

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут  
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

До захисту допущено

**Завідувач кафедри**

Мих **Ганна МИХАЛЬЧЕНКО**  
(підпис) (ім'я, прізвище)

«09» жовтня 2024 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)**

рівень вищої освіти другий (магістерський)

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування  
тема «Проблеми та шляхи підвищення ефективності управління персоналом в системі публічного управління та адміністрування»

**Виконав(ла)**

здобувач(ка) групи БД-Пу23мг  
(шифр групи)

Олександр ШУЛЬЖЕНКО  
(ім'я, прізвище)

[підпис]  
(підпис)

**Керівник роботи**  
к.е.н., доц. Олена ЧЕРНЯЄВА  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

[підпис]  
(підпис)

**Рецензент роботи**  
Людмила СКИБА  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

[підпис]  
(підпис)

**Консультант**

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у цій роботі  
немає цитат та вилучень з  
праць інших авторів без  
відповідних посилань  
здобувач (ка) [підпис]  
(підпис)

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ІНІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут

Кафедра Економіки підприємств та менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**



(підпис)

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

« 09 »



2024 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

Шульженку Олександр Михайловичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Проблеми та шляхи підвищення ефективності управління персоналом в системі публічного управління та адміністрування

керівник роботи Черняєва Олена Вікторівна, к. е. н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «08» жовтня 2024 року № 5101-5/3236

2. Строк подання здобувачем роботи «02» грудня 2024 р.


3. Перелік питань, які потрібно розробити: 1. Теоретичні основи формування трудових ресурсів. 2. Дослідження процесів розвитку трудових ресурсів. 3. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

#### 4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи  |
|-------|--|
| 1     | Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих статистичних даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи |
| 2     | Обґрунтування теоретичні основ формування трудових ресурсів  |
| 3     | Дослідження процесів розвитку трудових ресурсів  |
| 4     | Розробка науково-методичних підходів щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства                       |
| 5     | Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику                                       |
| 6     | Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення дипломної роботи                                     |
| 7     | Подання роботи на кафедру, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи  |
| 8     | Захист дипломної роботи у ЕК   |


5. Дата видачі завдання «08» жовтня 2024 р.

Здобувач(ка)

  
(підпис)

Олександр ШУЛЬЖЕНКО  
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

  
(підпис)

Олена ЧЕРНЯЄВА  
(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить: 66 сторінок, 5 таблиць, 4 рисунки, 48 літературних джерел.

Об'єкт дослідження - процес управління персоналом.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних та практичних питань управління персоналом в органах державної влади.

Мета роботи - теоретично обґрунтувати та проаналізувати систему управління персоналом, обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади.

Методи дослідження: теоретичні (аналіз наукової літератури для порівняння, з метою визначення психолого-педагогічних підходів, зіставлення різних поглядів на досліджувану проблему; та концептуальних основ післядипломної безперервної освіти); емