моделей управління персоналом у комплексі. Такий підхід дозволяє розглядати об'єкт дослідження в динаміці його розвитку з усіх сторін. Практичне значення цього підходу полягає в можливості кількісного обґрунтування особливостей досліджуваних процесів.

Сучасні тенденції демонструють постійний розвиток і оновлення концепцій управління персоналом. Удосконалюються як системи управління, так і методи та інструменти, які використовуються для цього. Ефективна концепція управління персоналом сприяє підвищенню мотивації працівників до безперервного професійного зростання, збереженню кадрового ядра підприємства та забезпеченню оптимальних вікових пропорцій шляхом залучення молодих спеціалістів.

1.3. Сучасні технології управління персоналом: види та сфери застосування

На основі аналізу наукових публікацій систематизуємо персонал-технології в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика персонал-технологій

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
Персонал-технології позикової праці		
Аутсорсинг	Передача виконання завдань, функцій або процесів стороннім організаціям. Завдяки цьому окремі функції (наприклад, інформаційні, маркетингові, фінансові) можуть виконуватися спеціалізованими компаніями швидше та якісніше	Підбір, наймання, аналіз персоналу; організація трудових відносин, атестація
Аутстаффінг	Переведення працівників зі штату компанії-замовника в організацію, що надає послуги з аутстаффінгу. Це дозволяє тимчасово вивільнити працівників, для яких наразі немає роботи	
Лізинг персоналу	Тимчасове або строкове залучення персоналу для вирішення короткострокових завдань, що дозволяє оптимізувати витрати в умовах змін у пріоритетах діяльності	
Навчальні персонал-технології		
Коучинг	Наставництво, у рамках якого досвідчений працівник передає свої знання та навички менш досвідченому, що сприяє розкриттю потенціалу працівника та підвищенню ефективності його роботи	Мотивація, підвищення кваліфікації
Персонал-технології підбору та найму		
Хедхантинг	Прямий пошук висококваліфікованих фахівців, зокрема керівників вищої ланки, з урахуванням специфіки діяльності замовника	Підбір, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Пошук кваліфікованих працівників середньої ланки через бази кандидатів і оголошення в ЗМІ	
Скринінг	Підбір допоміжного персоналу нижньої ланки на основі формальних критеріїв, таких як вік, освіта чи досвід роботи	
Прямий пошук, «плетіння мереж»	Використання ділових зв’язків для пошуку потрібних працівників або цілеспрямоване звернення до конкретних компаній для переманювання їхніх фахівців	

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Персонал-технології підвищення ефективності праці		
Реінжиніринг	Радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у продуктивності та ефективності	Створення умов праці.
Персонал-технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання принципів маркетингу у відношенні до працівників підприємства, які сприймаються як «внутрішні клієнти». Спрямовано на стимулювання, мотивацію та інтеграцію персоналу	Мотивація, навчання, соціальний розвиток, створення умов праці
Персонал-технології контролю праці		
Таємний покупець	Приховане спостереження за роботою персоналу спеціально підготовленими особами для оцінки якості обслуговування клієнтів і дотримання стандартів	Оцінювання, атестація, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології		
Автоматизована система управління персоналом	Комплекс програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати управлінські процеси	Усі підсистеми
АРМ працівника	Технічний і програмний комплекс, що забезпечує автоматизацію завдань безпосередньо на робочому місці працівника	Правове, інформаційне забезпечення, створення умов праці

Усі персонал-технології можна поділити на такі групи:

– персонал-технології позикової праці;

– навчальні персонал-технології;

– персонал-технології підбору та найму персоналу;

– персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;

– персонал-технології контролю праці персоналу;

– інформаційні персонал-технології.

На сучасному етапі особливої популярності набули аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці розглядаються як форма позикової праці. Аут-технології поділяються на два основних види:

– аутсорсинг – передача окремих функцій управління персоналом спеціалізованим компаніям;

– аутстаффінг і лізинг персоналу – передача спеціалізованій компанії працівників підприємства.

Таблиця 1.6 – Порівняльна таблиця з аналізом характеристик і особливостей різних персонал-технологій

Персонал-технологія	Характеристики	Особливості використання	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Хедхантинг	прямий пошук висококваліфікованих фахівців, зокрема керівників вищої ланки, з урахуванням специфіки діяльності замовника	використовується для залучення топ-менеджерів і фахівців з унікальними компетенціями	залучення висококваліфікованих працівників; точний добір під потреби компанії	висока вартість; складність у реалізації; етичні ризики
Рекрутинг	поглиблений підбір персоналу з урахуванням професійних і особистісних якостей	застосовується для пошуку працівників середньої ланки	добір кваліфікованих спеціалістів; врахування професійних і особистісних характеристик	триваліший процес пошуку; залежність від баз кандидатів
Скринінг	швидкий відбір кандидатів за формальними критеріями: вік, стать, освіта, досвід роботи	використовується для найму допоміжного та обслуговуючого персоналу	економія часу і ресурсів; проста методологія	обмежений аналіз кандидатів; ризик помилки при виборі через поверхневий підхід
Executive Search	ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони не шукають роботу	застосовується для підбору топ-менеджерів і рідкісних фахівців	максимальна відповідність кандидата вимогам компанії; робота з найкращими пасивними кандидатами	висока вартість послуги; потреба у високій експертності рекрутерів
Лізинг персоналу	тимчасова оренда персоналу для виконання певних завдань	використовується для тимчасових або сезонних робіт	гнучкість у наймі; економія на постійних витратах на персонал	складність правового регулювання в Україні
Mystery Shopping	оцінка лояльності та ефективності персоналу шляхом залучення «таємних покупців»	використовується для перевірки обслуговування клієнтів і поведінки співробітників	об'єктивна оцінка якості роботи; виявлення проблем у взаємодії з клієнтами	залежність від якості роботи агентів; можливий стрес для персоналу
HIHRM (High Involvement Human Resource Management)	підхід, спрямований на залучення співробітників до прийняття рішень і стимулювання їх ініціативи	застосовується для формування лояльного та згуртованого колектив	підвищення мотивації працівників; стимулювання креативності; поліпшення корпоративної культури	трудомісткість у впровадженні; потреба у зміні корпоративної культури

Ці технології дозволяють підприємствам реалізувати ключові принципи управління персоналом, такі як гнучкість і оптимальність.

Систематизація персонал-технологій в таблиці 1.5 дозволяє порівняти основні технології за ключовими характеристиками, а також оцінити їх переваги й недоліки для ефективного вибору залежно від потреб компанії.

Значна частина підприємств стикається з труднощами пошуку висококваліфікованих і досвідчених фахівців, зокрема у вузькопрофільних напрямах. У таких випадках особливого значення набувають персонал-технології підбору та найму персоналу. До них належать:

- хедхантинг;
- рекрутинг;
- скринінг;
- прямий пошук;
- «плетіння мереж».

Застосування цих технологій дозволяє підприємствам знаходити та залучати компетентних фахівців нового покоління з багатим професійним досвідом, високою кваліфікацією та бездоганною репутацією.

Одним із ключових завдань управління персоналом є підвищення кваліфікації працівників та їхнє навчання. Серед сучасних навчальних персонал-технологій виділяється коучинг, який розглядається не лише як метод навчання, а й як ефективний стиль управління в умовах сучасного бізнесу.

Основою коучингу є принципи партнерства та спадкоємності. У цьому процесі більш досвідчений фахівець передає свої знання та навички менш досвідченому, сприяючи його професійному зростанню, розкриттю потенціалу та ефективній реалізації. Таким чином, коучинг забезпечує не лише розвиток індивідуальних компетенцій, а й підвищення загальної продуктивності працівників.

Активізація інноваційних процесів у всіх сферах діяльності спричинила розвиток персонал-технологій, спрямованих на підвищення ефективності

роботи персоналу, що базуються на вдосконаленні бізнес-процесів підприємства, зокрема процесу управління персоналом. Однією з таких технологій є реінжиніринг. Цей підхід має низку переваг, серед яких – спрощення оптимізації бізнес-процесів із погляду їх організації, синхронізації та узгодженості, а також ефективніше використання ресурсів, особливо людських.

Для забезпечення максимальної продуктивності працівників підприємства важливо враховувати їх як внутрішніх клієнтів. Цей підхід реалізується через розвиток внутрішнього маркетингу, що позиціонує працівників як споживачів цінностей, які пропонує підприємство.

Контроль у системі управління персоналом виконує важливу функцію зворотного зв'язку. Він включає оцінку відповідності працівників посаді, атестацію кадрів і оцінювання роботи. Особливо актуальною є остання форма, оскільки вона дозволяє оцінити кінцевий результат діяльності співробітника. У сфері послуг популярністю користується методика «Таємний покупець», яка передбачає приховане спостереження для моніторингу якості обслуговування клієнтів, дотримання правил викладки товарів тощо.

Інформатизація суспільства та стрімкий розвиток інформаційних технологій суттєво вплинули на систему управління персоналом. Завдяки інформатизації кадрової роботи вдалося підвищити ефективність управління персоналом шляхом забезпечення повноти, оперативності, системності, комплексності та достовірності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень. Крім того, зросли можливості накопичення, збереження та обробки інформації. Ключовими елементами інформаційних персонал-технологій є автоматизована інформаційна система управління персоналом та організація автоматизованого робочого місця працівника. Вони забезпечують необхідну технічну та інформаційну підтримку.

Управління залученістю персоналу, його поведінкою та культурою демонструє, наскільки організація здатна встановлювати поведінкові моделі,

залучати й утримувати працівників, створюючи у них відчуття, що їхній внесок важливий для досягнення значущих результатів.

Сучасні підприємства часто стикаються з проблемою пошуку висококваліфікованих, досвідчених або вузькопрофільних фахівців. У цьому контексті особливе значення набувають персонал-технології підбору та найму персоналу, такі як хедхантинг, рекрутинг, скринінг, прямий пошук і «плетіння мереж». Ці інструменти дозволяють знайти та залучити до роботи професіоналів нового покоління з багатим досвідом, високою кваліфікацією та бездоганною репутацією.

Серед інноваційних підходів до управління персоналом слід виділити стандарт Investors in People (Інвестори в Людей). Це сучасна система якісного менеджменту, яка інтегрує стратегію управління людьми зі стратегією організації. Вона є міжнародним еталоном ефективного управління персоналом, що визначає взаємодію між менеджерами та працівниками задля досягнення стратегічних цілей підприємства.

У зарубіжній науковій літературі зростає інтерес до підходу управління персоналом на основі високої залученості (High Involvement HRM, HIHRM). Цей підхід спрямований не лише на забезпечення дотримання співробітниками правил, встановлених керівництвом, але й на «завоювання їхніх сердець і умів». Основна ідея полягає у стимулюванні залучення працівників, їхньої ідентифікації з організацією та використанні неформальних методів управління.

HIHRM допомагає одночасно розвивати здібності співробітників, підвищувати їхню мотивацію та створювати умови для їхнього внеску у загальний результат діяльності підприємства.

Сучасні технології, зокрема метод Mystery Shopping («таємний покупець»), дають змогу оцінювати лояльність персоналу. У рамках цієї методики залучаються агенти, які імітують контакти з працівниками, щоб оцінити їхні дії під час виконання професійних обов’язків. Ця технологія дозволяє визначити, наскільки персонал чесний, надійний, лояльний до

роботодавця, і чи не здійснює він дій, здатних завдати шкоди бізнесу.

Сьогодні ведеться запекла боротьба за професіоналів, оскільки успіх компанії значною мірою залежить від кваліфікації її працівників. Внутрішньофірмове навчання не завжди здатне вирішити проблему, особливо у випадках, коли фахівці потрібні негайно. У практиці зовнішнього підбору персоналу найчастіше застосовують такі технології, як скринінг, рекрутинг і хедхантинг, які дозволяють швидко знайти відповідних кандидатів.

Ефективним вирішенням проблеми підбору персоналу є використання технології хедхантингу, яка передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших та перспективних фахівців. Цей метод вважається найбільш складним і витратним, оскільки включає переманювання конкретних професіоналів з однієї організації до іншої. Хедхантинг – це рідкісна, але надзвичайно перспективна технологія підбору «штучних» фахівців, що є особливо ефективною для пошуку ексклюзивних кандидатів на позиції топ-менеджерів і ключових спеціалістів.

Кадрові агентства, застосовуючи хедхантинг, орієнтуються на пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки, враховуючи специфіку діяльності замовника та вимоги до кандидатів, використовуючи при цьому наявні бази даних.

Скринінг, на відміну від хедхантингу, є більш простим методом підбору кадрів, який орієнтований на формальні характеристики кандидатів, такі як освіта, вік, стать або досвід роботи. Цей метод найчастіше застосовується для закриття низьких вакансій, а також для пошуку допоміжного або обслуговуючого персоналу. Кадрові агентства збирають резюме кандидатів та передають їх замовнику, який самостійно приймає рішення про відбір.

Рекрутинг є більш глибоким підходом до підбору кадрів, враховуючи як професійні, так і особистісні характеристики претендентів. Ця технологія використовується для пошуку спеціалістів середньої ланки. Рекрутингові

агентства здійснюють ретельний аналіз кандидатів, базуючись на їхніх професійних навичках і особистих якостях, підбираючи кваліфікованих фахівців відповідно до вимог замовника.

Окремої уваги заслуговує методика Executive Search, яка застосовується для пошуку керівних працівників або спеціалістів рідкісних професій. Цей підхід відрізняється тим, що орієнтується на ініціативний пошук, навіть серед тих кандидатів, які не перебувають у процесі активного пошуку роботи. Executive Search дозволяє знайти кращих із «пасивних» кандидатів, які представлені на ринку праці, тоді як звичайний підбір орієнтований на тих, хто активно шукає роботу. Ця технологія є ключовою для залучення топ-менеджерів, які впливають на успіх і розвиток компанії, або унікальних фахівців із рідкісним набором компетенцій.

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох перспектив. Перша – це впровадження нових підходів, що спрямовані на підвищення ефективності управління людськими ресурсами (інноваційні технології кадрового менеджменту). Друга – це використання традиційних технологій у впровадженні нововведень в кадрову роботу організації (традиційні управлінські технології).

Прикладом інноваційних технологій є нові методи впливу на персонал. Традиційні ж технології впровадження інновацій передбачають інтеграцію нового елемента управління у межах уже існуючих процедур.

Порівняння традиційних і сучасних систем управління персоналом демонструє їх основні відмінності:

– традиційна система орієнтована на оперативні питання, стабільність, організаційний імператив, пірамідальну структуру та зовнішній контроль;

– сучасна система акцентує увагу на стратегічному плануванні, адаптації до змін, людському факторі, самоконтролі та самодисципліні. Вона спрямована на співпрацю, інновації, гнучкі організаційні структури, а також розвиток горизонтальних зв’язків між працівниками.

Таким чином, сучасні технології управління персоналом не лише

підвищують ефективність організаційної діяльності, але й стимулюють інноваційний підхід до розвитку людських ресурсів.

Сучасні інновації у сфері управління персоналом, на наш погляд, спрямовані на вирішення таких ключових завдань:

1. Підвищення рівня продуктивності діяльності співробітників.

2. Ефективна організація навчання та розвитку персоналу.

3. Покращення робочих взаємин та створення творчої й сприятливої для новаторства атмосфери.

4. Підвищення якості трудового життя працівників.

5. Стимулювання генерації та впровадження креативних ідей.

6. Звільнення менеджерів від рутинних завдань і максимально ефективне використання здібностей і майстерності персоналу.

7. Підвищення адаптивності та відкритості працівників до інновацій.

8. Залучення персоналу до корпоративних процесів, забезпечення його лояльності та зміцнення згуртованості колективу.

9. Балансування інтересів компанії та співробітників.

Розвиток персонал-технологій має глобальний характер. Значна частина сучасних методів управління персоналом була розроблена і впроваджена провідними компаніями з Європи, Японії та США, кожна з яких внесла свої унікальні особливості у цю сферу (рис. 1.2).

Через міжнародне походження багатьох персонал-технологій, що застосовуються в Україні, їхні назви зазвичай запозичені з іноземних мов. Проте окремі з них викликають труднощі з правовим регулюванням у межах українського законодавства. Наприклад, персонал-технологія лізингу персоналу створює юридичні складнощі. За своєю суттю, лізинг означає оренду, але відповідно до положень Господарського кодексу та Кодексу законів про працю України, персонал не може виступати предметом договору оренди. У зв’язку з цим використання такого терміна, як «лізинг персоналу», є некоректним з точки зору вітчизняного законодавства.



Рисунок 1.2. Особливості систем управління персоналом у різних країнах [36]

Отже, з подальшим розвитком системи управління персоналом вдосконалюватимуться й інноваційні персонал-технології. Для українських підприємств особливо важливо адаптувати існуючі технології до умов національного бізнес-середовища, а також забезпечити відповідність нормативно-правовій базі України. Такий підхід дозволить вирішити правові аспекти взаємодії всіх учасників процесу управління персоналом.

Висновки до першого розділу

На основі проведеного дослідження можна запропонувати шляхи вдосконалення чинних концепцій управління персоналом на підприємствах та їх подальшого розвитку. Аналіз наукових праць і публікацій дозволяє виокремити такі напрями для підвищення ефективності управління

персоналом:

- дотримання вимог трудового законодавства;
- врахування особливостей впливу глобальних соціально-економічних процесів на управлінські підходи до роботи з персоналом;
- підвищення конкурентоспроможності працівників;
- створення сприятливих умов для професійного розвитку співробітників;
- забезпечення об’єктивного і комплексного оцінювання якостей, компетенцій та результатів діяльності персоналу;
- мінімізація ризиків, пов’язаних з управлінням персоналом, в умовах сучасного постіндустріального суспільства.

Ефективна та сучасна концепція управління персоналом на підприємстві повинна спрямовуватися на досягнення таких цілей:

- забезпечення стабільності та поступального розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- підвищення ефективності та результативності трудової діяльності;
- раціональне використання фінансових ресурсів, витрачених на персонал.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АТ «ОЩАДБАНК»)

2.1. Загальна характеристика АТ «Ощадбанк» та його організаційна структура

АТ «Ощадбанк» є однією з найбільших і найстабільніших банківських установ України, що відіграє важливу роль у фінансовій системі країни та має суттєвий вплив на економічний розвиток. Заснований у 1841 році, банк пройшов значний шлях розвитку, ставши одним з найбільших фінансових інститутів в Україні. Структура банку включає центральний офіс у Києві та мережу відділень і підрозділів по всій території країни, що дозволяє забезпечити широкий доступ до банківських послуг для клієнтів.

Функції «Ощадбанку» охоплюють усі основні банківські операції, зокрема зберігання коштів, кредитування, випуск банківських карток, надання платіжних послуг, обмін валют та інші фінансові операції. Банк також активно працює у сфері соціального банкінгу, надаючи послуги пенсіонерам та іншим соціально вразливим групам населення.

На сучасному етапі розвитку АТ «Ощадбанк» є важливим учасником фінансового ринку України, пропонуючи широкий спектр послуг для різних категорій клієнтів, від фізичних осіб до великих корпорацій. Банк активно співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями, дотримуючись високих стандартів безпеки та ділової етики, що підтверджує його відповідальність у сучасному фінансовому середовищі.

АТ «Ощадбанк» займає важливе місце на фінансовому ринку України, і його стратегія та пріоритети визначають його роль у забезпеченні

стабільності та розвитку банківської системи країни. Однією з основних стратегічних цілей є розширення географічного охоплення. Банк активно відкриває нові відділення та розвиває інфраструктуру для забезпечення доступу клієнтів до банківських послуг по всій Україні.

Важливим аспектом розвитку «Ощадбанку» є впровадження сучасних технологій. Цифрові інновації та рішення допомагають зберігати конкурентоспроможність та покращують зручність обслуговування клієнтів. Банк планує зміцнювати свої позиції в роздрібному кредитуванні та комісійних продуктах, зберігати лідерство в корпоративному сегменті, а також зменшити частку державних підприємств у своєму портфелі.

Згідно зі стратегічними планами, «Ощадбанк» має на меті досягнення чистого прибутку на рівні 4,2 млрд грн, доходності на капітал близько 15% та співвідношення витрат до доходів менше 65%. Стратегія також передбачає зменшення частки непрацюючих активів до 10%, завдяки ефективному управлінню та оптимізації операційної мережі.

АТ «Ощадбанк» є прямим спадкоємцем Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, заснованого за участі Національного банку України. Він є акціонерним товариством з 100% державним капіталом і має значний вплив на економіку країни, займаючи друге місце серед банків України за обсягом активів і перше місце за обсягом чистого кредитного портфеля. Банк також лідирує за кількістю відділень та має великий картковий бізнес, включаючи банкомати та платіжні термінали.

АТ «Ощадбанк» є учасником мережі системно важливих банків України Power Banking, яка створена з ініціативи Національного банку України. Ця мережа об'єднує установи, здатні надавати банківські послуги, такі як отримання готівки, проведення платежів, перекази та обмін валют, навіть у разі тривалої відсутності електроенергії. Зокрема, до Power Banking входять 450 відділень Ощадбанку, які готові працювати навіть за умов повного блекауту.

На початку війни для підтримки клієнтів банк впровадив кредитні

канікули, а згодом – програми реструктуризації. Клієнти мали змогу користуватися раніше встановленими кредитними лімітами на картках без обмежень.

Ощадбанк став першим, хто відновив авто- та іпотечне кредитування в період невизначеності, зберігши лідерські позиції на ринку у 2023 році за обсягом виданих позик фізичним особам і їхньою кількістю. Зокрема, у 2023 році завдяки банку 4 000 позичальників придбали автомобілі, а сума наданих автокредитів сягнула 3,3 млрд грн, що становить 50% ринку. Також банк видав 2 804 іпотечних кредити на загальну суму майже 4,1 млрд грн, забезпечивши 44% частки ринку.

Ощадбанк є лідером державної програми пільгового іпотечного кредитування єОселя. У 2023 році було видано 2 842 кредити на загальну суму 4,3 млрд грн. Банк реалізував перший кредит у межах програми єОселя, а також перший кредит на квартиру в об'єкті незавершеного будівництва. Ощад також започаткував спільну програму з регіональною владою, яка компенсує частину відсоткової ставки за рахунок місцевого бюджету. У 2023 році банк почав активно працювати на первинному ринку нерухомості, акредитувавши 10 забудовників (https://www.oschadbank.ua/about).

Стабільна робота банку сприяє високому рівню довіри клієнтів. У 2023 році обсяг строкових гривневих депозитів зріс на понад 14,3 млрд грн (32,3%) і перевищив 58 млрд грн. Найбільш популярними депозитними продуктами є «Мій захисник» і «Моя перемога». Пільговий депозит «Мій захисник», створений для військовослужбовців та їхніх родин, станом на кінець 2023 року акумулював 14,1 млрд грн. Депозит «Моя перемога» з підвищеною відсотковою ставкою, який доступний для всіх охочих, з моменту запуску 10 травня 2023 року залучив понад 6,1 млрд грн.

У 2023 році Ощадбанк залишався важливим партнером для підтримки бізнесу та економіки України. Бізнес-клієнти отримали 13,3 млрд грн кредитних коштів, що дозволило понад 4 500 підприємствам, на яких працює близько 120 тисяч людей, розвивати свою діяльність.

В умовах воєнного стану банк розширив напрями кредитування для клієнтів малого, середнього та мікробізнесу (ММСБ). Зокрема, були запропоновані пільгові кредити на релокацію бізнесу, а також програми для експортерів у співпраці з Експортно-кредитним агентством (ЕКА), що передбачають страхування кредитів. Крім того, Ощадбанк співпрацює з місцевими органами влади для підвищення доступності кредитів для бізнесу. На кінець 2023 року було укладено 12 угод про співпрацю, завдяки яким 500 бізнес-клієнтів отримали компенсації за відсотками на загальну суму понад 3 млн грн. Також підписано меморандум зі Всеукраїнською асоціацією об'єднаних територіальних громад для підтримки ММСБ.

Завдяки цим ініціативам Ощадбанк підтверджує статус надійного партнера для своїх клієнтів і ключового гравця у фінансовому секторі України.

АТ «Ощадбанк» має успішний досвід співпраці з міжнародними партнерами та донорами у реалізації різноманітних проєктів. Одним із таких є грантова ініціатива з підтримки українського бізнесу, фінансована урядом Німеччини. У межах цього проєкту Ощадбанк співпрацює з German Sparkassenstiftung, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) та Фондом розвитку підприємництва (ФРП).

За підсумками 2023 року клієнти банку отримали гранти від німецького уряду на загальну суму понад 62 млн грн, що забезпечило Ощаду перше місце серед усіх учасників програми. Варто зазначити, що понад 68% грантоотримувачів здійснюють свою діяльність у регіонах, постраждалих від війни, або на деокупованих територіях.

Станом на кінець року чистий кредитний портфель для мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) становив 21,9 млрд грн, що означає приріст на 30% порівняно з попереднім роком. Таких результатів вдалося досягти завдяки реалізації численних програм підтримки українського бізнесу (державних, регіональних та міжнародних), а також спрощенню механізмів фінансування та лібералізації його умов. Крім того, клієнти ММСБ можуть

подавати онлайн-заявки на кредитування через сервіс «ОщадБізнес» та отримувати попереднє рішення протягом 24 годин.

Банк також продовжує підтримувати великий бізнес. У 2023 році Ощадбанк уклав із корпоративними клієнтами кредитні угоди на загальну суму 27,4 млрд грн, що дозволило посісти друге місце на ринку кредитування юридичних осіб. На кінець року кредитний портфель великих корпоративних клієнтів досяг 55,2 млрд грн.

Основну частку кредитів було надано підприємствам аграрно-промислового комплексу, енергетики, транспорту, машинобудування, нафтогазової галузі, фінансових послуг та ритейлу. За друге півріччя 2023 року портфель кредитів у цих секторах зріс на 10%, що еквівалентно 4,8 млрд грн.

Нововведенням у 2023 році стала послуга фінансового лізингу для корпоративного бізнесу, зокрема для відновлення критичної інфраструктури. Перша угода в межах цієї послуги була укладена на суму понад 5 млн євро.

Ощадбанк є одним із найбільших державних банків України, який майже десять років реалізує стратегію інклюзивності. У жовтні 2023 року банк розпочав програму «Моя безбар'єрність», що стала продовженням попередніх інклюзивних ініціатив. Програма спрямована на підвищення якості послуг для людей з інвалідністю та ветеранів. Вона передбачає полегшення доступу до відділень, створення безбар'єрного середовища, рівне ставлення до всіх клієнтів, людяний сервіс і комфорт як під час фізичного відвідування відділень, так і в процесі дистанційної взаємодії.

У грудні 2023 року Ощадбанк здобув першість у рекордній кількості продуктових номінацій у рейтингу «25 провідних банків України під час війни» за версією інформаційного агентства Financial Club. Це ще раз підтвердило його статус провідного банку навіть у складних умовах повномасштабної війни.

Організаційна структура Ощадбанку повністю відповідає вимогам чинного законодавства та нормативно-правових актів Національного банку

України, що забезпечує ефективне делегування повноважень і здійснення внутрішнього контролю.



Рисунок 2.1. Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Управління діяльністю комерційного банку здійснюється через раду директорів, яка несе відповідальність перед загальними зборами акціонерів і власне перед собою. Склад ради директорів зазвичай включає голову (президента), заступника голови та інших членів. Засідання ради проводяться на регулярній основі, рішення приймаються більшістю голосів, а в разі рівного голосування вирішальним є голос голови.

Рішення ради директорів реалізуються за вказівками голови банку.

Зазвичай рада створює кредитний комітет та комітет з аудиту. Кредитний комітет відповідає за розробку банківської кредитної політики, розподіл позикових коштів, визначення максимальних сум кредитів і розгляд питань, пов'язаних з інвестиційним та довірчим бізнесом. Ревізійний комітет, обраний представниками, що беруть участь у контролі, підзвітний раді директорів банку. Члени ради директорів та сама рада не можуть бути обрані до складу аудиторської комісії. Комітет з управління банком надає аудиторські матеріали для ревізійного комітету, який потім подає результати перевірки раді директорів.

Організаційна структура управління АТ «Ощадбанк» складається з різних органів, які співпрацюють для забезпечення ефективного функціонування банку. Вищий орган управління – Кабінет Міністрів України, який здійснює контроль за корпоративними правами держави в банку та виконують функції вищого органу управління.

Наглядова рада є колегіальним органом, що здійснює контроль і управління банком, регулюючи діяльність правління в межах стратегії розвитку. Хоча Наглядова рада не бере участі в поточному управлінні банком, вона відповідає за стратегічні рішення.

Правління є виконавчим органом, який здійснює поточне управління банком, реалізуючи завдання, спрямовані на досягнення визначених цілей. Для забезпечення ефективного управління Наглядова рада та Правління створюють комітети, яким делегуються відповідні повноваження, що дозволяє контролювати виконання завдань і забезпечувати ефективність діяльності банку.

Синергія працівників є важливим аспектом успіху будь-якої організації, зокрема АТ «Ощадбанк». У сучасних умовах, коли швидкість змін і технологічні інновації мають вирішальне значення, взаємодія та спільна робота працівників є критичним фактором для досягнення успіху. Ключову роль у цьому процесі виконують керівники відділень та команди працівників, включаючи касирів і менеджерів з обслуговування клієнтів. Всі

ці команди працюють на досягнення спільного результату, допомагаючи банку задовольняти потреби клієнтів та забезпечувати ефективну роботу відділень.

Особливості співпраці в АТ «Ощадбанк» можна описати наступним чином:

1. Взаєморозуміння та відкрита комунікація – це основа ефективної роботи, яка забезпечує чітке розуміння обов'язків кожним працівником завдяки відкритій та прозорій комунікації.

2. Різноманітність та командна робота: використання різноманітних професійних навичок та досвіду працівників допомагає зміцнювати команду та успішно вирішувати складні завдання.

3. Створення сприятливого середовища: керівництво активно створює атмосферу довіри, підтримки та взаєморозуміння, що сприяє ефективній співпраці та досягненню організаційних цілей.

4. Спільна мета: всі працівники орієнтовані на досягнення спільної мети – надання високоякісних банківських послуг і задоволення потреб клієнтів, що зміцнює їхнє прагнення до успіху.

Ці аспекти синергії відображають не тільки ефективність роботи відділень, але й важливість корпоративної культури та спрямованості на досягнення спільних цілей.

Роль «Ощадбанку» у фінансовому секторі України є надзвичайно важливою. Банк є ключовим учасником на ринку банківських послуг, забезпечуючи стабільність та надійність фінансових операцій для своїх клієнтів. Також варто зазначити, що «Ощадбанк» відіграє важливу роль у реалізації державної фінансової політики та соціального захисту населення.

2.2. Особливості системи управління персоналом в АТ «Ощадбанк»

Система управління персоналом в АТ «Ощадбанк» є складною і динамічною, що відповідає вимогам банківської діяльності та сучасного фінансового ринку. Розглянемо основні особливості управління персоналом, виділяючи стратегічне планування, набір та рекрутинг, розвиток і навчання, оцінку та мотивацію.

Банк активно впроваджує інноваційні підходи у взаємодії з клієнтами, удосконалює фізичну та цифрову інфраструктуру, створює IT-кластер із використанням сучасних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, робототехніка тощо. Ощадбанк адаптується до змін і переходить до нової моделі глобальної екосистеми, що дозволяє надавати клієнтам і партнерам найкращі умови для вирішення їхніх потреб, як фінансових, так і нефінансових.

Вищий керівний склад банку несе відповідальність за створення та розвиток організаційної структури, що включає кількість співробітників, підрозділів, їх взаємодію та підпорядкування. Це має значний вплив на кадрову політику банку. Кожен працівник має чіткі цілі та завдання, що сприяє досягненню конкретних результатів. Місцеві керівники та спеціалізовані служби, зокрема кадрові, повинні визначати відповідальність кожного співробітника і підрозділу за досягнення цих результатів. Важливо також забезпечити ефективний обмін інформацією між усіма рівнями та підрозділами банку.

Більше половини співробітників банку (53%) мають вік від 30 до 40 років. Група молодих працівників до 29 років та співробітників віком від 40 до 50 років складає відповідно 17% і 23%. Тільки 7% працівників старші за 50 років. З 88% працівників мають вищу освіту, що свідчить про високий рівень кваліфікації кадрів банку.

У 2023 році АТ «Ощадбанк» прийняв на роботу 6 тисяч нових

співробітників. Попри економічний спад, показник плинності кадрів збільшився на 0,8 відсоткових пункти, досягнувши рівня 14,3%. Це свідчить про збільшення кількості працівників, які залишають банк.

Серед працівників Ощадбанку жінки складають значну частину персоналу – 72%. Вони займають провідні позиції у керівництві банку: 42% начальників обласних управлінь, 36% директорів департаментів центрального апарату (ЦА) та 25% членів правління – це жінки. Ці показники демонструють тенденцію до зростання. Варто зазначити, що жінки на посадах начальників обласних управлінь та директорів департаментів ЦА отримують винагороду, яка перевищує заробітну плату їхніх колег-чоловіків у середньому на 6% та 4% відповідно. Такий результат обумовлений політикою Ощадбанку, яка базується на кваліфікації, досвіді та ефективності роботи, а не на гендерній ознаці.

Ще з 2014 року банк інтегрує принципи гендерної рівності у свою кадрову політику. Усі процеси найму, посадові інструкції, положення про оплату праці та система преміювання розроблені з урахуванням цього принципу.

Крім того, Ощадбанк за ініціативи Національного банку України та Європейського банку реконструкції та розвитку долучився до Хартії з фінансової інклюзії та реінтеграції ветеранів.

Хартія передбачає, що банк сприятиме реінтеграції ветеранів і ветеранок війни у цивільне життя, захищаючи їхні економічні інтереси та можливості. Ощадбанк зобов'язався забезпечувати доступність фінансових послуг для ветеранів, усувати бар’єри для їх повернення до роботи, підтримувати підприємців, які наймають ветеранів, та розвивати інклюзивність у своїй діяльності.

Банк вже реалізує більшість зобов’язань, передбачених Хартією, в межах власної десятирічної стратегії інклюзивності. Зокрема, у 2023 році стартувала програма «Моя безбар’єрність», яка зосереджена на покращенні доступності банківських відділень, забезпеченні рівного ставлення до

клієнтів, а також розвитку сервісу для людей з інвалідністю та ветеранів.

Програма передбачає наявність у відділеннях спеціально підготовлених працівників, які допомагають ветеранам не лише з банківськими послугами, але й з іншими питаннями – наприклад, психологічною чи юридичною підтримкою.

Ощадбанк також впровадив програму реінтеграції своїх працівників-ветеранів. Наразі 46 демобілізованих співробітників банку повернулися до роботи. Для їх адаптації розроблено спеціальну програму, що включає медичну, психологічну, соціальну, юридичну підтримку, а також навчання. Банк також підписав угоду з Veteran Hub для сприяння працевлаштуванню ветеранів, демонструючи лідерство у цій сфері.

Особливістю управління персоналом є впровадження нового підходу до цього процесу в рамках Стратегії банку. Цей підхід базується на створенні зручного, зрозумілого та персоналізованого «Шляху співробітника» (Employee journey), що покликане покращити досвід працівників і сприяти їхньому розвитку в банку.

Стратегія кадрової роботи в АТ «Ощадбанк» базується на дотриманні встановлених стандартів і норм роботи кожним працівником відповідно до визначених процедур та правил. Це передбачає, що кожен співробітник має діяти в межах своєї ролі та обов'язків, при цьому творчість вітається тільки в рамках встановлених обмежень. Наприклад, посади, такі як касир чи інкасатор, потребують особливої уваги до командної взаємодії, тому підбір кандидатів на ці позиції враховує не тільки професійні, а й особистісні характеристики співробітників [https://www.oschadbank.ua/about].

Ощадбанк реалізує стратегію розвитку, орієнтовану на персонал, створюючи сприятливі умови для кар'єрного зростання, професійного розвитку та соціальної підтримки працівників (рис. 2.2)

1. Початок кар'єри в Ощадбанку

- вакансії та відбір: прозорий процес найму, заснований на принципах рівності; кандидати можуть подати заявки онлайн або через кар'єрні ярмарки;
- стажування та адаптація: молоді спеціалісти та випускники проходять стажування, що включає інтерактивні тренінги та підтримку наставників;
- інклюзивність із першого дня: працівники отримують рівні можливості незалежно від гендеру, віку чи інших факторів.

2. Професійний розвиток

- навчання: працівники мають доступ до корпоративних програм навчання, включаючи тренінги, вебінари та курси підвищення кваліфікації.
- наставництво: досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися та розвивати ключові навички;
- кар'єрні програми: Ощадбанк пропонує спеціалізовані програми для розвитку лідерських якостей, управлінських навичок та експертної підготовки.

3. Кар'єрне зростання

- прозорі можливості: кар’єрне просування базується на досягненнях, професійних якостях та ефективності працівника.
- можливості підвищення: від позицій спеціалістів до керівних посад в обласних управліннях або центральному апараті;
- програма ротації: сприяє розвитку різнобічних компетенцій через роботу в різних підрозділах банку.

4. Соціальна підтримка

- програми для ветеранів: спеціальні ініціативи для адаптації та підтримки співробітників-ветеранів, включаючи психологічну та юридичну допомогу;
- інклюзивність: участь у програмі "Моя безбар'єрність", яка покращує доступність робочого середовища;
- система винагороди: конкурентна заробітна плата, преміювання за результативність та програми лояльності для співробітників.

5. Залученість у корпоративну культуру

- соціальні ініціативи: працівники беруть участь у волонтерських та екологічних проєктах, які підтримує банк;
- корпоративні заходи: тімбілдінг, конференції та семінари для зміцнення команди;
- зворотний зв’язок: регулярні опитування для врахування думок працівників щодо покращення умов праці.

6. Довгострокова співпраця та вплив

- лояльність працівників: створення умов для тривалої співпраці через гнучкий графік роботи, систему підтримки здоров’я та пенсійні програми;
- внесок у розвиток банку: працівники стають частиною великої місії – підтримувати економіку України, допомагати клієнтам і впроваджувати інновації у фінансовому секторі.

Рисунок 2.2. Шлях співробітника АТ «Ощадбанк» відповідно до Стратегії кадрової роботи

Шлях співробітника в АТ «Ощадбанк» є гармонійним поєднанням

професійного розвитку, кар’єрного зростання та соціальної відповідальності. Такий підхід забезпечує працівникам можливості для реалізації їх потенціалу, сприяючи сталому розвитку банку та суспільства.

Ключовим елементом стратегії є формування кадрового резерву з внутрішніх співробітників, включає розробку планів кар'єрного зростання, оцінку продуктивності, регулярну ротацію та просування. Важливим є підтримка балансу між молодими і досвідченими кадрами, де молодь зазвичай починає свою кар'єру на посадах, які вимагають додаткового навчання та розвитку, в той час як досвідчені спеціалісти та керівники мають можливість вдосконалювати свої професійні навички незалежно від вікових критеріїв.

Активна робота над оптимізацією процесу найму є важливим аспектом стратегічного управління персоналом в АТ «Ощадбанк». Спеціальний акцент робиться на два основні сегменти посад: масовий і немасовий, кожен з яких має свої вимоги і критерії підбору кандидатів.

В масовому сегменті активно впроваджується цифровізація процесу відбору та оцінки кандидатів, включаючи використання інструментів, таких як тести здібностей, опитувальники, інтерв'ю, професійні кейси тощо. Це дозволяє оцінювати потенційних співробітників більш ефективно.

У 2017 році АТ «Ощадбанк» запустив пілотний проект з автоматизації інструментів підбору персоналу. В рамках цього проекту застосовувались інструменти, такі як автоматичний пошук резюме, автообзвони роботами, чатрекрутер та інші технології. Це дозволило значно підвищити ефективність та скоротити терміни підбору співробітників, зустрічі з кандидатами проводились лише на заключному етапі відбору.

У рамках пілотного проєкту АТ «Ощадбанк» впроваджує інноваційні підходи до навчання персоналу, спрямовані на розвиток компетенцій співробітників, підвищення їхньої ефективності та адаптацію до сучасних викликів у фінансовому секторі. У табл. 2.1 наведені основні види навчань, які пропонуються в рамках пілотного проєкту.

Таблиця 2.1 – Видів навчань в АТ «Ощадбанк» у рамках пілотного проєкту

Вид навчання	Опис	Цільова аудиторія	Формат проведення	Очікувані результати
Вступне навчання та адаптація	ознайомлення з корпоративною культурою, стандартами роботи та правилами безпеки	нові співробітники	онлайн та офлайн	швидка адаптація новачків, зниження плинності кадрів
Фахове навчання	поглиблене вивчення банківських продуктів, регуляторних вимог, фінансових інструментів	фахівці, фронт-офіс, бек-офіс	тренінги, онлайн-курси	підвищення професійних компетенцій, якість обслуговування клієнтів
Розвиток м’яких навичок (Soft Skills)	тренінги з комунікації, вирішення конфліктів, лідерства, клієнтоорієнтованості	усі категорії працівників	тренінги, семінари	покращення комунікації, підвищення ефективності командної роботи
Інноваційні формати навчання	використання онлайн-платформ, гейміфікації, мобільного навчання	усі співробітники	онлайн-платформи, мобільні додатки	залученість співробітників, доступ до навчання у будь-який час
Цифрові навички	навчання цифровій грамотності, роботі з банківськими IT-системами, кібербезпеці.	IT-персонал, фахівці фронт-офісу та бек-офісу	онлайн-курси, практичні тренінги	збільшення ефективності використання цифрових технологій, підвищення інформаційної безпеки
Спеціалізовані програми	навчання для керівників, працівників фронт- та бек-офісу: управління змінами, продажі, фінансовий консалтинг	менеджери, фахівці фронт-офісу та бек-офісу	інтерактивні семінари, тренінги	підвищення управлінських і спеціалізованих компетенцій
Інклюзивне обслуговування	тренінги з роботи з клієнтами з особливими потребами, ветеранами	працівники фронт-офісу, HR	практичні тренінги, семінари	рівноправне обслуговування клієнтів, покращення іміджу банку
Програма «Моя безбар’єрність»	сервісна модель обслуговування людей з інвалідністю та ветеранів, створення комфортного середовища	усі категорії співробітників	вебінари, практичні кейси	забезпечення доступності сервісу, зміцнення соціальної відповідальності банку
Оцінка ефективності навчання	аналіз знань після навчання, зворотний зв’язок учасників	учасники всіх програм навчання	тестування, опитування	виявлення сильних і слабких сторін, покращення якості навчальних програм

Таблиця 2.1 демонструє комплексний підхід банку до підвищення кваліфікації персоналу, орієнтований на сучасні потреби та виклики у фінансовій сфері.Запровадження пілотного проєкту дає змогу вдосконалити навчальний процес, зробити його сучасним, зручним і адаптивним до потреб працівників АТ «Ощадбанк». Це сприяє розвитку банку як роботодавця, який інвестує у своїх співробітників та їхній професійний ріст.

Навчання та розвиток персоналу в АТ «Ощадбанк» є важливим елементом їх професійного зростання та кар'єрного просування. Банк приділяє значну увагу організації навчальних програм для різних категорій співробітників, орієнтуючись на сучасні бізнес-тренди та вимоги, а також стратегічну модель компетенцій АТ «Ощадбанк» [https://www.oschadbank.ua/about].

У розробці навчальних програм для персоналу беруть участь як профільні фахівці, так і керівники АТ «Ощадбанк». Співробітники мають змогу проходити різні навчальні курси як у форматі очного навчання, так і дистанційно, використовуючи можливості регіональних навчальних центрів або центрального офісу. Керівникам надається можливість підвищувати свою кваліфікацію в Корпоративному університеті та Віртуальній школі.

У 2023 році понад 2 тисячі керівників та більше 2,2 тисячі спеціалістів пройшли навчання в Корпоративному університеті та регіональних навчальних центрах. Такі освітні заходи сприяють саморозвитку персоналу та підвищенню їхньої кваліфікації, що позитивно впливає на ефективність роботи та конкурентоспроможність банку.

АТ «Ощадбанк» активно працює над створенням і впровадженням нових навчальних програм, враховуючи зростаючу роль ІТ-технологій у своїй діяльності. Наприклад, у 2020 році в Корпоративному університеті було запущено Академію технологій та даних, яка спрямована на розвиток цифрових компетенцій серед керівників та фахівців. У Віртуальній школі також створено сегмент Академії, що пропонує широкий вибір дистанційних курсів, доступних для понад 35 тисяч співробітників банку.

Крім того, в банку запроваджено систему наставництва та менторингу, яка допомагає працівникам визначати пріоритети розвитку та складати індивідуальні плани кар'єрного зростання. Цей підхід сприяє формуванню прозорого та зрозумілого Шляху співробітника, що підвищує ефективність навчання та професійного розвитку кожного працівника.

АТ «Ощадбанк» не лише забезпечує своїх працівників гідною винагородою, але й пропонує привабливий соціальний пакет. Одним із ключових його елементів є добровільне медичне страхування (ДМС) та корпоративна пенсійна програма. Програма ДМС надає широкий спектр медичних послуг та профілактичних заходів, охоплюючи всіх працівників, які успішно пройшли випробувальний термін. За останній рік кількість учасників програми зросла на 8%.

Банк активно розвиває корпоративну культуру, яка за останні два роки значно покращилася та стала важливим чинником у прийнятті рішень щодо управління персоналом. Згідно з опитуваннями, у 2023 році кількість співробітників, які вважають корпоративну культуру важливим фактором, що позитивно впливає на їхню поведінку, зросла більш ніж на 20%. Також на понад 10% збільшилася кількість працівників, які розглядають корпоративну культуру та робоче середовище як ключові переваги банку як роботодавця.

Починаючи з 2010 року, в банку проводиться регулярне внутрішнє опитування співробітників. Воно дозволяє оцінити умови праці, визначити пріоритети та розробити заходи для покращення робочого середовища і корпоративної культури. Опитування також допомагає регулярно відстежувати зміни рівня задоволеності персоналу.

У майбутньому розвиток корпоративної культури залишатиметься одним із стратегічних пріоритетів банку. Передбачається вдосконалення комунікацій, розвиток навичок емоційного інтелекту та емпатії, інтеграція культури в HR-процеси, а також залучення співробітників до реалізації соціальної місії банку.

АТ «Ощадбанк» також проводить аналіз причин звільнень

співробітників. На основі цих даних розробляються заходи для покращення взаємодії з персоналом та підвищення привабливості банку як роботодавця. Наприклад, у 2020 році було впроваджено процедуру вихідного інтерв'ю для глибшого аналізу причин звільнення.

Набір та рекрутинг персоналу здійснюються на конкурентній основі з урахуванням кваліфікаційних вимог, досвіду та компетенцій кандидатів. Банк активно працює над створенням позитивного іміджу роботодавця, що дозволяє залучати талановитих та кваліфікованих працівників.

Таким чином, система управління персоналом в АТ «Ощадбанк» є комплексною і відповідає сучасним вимогам фінансового сектору, сприяючи реалізації стратегічних цілей банку та забезпечуючи ефективне управління людськими ресурсами.

2.3. Performance Management як технологія підвищення ефективності діяльності персоналу

Performance Management (з англійської – «управління виконанням») являє собою концепцію, спрямовану на підвищення результативності роботи персоналу організації. Ця система складається з трьох ключових компонентів: вимірювання, зворотного зв'язку та позитивного стимулювання (мотивації). Хоча кожен із цих елементів може діяти самостійно, тільки їх поєднання забезпечує справжній Performance Management. Усі компоненти повинні реалізовуватися системно та послідовно.

Елементи системи:

1. Вимірювання. В процесі аналізу діяльності співробітників збираються дані для встановлення мінімального рівня виконання роботи, який заслуговує на заохочення. Менеджери повинні володіти актуальною інформацією про результати своїх підлеглих, щоб визначити, кого і коли

мотивувати.

2. Зворотний зв'язок. Одержані дані обговорюються із співробітниками, що дає їм можливість контролювати свої результати та коригувати свою діяльність.

3. Позитивна мотивація. Заохочення покращення виконання роботи, що сприяє подальшому вдосконаленню. Воно може бути як матеріальним, так і нематеріальним, проте важливо, щоб мотивація була регулярною та значущою для співробітників.

Менеджеру необхідно якомога швидше відзначати позитивні зміни після їх виникнення. Концепція Performance Management також передбачає управління наслідками, базуючись на принципі, що кожна дія має відповідний результат. Якщо працівники розуміють, що їх старання призводять до отримання бажаних винагород, вони зосереджуються на виконанні завдань із максимальною ефективністю.

Філософія Performance Management ґрунтується на законах людської поведінки, перевірених часом і випробуваних у різних середовищах – від лабораторій до бізнесу. Хоча концепція бере свій початок із теорії модифікації поведінки, розробленої американським психологом Б. Скіннером, вона не вимагає детальних психоаналітичних пояснень. Performance Management підходить для використання керівниками, які не мають ані часу, ані відповідного досвіду для складних психологічних інструментів, але застосовують основні принципи зміни поведінки.

Ключовим постулатом Performance Management є теза: «Усе, що можна виміряти, можна покращити».

Таким чином, Performance Management є комплексною системою, яка забезпечує оптимізацію результативності працівників через поєднання лідерства, системного управління та організаційної культури.

Таблиця 2.2 – Основні підсистеми Performance Management

Складові підсистеми	Характеристика
Лідерство	Система передбачає роль керівників, які формують стратегію розвитку організації. Освіченість, принциповість та здатність визначати й дотримуватися ідеології компанії є запорукою її успіху
Система управління	Охоплює організаційну структуру, виробничі процеси, систему ієрархії та розподілу повноважень. Чітке визначення відповідальності, компетенцій і повноважень менеджерів усіх рівнів сприяє ефективності
Організаційна культура	Створення позитивного психологічного клімату, який забезпечує співпрацю всіх працівників, незалежно від посад, задля досягнення спільної мети – успіху організації

Performance Management сприяє досягненню таких задач:

– збільшення рівня управлінського контролю над діяльністю та результатами працівників;

– забезпечення можливості раннього виявлення проблем;

– узгодження цілей і функцій співробітників із загальними цілями організації;

– мотивація працівників, надаючи їм можливість ставити й досягати власні цілі під час визначення стандартів виконання роботи;

– підтримка коригуючих і дисциплінуючих заходів, оскільки порушення стандартів може бути виявлено об'єктивно і кількісно;

– забезпечення ефективної системи зворотного зв'язку;

– забезпечення об'єктивності при ухваленні рішень про визначення розміру заробітної плати.

Концепція Performance Management базується на використанні даних, що збираються протягом всього періоду діяльності організації. Тому постійний моніторинг і вимірювання показників є важливими. Performance Management полягає в оцінці того, як виконується робота на кожному рівні організації, і в ухваленні рішень щодо необхідних змін для підвищення ефективності працівника, колективу та організації в цілому в умовах постійних змін.

Performance Management використовує такі методи, як:

- тренінги і консультування, орієнтовані на потреби клієнтів;
- розвиток внутрішньогрупових та міжгрупових комунікацій;
- стимулювання лідерства та командного управління;
- стратегічне планування та організаційні зміни;
- комплексне навчання;
- забезпечення безпеки та здоров'я працівників.

Досягнення індивідуальної ефективності потребує розвитку таких навичок у працівника: комунікативних, професійних, вирішення проблем, постановки цілей, оцінки здібностей та планування кар'єри.

Стратегії підвищення ефективності команди включають програми навчання, зокрема:

- контроль і лідерські навички;
- управління конфліктами;
- організація роботи групи;
- участь у груповому прийнятті рішень і вирішенні проблем;
- управління кроскультурною робочою силою.

Стратегії підтримки ефективності організації передбачають:

- акцент на функціональний чи інший поділ;
- встановлення цінностей і цілей для підрозділів;
- забезпечення ефективних комунікацій між відділами;
- використання принципів різноманіття.

Запровадження концепції управління результативністю є важливим напрямком роботи відділу управління людськими ресурсами в організації. Цю концепцію активно використовують лідери в сфері управління.

Однак концепція управління результативністю співробітників не буде успішною, якщо:

– керівники компанії вважатимуть цей процес повністю компетенцією відділу з управління персоналом;

– бажані результати не будуть узгоджені зі стратегічними цілями компанії;

– не визначені наслідки досягнення або невиконання результатів (наприклад, фінансових);

– керівники не вважатимуть це важливою частиною своєї повсякденної діяльності.

Низька продуктивність праці є однією з основних проблем, з якими стикається український бізнес останнім часом. Хоча імпортується сучасне обладнання та технології, а також залучаються зарубіжні консультанти, рівень продуктивності залишається на попередньому рівні. В таких умовах постає питання, як досягти результативності праці кожного окремого співробітника та компанії в цілому.

Система управління результативністю включає такі фактори:

– узгодження цілей працівників із загальною стратегією компанії (визначення фінансових та інших цілей для персоналу);

– фокус на досягненнях та прогресі (акцент на результатах, а не на процесах; усі підсистеми управління персоналом працюють на результат);

– використання контрольних показників для підвищення ефективності контролю та зниження бюрократії (система управлінського обліку не лише збирає і відображає інформацію, але й слідкує за зменшенням розриву між рішеннями та реальними діями персоналу);

– персональна відповідальність, чітке визначення, хто за що відповідає в процесі реалізації загальних цілей;

– процес управління результативністю має бути відомий усім працівникам, від постановки цілей до оцінки результатів їх діяльності.

Система управління результативністю включає наступні етапи:

1. Формування команди стратегічного управління, об'єднаної спільним розумінням напрямків довгострокового розвитку компанії та взаємною відповідальністю за прийняті рішення. Зазвичай до цієї команди входять власники і керівники, що врегулювали агентські конфлікти. Важливим фактором у подоланні розриву між стратегічними цілями та реальними діями є залучення керівників усіх функціональних підрозділів (виробництво,

маркетинг, фінанси, управління персоналом, закупівля, IT) для подальшої розробки відповідних функціональних стратегій. Наразі участь маркетологів та HR-менеджерів у стратегічному плануванні часто є виключенням.

2. Закріплення бізнес-стратегії в документах. Незважаючи на важливість чітко сформульованої бізнес-стратегії для компанії, в більшості українських компаній вона відсутня. Натомість часто використовується більш-менш обґрунтоване бачення перспектив, яке здебільшого базується на інтуїції власників і керівників, а не на фактичному аналізі. Це бачення, як правило, фіксується лише в колі обмежених осіб і може суперечити посадовим обов'язкам і завданням персоналу, діючим регламентам і процедурам, а також особливостям бізнес-середовища.

3. Використання каскадного підходу для постановки цілей, починаючи від вищого рівня до нижчого, для досягнення вертикальної узгодженості. Важливим аспектом є висока щільність і точність цілей, щоб уникнути ефекту траекторності, коли мета сприймається як абстракція, що не мотивує. Для забезпечення точності формулювання цілей використовується принцип SMART Джорджа Доурена (максимальна конкретність, вимірність, реалістичність, наявність ресурсів і визначеність у часі). Висока щільність цілей передбачає визначення достатньої кількості завдань для довгострокового та короткострокового планування діяльності всіх залучених осіб.

4. Досягнення горизонтальної узгодженості цілей через виділення бізнес-процесів. Якщо функціональні підрозділи працюють ізольовано, ефективне управління результативністю стає неможливим. Бізнес-процеси повинні об'єднувати представників різних підрозділів для досягнення спільної мети. Однак для багатьох компаній характерний функціональний сепаратизм, коли підрозділи більше орієнтовані на освоєння бюджетів, ніж на досягнення спільних бізнес-цілей.

5. Забезпечення керованості бізнес-процесів шляхом їх регулярного вимірювання і оцінки відповідності стратегічним цілям. Для цього необхідно

визначити ранні індикатори узгодження цілей і зовнішніх загроз, які можуть вимагати корекції цілей і програм їх досягнення. Якщо в компанії бізнес-процеси не описані, а стандарти і регламенти відсутні, їх необхідно терміново впровадити.

6. Оцінка і розвиток культури клієнтоорієнтованості як частини культури результативності. Навіть значні маркетингові бюджети не зможуть підвищити результативність, якщо персонал не буде орієнтований на цінність клієнтів і прагнення їм служити. Клієнтоорієнтованість передбачає орієнтацію компанії на покращення відносин із клієнтами, передбачення їх змінюваних потреб і очікувань, а також підвищення стійкості власного бізнесу.

7. Покращення стилю управління для залучення лінійних менеджерів та фахівців до процесу розробки та ухвалення рішень. Це дозволяє швидше виявляти проблеми і оптимальні шляхи їх вирішення, оскільки більшість проблем виникає на лінійному рівні. Залучення персоналу до управління також підвищує мотивацію і сприяє розвитку співробітників, що підвищує взаємну довіру між персоналом і керівництвом.

8. Вдосконалення внутрішньофірмових комунікацій. Ефективне управління результативністю вимагає належної інформаційної підтримки (постановка цілей, контроль, оцінка результатів і заохочення кращих). Важливість комунікацій у компанії полягає в тому, що вони впливають на всі внутрішні процеси та взаємодію з зовнішнім середовищем. Водночас дуже складно знайти компанію, комунікаційна система якої вважається високо ефективною.

9. Постійне навчання і розвиток персоналу. Оскільки на ринку праці важко знайти висококваліфікованих спеціалістів, оскільки більшість із них уже працюють у компаніях, то такі кадри необхідно або переманювати, або готувати самостійно.

Більшість компаній приділяють увагу постійному навчанню і розвитку людських ресурсів, оскільки це дозволяє одночасно досягати кількох цілей:

– розвиток компетенцій співробітників відповідно до бізнес-стратегії компанії;

– використання гнучких схем навчання і розвитку, таких як навчання на робочому місці, ротація, стажування, коучинг, наставництво, тренінги та інші методи;

– інтеграція форм навчання в загальну систему управління людськими ресурсами як частини стимулювання, розвитку кадрового резерву та командної роботи.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом на основі методології Performance Management можна застосовувати такі методи та підходи:

– проведення періодичних аудитів існуючих систем управління персоналом для оцінки їх відповідності цілям організації, зокрема при зміні стратегії розвитку компанії.

– залучення співробітників служби управління людськими ресурсами до розробки та перегляду стратегічних і короткострокових планів організації. забезпечення детальної інформації для відділу людських ресурсів про мету компанії та прогрес її реалізації.

– постійна участь вищого керівництва в процесі розробки і перегляду методів управління персоналом, оцінка (включаючи матеріальні винагороди) роботи відділу людських ресурсів на основі результатів роботи всієї організації.

Концепція Performance Management створює умови для обговорення цілей діяльності та розвитку між працівником і керівником і спільного створення плану досягнення цих цілей. Плани розвитку повинні сприяти досягненню організаційних цілей, професійному зростанню працівника та враховувати зміни навколишнього середовища.

У межах концепції Performance Management успіх (продуктивність) організації залежить від взаємодії трьох основних чинників, які становлять формулу успіху:

$$R \times W \times A = P \quad (2.1)$$

де, *R (Readiness)* – готовність (необхідні ресурси);

W (Willingness) – бажання (рівновага між очікуваними результатами і зусиллями);

A (Ability) – вміння (знання того, як діяти, і впевненість у цьому).

Розглянемо більш детально кожен елемент цієї формули:

R (Readiness) – будь-яка робота включає виконання конкретних завдань. Перш ніж організовувати роботу, необхідно забезпечити, що співробітники мають усе необхідне для виконання своїх завдань. Якщо працівники забезпечені відповідними ресурсами, вони готові перетворити завдання на результат. *W (Willingness)* – після забезпечення всіх необхідних ресурсів важливо, щоб у працівника виникло бажання виконувати завдання. Мотивом для цього є очікувані наслідки успішного виконання завдання. Поведінка керівника сильно впливає на бажання працівника виконувати роботу. *A (Ability)* – вміння: після того, як працівник має ресурси і бажання, залишається досягти потрібного рівня вміння, що можливе лише через набуття необхідних навичок.

Реалізація цієї формули успіху в діяльності організації показана на діаграмі, де внутрішні завдання (вхід та вихід) та зовнішні результати взаємодіють для забезпечення ефективної діяльності. Складові формули успіху – готовність, бажання та вміння – сприяють досягненню високих результатів.

Performance management – це постійний комунікативний процес, у якому взаємодіють менеджер і працівник. Процес включає такі етапи:

1. Ідентифікація та опис функцій, необхідних для виконання роботи, і їх зв'язок з місією та цілями організації.

Опис роботи (job description) – це процес збору, аналізу та документування важливих аспектів роботи. Стратегічний план включає місію (mission statement), ієрархію цілей, які сприяють виконанню місії (identified goals), а також необхідні стратегічні дії для реалізації кожної мети (strategic

initiatives). Важливим елементом цього процесу є призначення відповідальних осіб за досягнення цілей та виконання стратегічних дій.

Перед тим як вакансія буде оголошена, створюється опис роботи для даної посади. Після найму працівника цей опис стає основою для визначення функціональних обов'язків, що формують підстави для оцінки виконання роботи через форму оцінки виконання (Performance Evaluation Form).

Написання опису роботи – це процес, що включає систематичний збір, аналіз та документування найбільш важливих фактів щодо роботи. Опис роботи стає основою для вибору відповідних процедур та стандартів виконання.

Опис роботи визначає: специфічні функції та завдання на посаді; ключові функції та завдання; часові витрати, що традиційно йдуть на виконання кожної функції; необхідні навички та знання для успішного виконання.; фізичні та розумові здібності, що потрібні для цієї посади; спеціальні умови роботи; рівень нагляду, який потрібен.

Менеджер повинен ознайомити працівника з описом роботи протягом його перших кількох днів на посаді.

2. Встановлення реалістичних і відповідних стандартів виконання роботи.

Стандарти виконання роботи – це письмові вказівки, які визначають, як ефективно має бути виконана робота. Стандарти створюються разом з працівниками та пояснюються новим працівникам протягом першого місяця на посаді. Вони служать еталоном для оцінки якості виконаної роботи. Опис роботи визначає необхідні функції та завдання, а стандарти виконання – як саме ці завдання повинні бути виконані для відповідності або перевищення очікувань.

Зазвичай стандарти розробляються спільно з працівниками, які виконують певні функції чи завдання. Після цього стандарти повідомляються працівникам і пояснюються. Вони служать для оцінки рівня виконання роботи, а також для підтримки зворотного зв'язку та коригування процесу

роботи.

Можуть бути встановлені загальні критерії для оцінки виконання роботи. Це дозволяє оцінити, наскільки рівень виконання відповідає або перевищує вимоги, встановлені в описі роботи та стандартах виконання.

Підходи до розробки стандартів:

1. Директивний підхід – менеджер створює стандарти за участю керівництва та представників HR-відділу, після чого вони повідомляються працівникам і пояснюються.

2. Спільний підхід (collaborative) – менеджери розробляють стандарти разом з працівниками, що безпосередньо виконують роботу. Кожен з учасників вносить важливу інформацію щодо процесу та результату, а рішення приймає менеджер, консультувавшись з керівництвом і HR.

Переваги спільного розроблення стандартів: вони краще відповідають вимогам роботи; відображають реальні умови праці; створюють спільне розуміння між менеджером і працівниками; прийнятні як для працівників, так і для керівництва; збільшують ймовірність підтримки стандартів.

Досягнення угоди з працівниками щодо стандартів бажане, але не завжди можливе. Важливо, щоб працівники та менеджери однаково розуміли і визнавали стандарти.

Стандарти виконання роботи повинні відповідати наступним документам:

1. Опису роботи.

2. Місії організації та цілям відділу.

3. Формі оцінки виконання роботи відповідно до моделі, що застосовується.

Іноді стандарти можуть бути розроблені для окремих завдань, якщо вони є найбільш важливими для даної посади. Також можна визначити стандарти для виконання певних функцій або задач.

Стандарти виконання повинні бути написані чіткою та зрозумілою мовою, з використанням визначених термінів, що описують виконання

роботи, яке можна виміряти або перевірити.

Вимоги до складання стандартів:

1. Опис вимог до виконання роботи в термінах своєчасності, витрат, якості, кількості, задоволення клієнтів, ініціативи та інших вимірних показників.

2. Визначення припустимої кількості помилок, оскільки досконаліть рідко є стандартом.

3. Зазначення специфічних умов, за яких робота буде виконана (наприклад, надання засобів технічною підтримкою або своєчасне отримання інформації).

Стандарти можуть також бути розроблені для загальних категорій роботи, таких як: ініціативність/нововведення; командна робота; лідерство; прийняття рішень.

Для оцінки роботи менеджерів можуть бути визначені стандарти, що включають лідерство, делегування, розвиток підлеглих та інші важливі аспекти роботи.

3. Забезпечення зворотного зв'язку щодо виконання роботи.

Спостереження за виконанням роботи та надання зворотного зв'язку є важливими елементами поточного процесу управління ефективністю (Performance Management, PM). Зворотний зв'язок має базуватись на фактах і даних, які можуть бути спостережувані або перевірені, зокрема на поведінці, діях, висловлюваннях і досягнутих результатах, пов'язаних з роботою. Такий зворотний зв'язок зазвичай називається поведінковим зворотним зв'язком (behavioral feedback). Ефективний зворотний зв'язок допомагає співробітнику не тільки виконувати свою роботу більш ефективно, але й розвивати нові навички, а також покращувати результати роботи в разі потреби.

У рамках процесу PM спостереження за виконанням роботи передбачає фіксацію важливих фактів або ситуацій, а також поведінкових аспектів, що впливають на ефективність працівника та її результати. Спостереження слугують основою для надання ефективного зворотного зв'язку, що дозволяє

ідентифікувати фактори, які сприяють або заважають досягненню успіху в роботі. Менеджер повинен активно підтримувати працівника в його розвитку, допомагаючи йому бути ефективним та вдосконалювати свої навички.

Зворотний зв'язок, що ґрунтується на фактах, що піддаються спостереженню або перевірці, має більший вплив на поведінку працівника, ніж той, що заснований на припущеннях. Однак не завжди є можливість постійно спостерігати за роботою працівника, тому періодичні спостереження мають значення для кращого розуміння процесу, виявлення успіхів і необхідних покращень.

Коли менеджер не може безпосередньо спостерігати за роботою, важливо використовувати інші процеси, щоб оцінити ефективність роботи співробітника. Ці процеси мають бути прозорими, чесними та зрозумілими для всіх учасників і можуть включати різні методи, такі як:

- оцінка результатів працівника;
- регулярні зустрічі для обговорення роботи один на один;
- перегляд стандартів виконання роботи та очікувань щодо результатів;
- написання працівником звітів і їх обговорення з керівником;
- отримання зворотного зв'язку від клієнтів (письмово, якщо це можливо);
- проведення коротких перевірок або телефонних дзвінків;
- призначення неформального лідера чи делегування відповідальності.

Зворотний зв'язок можна визначити як інформацію про попередню поведінку, яка, підтверджена в теперішньому часі, може вплинути на поведінку в майбутньому. Зворотний зв'язок є потужним інструментом, і під час оцінювання результатів роботи працівника він має надаватися регулярно. Своєчасний, частий і чіткий зворотний зв'язок допомагає співробітникам зрозуміти, що від них очікується, повторити успішні дії та покращити роботу в разі потреби.

Поведінковий зворотний зв'язок повинен бути обґрунтованим і заснованим на даних, які можна спостерігати або перевірити. Після того як спостереження за поведінкою працівника зафіксовано, менеджер повинен пояснити працівникові, як саме його поведінка впливає на результати роботи. Наприклад, якщо працівник часто запізнюється на роботу, перед тим як оцінювати його безвідповідальність, необхідно отримати більше інформації, щоб зрозуміти, чи є якісь обґрунтовані причини такої поведінки.

Також слід обговорити наслідки такої поведінки, але не використовувати це як фактор для мотивації підвищення в посаді. Коли працівник розуміє вплив своєї роботи на загальний результат, він стає більш обізнаним і відповідальним у виконанні своїх завдань.

Зворотний зв'язок має супроводжуватися підтримкою і бажанням менеджера допомогти. Його мета – підтримати працівника в досягненні високих результатів, забезпечивши чітке розуміння цілей і правильного напрямку для покращення результатів.

4. Написання і передачу конструктивних оцінок виконання роботи.

Оцінка виконання роботи (Performance appraisal) – це процес підведення підсумків роботи, оцінки та стимулювання діяльності працівника. Кожен співробітник, що розвивається кар'єрно, повинен хоча б раз на рік отримувати письмову оцінку своєї діяльності, яка проводиться за відповідною моделлю оцінки виконання роботи. Перед складанням письмової оцінки менеджер має провести зустріч із працівником для забезпечення взаємного розуміння процесу оцінки. Також працівник має можливість надати свою самооцінку, яка буде врахована при складанні результатів.

Оцінка виконання роботи є важливою частиною процесу управління ефективністю і повинна бути об'єктивною та конструктивною. Для цього менеджер повинен активно працювати з інформацією про діяльність працівника, щоб зробити оцінку максимально точною та корисною.

Рекомендується здійснити наступні кроки для оцінки виконання

роботи:

1. Підготовка оцінки виконання роботи. Оцінка виконання роботи для співробітників зазвичай проводиться через рік після завершення випробувального періоду, перед початком нового періоду заслуг. Менеджер починає підготовку до оцінки заздалегідь. Процес підготовки включає перегляд і збір необхідних даних, проведення попередньої зустрічі з працівником і підготовку самооцінки. Перед зустріччю менеджер ознайомлюється з описом роботи та звітами про діяльність працівника за оцінюваний період. Важливими є також спостереження, зауваження та попередні оцінки. Додатково варто врахувати думки колег, з якими працював співробітник (включаючи прямих підлеглих, якщо такі є), оскільки це допоможе оцінити обслуговування клієнтів і командну роботу. У разі, якщо співробітник працював з кількома керівниками, потрібно проконсультуватися з ними для включення їхніх думок у загальну оцінку. Якщо є негативні відгуки про роботу працівника, важливо з’ясувати їхні причини і запитати у попереднього керівника, чи можна зв'язати результат з діями співробітника. Крім того, працівник повинен отримати попередні результати оцінки для можливості їх перегляду перед обговоренням.

На першій зустрічі менеджер пояснює працівникові процес оцінки, порядок проведення оцінки в організації та її стратегічні цілі. Також визначаються основні функції та ініціативи, які повинні бути оцінені за цей період. Після першої зустрічі планується друга, на якій працівник має змогу написати самооцінку (якщо це прийнято в організації), що може стати основою для подальшого обговорення.

2. Написання оцінки виконання роботи. Цей етап включає підготовку самої оцінки за встановленою формою та коментарів до неї. Менеджер при написанні оцінки розглядає три ключові питання для кожної значущої функції, завдання чи цілі:

– Який рівень виконання роботи досягнуто порівняно зі стандартами для цієї задачі чи цілі?

– Що підтверджує високий рівень виконання (дані, аналітичні звіти, обсяги продукції)?

– Які результати та наслідки були досягнуті в результаті виконаної роботи?

Менеджер має можливість додавати свої коментарі до оцінки для підтримки зроблених висновків.

3. Офіційна зустріч для обговорення оцінки виконання роботи. Перед офіційною зустріччю менеджер ретельно вивчає оцінку виконання працівника, згадуючи зауваження і докази для підтримки нової оцінки. Важливо заздалегідь спланувати обговорення, яке включатиме:

– перевірку та підтвердження розуміння основних моментів, зазначених у описі роботи, щорічних цілях та стандартах;

– визнання досягнень і результатів роботи;

– обговорення слабких місць і визначення заходів для їх покращення;

– визначення необхідності додаткової освіти чи розвитку в певних сферах.

Під час обговорення також враховуються можливі розбіжності між думками менеджера та працівника щодо оцінки. Важливо завершити зустріч, коли всі пункти будуть обговорені і співробітник матиме можливість висловити свою думку. У разі змін в оцінці, вони повинні бути обговорені, а також узгоджено терміни підготовки остаточного варіанту оцінки та її підписання.

5. Планування освіти та розвитку можливостей для підтримки або підвищення ефективності роботи працівника.

Покращення якості роботи службовців є важливою метою організації, що допомагає підвищити загальну якість роботи всередині організації, створюючи атмосферу розвитку та професійного зростання. Це також сприяє підтримці високого рівня виконання роботи, розвитку навичок, знань і досвіду, створенню здорової конкуренції серед співробітників та підвищенню мотивації. План підвищення ефективності може застосовуватися на кожному

етапі роботи.

Процес розвитку працівників є важливою частиною управління виконанням роботи. Він дає можливість менеджеру та службовцю спільно працювати над покращенням якості виконуваної роботи, що позитивно впливає на ефективність організації.

Розвиток навичок, знань і досвіду працівників є необхідним для успішної роботи в умовах змінного робочого середовища. Для того, щоб організація залишалася конкурентоспроможною та підтримувала репутацію, її працівники повинні вміти адаптуватися до змін і працювати ефективно в команді, використовуючи новітні технології.

Є чотири основні ситуації, коли може виникнути необхідність у створенні плану підвищення ефективності:

- після визначення або перегляду стандартів виконання роботи;
- як частина постійного процесу спостереження та взаємодії;
- як завершальний етап процесу оцінки виконання роботи;
- коли службовець звертається з проханням про розвиток чи додаткову освіту.

Менеджеру рекомендується вести План підвищення ефективності як формальний чи неформальний інструмент для документування виконаних пунктів плану. Плани розвитку мають узгоджуватися з думками працівників про їхні потреби. Добре виконані цілі одним службовцем можуть стати орієнтиром для визначення можливостей розвитку інших співробітників, що також приносить користь організації.

Зазначимо, що ефективне впровадження принципів управління ефективністю неможливе без активної участі вищого керівництва в процесі визначення задач управління людськими ресурсами, створення систем управління та оцінки їх ефективності.

Варто підкреслити, що ефективне впровадження принципів управління ефективністю (Performance Management) неможливе без активної та постійної участі вищого керівництва організації в таких процесах, як визначення

завдань управління людськими ресурсами, моделювання поведінки на виробництві, створення і впровадження систем управління, а також оцінка їхньої результативності. Для досягнення більш високого рівня залучення керівників у процес управління персоналом можна використовувати такі підходи:

1. Ефективна комунікація, яка включає пояснення необхідності та переваг участі лінійних керівників в управлінні персоналом, використовуючи зрозумілі для них показники, такі як цифри, витрати, прибутки, продуктивність тощо.

2. Залучення керівників до привабливих для них форм роботи з персоналом, таких як проведення співбесід з кандидатами, організація професійного навчання, управління окремими проектами. Це дозволить їм набувати досвіду особистої участі у розробці та застосуванні методів управління людськими ресурсами.

3. Спеціальне навчання керуванню людьми, що дасть змогу сформувати уявлення про цю функцію в управлінні організацією відповідно до сучасних вимог, а також набути практичних навичок у роботі з підлеглими.

З урахуванням зазначеного, варто зауважити, що процес Performance Management сприяє підвищенню ефективності використання людських ресурсів, удосконаленню взаємозв'язків між керівниками і працівниками, а також забезпечує досягнення вищої ефективності в роботі окремих підрозділів і організації в цілому.

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління та розвитку персоналу підприємства

Сучасні умови діяльності організацій визначають управління персоналом як один із ключових факторів успіху. З огляду на постійні зміни у бізнес-середовищі та необхідність залучення висококваліфікованих фахівців, система управління персоналом потребує не лише підтримки на належному рівні, але й постійного вдосконалення для досягнення максимальної ефективності та результативності.

Одним із важливих напрямів розвитку є вдосконалення системи оцінки працівників. Доцільно запровадити більш об'єктивну методику оцінювання, яка базуватиметься на конкретних метриках та показниках ефективності, узгоджених із стратегічними цілями організації. Крім того, необхідно забезпечити регулярний зворотний зв'язок із працівниками та планування їхнього розвитку на основі результатів оцінки.

Щоб підвищити мотивацію співробітників до зайняття керівних посад у банку, варто зосередити увагу не лише на індивідуальному розвитку, але й на підвищенні ефективності всіх підрозділів організації. Це дозволить досягти синергетичного ефекту від навчання, що позитивно вплине на професіоналізм колективу в цілому [12].

Навчальний центр може виконувати функцію не лише внутрішнього освітнього осередку для працівників, а й бути платформою для навчання клієнтів банку. Така ініціатива включає проведення тренінгів для клієнтів щодо користування банківськими продуктами, а також надання рекомендацій з оптимальних фінансових і управлінських рішень [64].

Організація навчального процесу в банку потребує створення спеціалізованих структурних підрозділів, таких як навчальний центр або відділ з підготовки кадрів. У таких структурах працюють

висококваліфіковані спеціалісти з комерційним досвідом і навичками у сфері навчання персоналу.

Для підвищення мотивації та почуття значущості праці працівників слід застосовувати індивідуалізований підхід. Одним із ефективних інструментів є надання можливості розширення професійних навичок, що забезпечує відчуття розвитку та самореалізації. Крім того, важливо забезпечити чіткість виробничих завдань, а також підкреслити їх значущість для організації, що сприятиме зростанню внутрішньої мотивації та почуття досягнення.

Зміцнення відповідальності за результати роботи також може стати дієвим засобом стимулювання. Зокрема, надання працівникам більшої самостійності у прийнятті рішень, наприклад, у процесі видачі кредитів, підвищує відчуття контролю та впливу на кінцевий результат [22].

Для формування усвідомлення результатів праці працівникам слід надавати інформацію про ефективність їхньої діяльності. Це створює прозорість, дозволяє побачити їхній внесок у загальний успіх організації та сприяє підвищенню залученості співробітників [34].

Необхідно враховувати, що реакція співробітників на зміни може бути неоднорідною. Ті працівники, які прагнуть досягнень і професійного розвитку, зазвичай позитивно сприймають збагачення змісту роботи. Натомість ті, для кого мотиваційні потреби вищого рівня не є пріоритетними, можуть не відчувати суттєвого підвищення мотивації через такі зміни [36].

Ще одним напрямом вдосконалення є посилена увага до розвитку персоналу. Це включає планування кар'єрного зростання, забезпечення можливостей для навчання та саморозвитку, а також створення програм менторства і коучингу. Важливо надати кожному співробітнику умови для постійного вдосконалення і професійного росту в межах організації [38].

З метою підтримки балансу між роботою та особистим життям працівників доцільно впроваджувати гнучкі форми організації робочого часу. Це може передбачати роботу з дому, гнучкий графік або інші адаптивні

підходи, що дозволять співробітникам ефективно виконувати свої завдання, зберігаючи продуктивність і комфорт. Не менш важливо приділяти увагу комунікації та взаємодії всередині колективу.

Пропонується організовувати регулярні зустрічі, обмін досвідом і ідеями, а також реалізовувати спільні проєкти та ініціативи для зміцнення командного духу й підвищення рівня співпраці.

Стратегія управління персоналом в АТ «Ощадбанк» базується на чітко визначених нормах і стандартах, які регламентують жорсткі рамки роботи, зокрема через використання технологічних карток для співробітників. Вона орієнтована на виконання службових обов’язків у межах визначених функцій і ролей. Водночас у процесі відбору і призначення персоналу, зокрема на посади касирів чи інкасаторів, враховуються як професійні, так і особисті характеристики працівників [13].

Одним із ключових аспектів стратегії є розвиток керівних кадрів із власного персоналу. Це досягається за допомогою планування кар'єрного росту, оцінки результативності, ротації посад і просування за професійні заслуги. Важливо дотримуватися балансу між досвідченими працівниками та молодими спеціалістами, забезпечуючи умови для їхнього зростання і розвитку відповідно до потреб організації [44].

Така стратегія дає змогу банку підтримувати високий рівень ефективності та якості обслуговування клієнтів, використовуючи диференційовані підходи до підбору і навчання співробітників залежно від їхніх ролей та потенціалу. Урахування індивідуальних особливостей сприяє формуванню згуртованих і продуктивних робочих команд, а також підвищенню професіоналізму на всіх рівнях діяльності банку.

Процедури відбору персоналу в АТ «Ощадбанк» включають:

– аналіз поданих документів: оцінка резюме, мотиваційних листів, рекомендацій та інших матеріалів, що відображають професійний досвід і навички кандидатів [14];

– співбесіди: проведення структурованих або вільних співбесід, під час яких оцінюються комунікативні навички, професійна компетенція, мотивація та інші важливі аспекти [34];

– психологічне тестування та оцінка особистості: використання тестів і методик для визначення психологічних характеристик, сильних і слабких сторін, рівня адаптивності та інших чинників, які впливають на професійну діяльність [54];

– професійне навчання: усунення прогалин у кваліфікації через навчання на робочому місці, у спеціалізованих установах або з використанням послуг тренерів та експертів [63].

Пропонується створити банківський навчальний центр, який буде відповідальним за підготовку та перепідготовку персоналу. До його складу можна включити сектор оцінки професійного рівня, ділових компетенцій і знання нормативно-інструктивних документів. Головна мета цього сектору – регулярна перевірка рівня професійної підготовки співробітників і визначення їхньої відповідності посадовим вимогам. Такий підхід сприятиме постійному розвитку персоналу та забезпеченню відповідності їхніх компетенцій актуальним потребам організації.

Таким чином, вдосконалення системи управління персоналом є важливою умовою для успішного і стабільного розвитку організації. Запропоновані заходи спрямовані на ефективне керівництво кадрами, підвищення їхньої мотивації та продуктивності, створення сприятливого робочого середовища і розвиток командної культури.

Покращення системи управління персоналом відіграє вирішальну роль у стратегічному розвитку банку, впливаючи на його конкурентоспроможність і успішність на ринку фінансових послуг. Розглянемо, яким чином ефективне управління кадрами сприяє стратегічній ефективності банку і допомагає досягати його цілей.

В АТ «Ощадбанк» удосконалення управління персоналом сприяє не лише формуванню відповідної корпоративної культури, а й створенню

сприятливого робочого середовища. Це є основою для реалізації стратегічних завдань банку. Корпоративна культура, яка базується на спільних цінностях, підходах до роботи і взаємодії між працівниками, забезпечує розуміння і прийняття співробітниками стратегії банку як власної. Це, своєю чергою, підвищує їхню мотивацію, результативність і лояльність до організації [54].

Сприятливе робоче середовище стимулює розвиток командного духу серед працівників. Усвідомлення спільної мети і завдань банку сприяє зміцненню взаємодії між підрозділами, що позитивно впливає на продуктивність, швидкість прийняття рішень і впровадження стратегічних ініціатив [21].

Формування корпоративної культури і створення позитивного робочого середовища вимагають постійної підтримки з боку керівництва. Ініціативи щодо вдосконалення управління персоналом повинні бути інтегровані в загальну стратегію банку, включаючи програми навчання, розвитку і мотивації. Лише за таких умов банк зможе зберігати стабільність, підвищувати ефективність і залишатися конкурентоспроможним [22].

Оптимальна система управління кадрами у банку є ключем до створення ефективної та гнучкої робочої сили, здатної відповідати стратегічним завданням організації. Основою цього є ретельний відбір співробітників, що передбачає пошук фахівців із необхідними професійними навичками, цінностями та культурними характеристиками, які відповідають цілям і цінностям банку. Компетентні й мотивовані працівники стають партнерами у досягненні стратегічних завдань, адаптуються до змін і підвищують якість обслуговування клієнтів [34].

Для забезпечення ефективного розвитку кадрів потрібна системна програма навчання та розвитку. Це може включати тренінги, семінари, онлайн-курси й інші форми навчання, які допомагають підвищити професійні навички, лідерські якості та мотивацію співробітників. Такі програми сприяють створенню атмосфери безперервного вдосконалення, що позитивно відображається на якості роботи та клієнтському обслуговуванні [54].

Важливим компонентом оптимальної системи управління є стимулювання працівників. Це може включати фінансові заохочення (бонуси, премії) і нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, можливості кар'єрного росту та підтримка керівництва. Ефективна система мотивації створює умови, за яких працівники відчувають свою цінність і прагнуть досягати високих результатів.

Вдосконалення управління кадрами також передбачає розвиток лідерських якостей і формування внутрішнього резерву персоналу. Це досягається через створення програм навчання і тренінгів, орієнтованих на розвиток комунікаційних навичок, стратегічного мислення і здатності до управління змінами. Такий підхід сприяє виростанню нових лідерів у банку і забезпечує стабільність управління в умовах змін [17].

Розвиток внутрішнього резерву кадрів передбачає впровадження системи ротації і кар'єрного росту в межах організації. Це дає можливість талановитим співробітникам отримувати нові ролі і відповідальності, що мотивує їх до самореалізації і професійного зростання.

Загалом, вдосконалення управління персоналом підвищує професіоналізм і результативність працівників банку, що є вирішальними чинниками конкурентоспроможності й сталого розвитку в умовах сучасного ринку.

Висновки до другого розділу

Загалом, кадрова політика Ощадбанку орієнтована на створення команди професіоналів, здатної забезпечити стабільність та успіх банку в конкурентному банківському секторі.

Кадрова політика АТ «Ощадбанк» спрямована на залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих співробітників, що є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей банку:

1. Банк приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації своїх

співробітників через навчальні програми та курси, що сприяє підвищенню професіоналізму та ефективності роботи.

2. Ощадбанк активно впроваджує принципи гендерної рівності в оплаті праці та кадрових процесах, забезпечуючи рівні можливості для всіх співробітників незалежно від статі.

3. У банку розроблена система оцінки праці, яка включає підтримку творчих та сумлінних співробітників, а також мотивацію на основі результатів їх діяльності.

4. Керівництво банку відповідає за створення та розвиток організаційної структури, що включає визначення кількості співробітників, підрозділів та їх взаємодії, що впливає на ефективність реалізації кадрової політики.

Необхідно приділити увагу наступним процесам, які впливають на ефективність управління персоналом в умовах сучасного ринку праці:

1. Постійні зміни у трудовому законодавстві, податкових вимогах, умовах для захисту прав працівників вимагають постійного оновлення політики управління персоналом, щоб забезпечити відповідність усім вимогам.

2. Впровадження нових технологій, автоматизація та цифровізація значно змінюють процеси управління персоналом, впливаючи на підбір кадрів, навчання, комунікацію і управлінські практики. Використання HR-технологій, таких як системи для управління талантами або платформи для електронного навчання, дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність.

3. Сучасні працівники все частіше очікують від роботодавців не лише конкурентоспроможну зарплату, але й гнучкі умови праці, можливості для кар'єрного зростання, підтримку балансу між роботою та особистим життям. Це вимагає від компаній адаптації своїх політик і практик до нових вимог.

4. На ринку праці зростає конкуренція за кваліфіковані кадри, особливо в технологічних і творчих галузях. Це вимагає від підприємств розробки

ефективних стратегій для залучення, утримання та розвитку талановитих працівників.

5. Розширення можливостей для міжнародної співпраці змінює характер робочих відносин. Участь у міжнародних проектах та наявність багатокультурних команд вимагають від менеджерів розвитку компетенцій у міжкультурному управлінні, що також впливає на стратегії управління персоналом.

6. Культура організації та стиль лідерства мають великий вплив на мотивацію і ефективність працівників. Важливою є підтримка атмосфери довіри, взаємоповаги та можливості для професійного зростання.

7. Організації повинні бути гнучкими і готовими до швидких змін, щоб залишатися конкурентоспроможними, що включає здатність ефективно управляти змінами, що відбуваються на ринку праці та в самій компанії, таких як реструктуризація, зміни в стратегії або нові організаційні моделі.

8. Успіх управління персоналом також залежить від здатності організації створювати можливості для професійного розвитку своїх працівників, пропонуючи тренінги, курси підвищення кваліфікації та програми наставництва.

Ці чинники взаємодіють між собою та визначають загальний рівень ефективності управління персоналом, на якому підприємство може побудувати свою стратегію розвитку та адаптації до умов сучасного ринку праці.

ВИСНОВКИ

Отже, з цього дослідження можна зробити кілька основних висновків.

Управління персоналом є однією з основних складових ефективного функціонування будь-якої організації, незалежно від того, чи йдеться про підприємство, установу чи компанію. Теоретичні аспекти управління персоналом визначають стратегії та методи, які дозволяють ефективно організовувати і керувати трудовими ресурсами з метою досягнення поставлених завдань і цілей.

Процес управління персоналом починається з належного планування кадрів, що включає в себе оцінку потреб у персоналі, прогнозування змін на ринку праці, аналіз наявних внутрішніх ресурсів та виявлення необхідних компетенцій. Теорії планування кадрів допомагають організації визначити оптимальні кількісні та якісні параметри персоналу для досягнення своїх стратегічних цілей.

Не менш важливим є аспект розвитку та навчання персоналу. Теоретичні концепції управління навчанням і розвитком пропонують різні підходи до професійного зростання співробітників, включаючи тренінги на робочому місці, семінари, програми кар'єрного розвитку і менторську підтримку. Ці підходи допомагають підвищити ефективність і продуктивність співробітників, а також сприяють їхньому професійному та особистісному розвитку.

Аналіз системи управління персоналом в АТ «Ощадбанк» є важливим етапом для оцінки ефективності та досягнення стратегічних цілей банку.

Управління персоналом у фінансовому секторі, і особливо в банківській галузі, вимагає постійного вдосконалення методів і підходів, оскільки успіх організації значною мірою залежить від компетентності та мотивації її працівників.

Насамперед, необхідно провести аналіз процесу планування кадрів у банку, що включає визначення потреб у персоналі, прогнозування змін на ринку праці, оцінку внутрішніх ресурсів і визначення компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей банку. Планування кадрів в «Ощадбанку» повинно враховувати особливості банківського сектору, потреби клієнтів та технологічні зміни у фінансовій сфері.

«Ощадбанк» повинен мати чітко сформульовану стратегію залучення, утримання та розвитку персоналу, яка буде узгоджена з його місією та цілями. Така стратегія повинна включати розвиток лідерського потенціалу, програми навчання і підвищення кваліфікації, а також заходи для мотивації співробітників.

Банк має впровадити систему професійного розвитку, що дозволить працівникам удосконалювати свої навички та здобувати нові знання. Це можуть бути тренінги, семінари, онлайн-курси, менторська підтримка та інші форми навчання.

Аналіз системи управління персоналом в АТ «Ощадбанк» вимагає уважного розгляду всіх важливих аспектів: планування кадрів, стратегії управління персоналом, розвитку та навчання працівників, оцінки і мотивації. Це допоможе банку підтримувати високу ефективність, адаптуватися до змін і досягати своїх стратегічних цілей у конкурентному банківському середовищі.

Важливим елементом є впровадження сучасних методів рекрутингу та відбору персоналу. АТ «Ощадбанк» повинен використовувати інноваційні підходи для залучення і відбору кваліфікованих кандидатів, зокрема цифрові платформи, аналіз даних та професійні оцінки, щоб забезпечити відповідність потребам організації.

Банк також реалізує програми професійного навчання і розвитку, які охоплюють різноманітні напрямки, зокрема фінансову грамотність, навички обслуговування клієнтів, технологічні інновації та лідерські якості. Крім

того, важливо створити можливості для самостійного навчання і розвитку кар'єрних шляхів для працівників.

Банк активно працює над забезпеченням здорового балансу між роботою та особистим життям своїх співробітників, впроваджуючи програми психологічної підтримки і розвиток комунікаційних навичок для покращення взаємодії в команді та з клієнтами.

Отже, практичні заходи з удосконалення управління персоналом в АТ «Ощадбанк» включають впровадження інноваційних методів рекрутингу та відбору, розвиток і навчання персоналу, вдосконалення системи оцінки і мотивації, а також створення позитивного робочого середовища і корпоративної культури. Ці заходи спрямовані на ефективне використання людських ресурсів і досягнення стратегічних цілей банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. URL: https://staff-capital.com/2015/07/07/adaptatzija- personala-try-pidhody-uchotyry-etapy/

2. Андрюкайтене Регіна, Воронкова В. Г. Концепція гнучкого менеджменту 3.0 як чинник підвищення креативності цифрової економіки. Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» / [за ред. А.В. Череп]. Запоріжжя : Видавництво ЗНУ, 2019. С.278-279.

3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

4. Біляєва Олена. Підвищення кваліфікації: оподаткування й облік. *Бухгалтер* 911. 2018. № 27. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/buh911/2018/june/issue-27/article-37556.html

5. Бугайчук Оксана. Стратегія розвитку підприємства як перехід від творчості та інновацій до економіки знань. Managerial, social and technological innovations – the basis of the public good = Vadybinės, socialinės ir technologinės inovacijos – visuomenės gerovės pagrindas : tarptautinės mokslinės – praktinės konferencijos tezių rinkinys. Lithuania Marijampolė, Marijmpolės kolegija, 2023. P. 19-20.

6. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. Ч. 1. С. 39–43.

7. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління.* 2019. № 1 (33). С. 34.

8. Воронкова В.Г. Інноваційні засади розвитку менеджменту

організацій в умовах цифровізації: Agile-методологія. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С.107-109.

9. Воронкова В. Г., Коротких М. В. Напрями удосконалення управління людськими ресурсами в організації в умовах цифровізації. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України» 17-20 жовтня 2023 року. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С.544-546.

10. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

11. Гакова М.В. HR-менеджмент в контексті поведінкового аспекту. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 71. С. 94–100. URL: http://bses.in.ua/ journals/2021/71_2021/16.pdf

12. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2015. Вип. 7. С. 29–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6

13. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. No 35. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41

14. Григор'єва О.В., Неділько Н.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 30, Ч. 1. С. 74–77.

15. Гросул В., Жилякова О. Сутність та особливості антикризової стратегії підприємства в умовах VUCAсвіту. *Бізнес-Інформ.* 2015. № 11. С.

392–399. URL: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform2015-11_0-pages-393_399.pdf.

16. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №975. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.11

17. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems.* 2023. No 2. С. 144–152.

18. Демешко Ю. О. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства. URL: http://intkonf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o- bogacka-n-m-efektivnstvikoristannya-trudovih-resursvpdpriyemstva.html

19. Дерунець Я.В. Еволюція основних складових управління персоналом. *Ефективна економіка.* 2017. № URL: http://www.economy.nayka.com.ua.

20. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

21. Живко З.Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

22. Закон України «Про оплату праці». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80

23. Закон України «Про охорону праці». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12

24. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80

25. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm

26. Кадрова політика підприємства: розроблюємо положення URL:

https://ips.ligazakon.net/document/DG180184

27. Кармінська-Бєлоброва М.В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. Вісник *Національного технічного університету «ХПІ» збірник наукових праць. Харків.* 2018. № 37 (1313). С. 36–40.

28. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. № 16 (1). С. 132.

29. Кодекс законів про працю України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08

30. Копець Г.Р., Рачинська Г.В., Дзюбіна К.О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2014. №. 811. С. 168–175.

31. Корбут О. Г.Дистанційне навчання: моделі, технології, перспективи / Науково-практична конференція «Новітні освітні технології». 2017. URL: http://confesp.fl.kpi.ua/ru/node/1123

32. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_ 3/e11 3kors.pdf

33. Короленко О.Б., Кутова Н.Г. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/ 10.32782/2524-0072/2023-53-60

34. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2014. №. 2. С. 570–572.

35. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНАДУ. 2016. 200 с.

36. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. No 81–82 С. 290–297.

37. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. № 14. С. 449–451.

38. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України: монографія / Захарченко, Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М.; Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2019. 156 с.

39. Марич М. Г., Купчанко М.Я. Фінансова діагностика в комплексі фінансової безпеки комерційних банків України. *Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки.* 2013. Вип.1. С. 186–195. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2013_1_21

40. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ.* 2013. № 4. С. 418–422 URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform2013-4_0-pages-418_422.pdf

41. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМП- РИНТ», 2017. 323 с.

42. Міщук І., Рибицький В., Рудницький С., Хомяк Ю., Апопій В. Організація торгівлі: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2017. 632 с.

43. Мороз О. С. Інжинірингoвий підхід до HR-менеджменту в умовах кризи 2022 р. «Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік». II Міжнародна науково-практична конференція 17-18 листопада 2022р, Хмельницький національний університет. Збірник матеріалів конференції. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2022. С. 98-105.

44. Мороз О. С. Інноваційні підходи до управління підприємством в умовах цифрової економіки. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Олді+, 2022. С. 378-384.

45. Мороз О. С. Розв’язання трудових конфліктів в умовах кризи, як

чинник забезпечення сталого розвитку організації. «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах». Міжнародна науково-практична конференція ІННІ ЗНУ 3 – 4 листопада 2022 р. : матеріали конференції / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т.О. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. С. 115-117.

46. Мороз О. С. Управління системою менеджменту підприємства як підґрунтя забезпечення його сталого розвитку. В кн.: Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика / За загальною редакцією Воронкова В. Г., Метеленко Н. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика. 2021. С. 243 – 290.

47. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Стратегії розвитку персоналу як елемент ефективного функціонування підприємства. *Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством».* 2016. № 1. С. 9. URL: http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72852/68366

48. Олійник В., Савченко М. концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management,* 2024. (1), 166–172. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24)

49. Організаційна структура АТ «Ощадбанк». URL: https://www.oschadbank.ua/about

50. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів / С.В. Криворучко. Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.

51. Побережець О.В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. *Ринкова економіка : сучасна теорія і практика управління.* 2017. Т. 16. Вип. 2. С. 70–88.

52. Про колективні договори і угоди: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12

53. Продіус О. І., Афанасенко М. А. Напрями удосконалення системи

управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. No 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100

54. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131

55. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна моногрфія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д,е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 480 с.

56. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. No 2(8). С. 88–93.

57. Розметова. О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/

58. Сайт АТ «Ощадбанк». URL: 0

59. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2*020. № 1(19). С. 226-235.

60. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275

61. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 155–163

62. Трансформація системи управління персоналом підприємств:

монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

63. Управління персоналом навчально-методичний посібник / укладачі: Ольга Петрівна Дяків, Віктор Михайлович Островерхов; Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 285 с.

64. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь,А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна,О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ,2018. 404 с.

65. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: http://surl.li/vgagan

66. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших] ; головний редактор Г.Г. Савіна; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

67. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ЗНУ ІННІ. Запоріжжя : «Видавничий дім «Гельветика», 2021. 586 с. 87. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. 816 с.

68. Філіпова Л. Я., Галенко Д. І. HR-Менеджмент як сучасний напрям інформаційно-документної діяльності. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія.* 2021. № 1. С. 21–27.

69. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної

науковопрактичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Олді+, 2022.

70. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка».* 2015. Випуск № 2(4). Частина 2. [Електронний ресурс]. URL: http://www.msu.edu.ua/visn/wp- content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-21.pdf

71. Чевганова В.Я., Прийма Ю.О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 41. 2020. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct41-31

72. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство,* (48). 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-2

73. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління».* 2018. №628. С.692–695.

74. Черненко О.В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. №. 2 (54). С. 159–168.

75. Шапуров Олександр, Мороз Олег, Ільченко Сергій. Людський капітал як основна складова концепції промислового менеджменту Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2023 року / Наукові редактори: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. / Львів : Торунь-Liha-Pres, 2023. С.324-326.

76. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського 2022. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-

454fc28117ad/content

77. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. URL: https://openarchive.nure.ua/entities/publication/9f0c82fd-26dc-468e-89ef-f3ba8e741f0b

78. Awasthi S., Kumar S. Need for Employee Development in Employee Performance: A Present Scenario. International Journal of Management and Social Sciences. 2016. no4(6). P.66-73.URL:

79. Dolan S. L., Capell B. Training, Education, and Development of Staff. The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy. 2015. URL: https://doi.org/10.4135/9781483346366.n225.4.

80. Gesme D.H, Towle E.L., Wiseman M. Essentials of staff development and why you should care. J Oncol Pract. 2010. no6(2). P.104-106. URL: https://doi.org/10.1200/JOP.0910892.

81. Kauffeld S., Massenberg A.-C. Failure in Personnel Development. Strategies in Failure Management. 2018. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-72757-8_8/5.

82. Troger H. The Staff Development Process. Human Resource Management in a Post COVID-19 World, New Distribution of Power, Individualization, Digitalization and Demographic Developments. 2021. URL:https://doi.org/10.1007/978-3-030-67470-0_93.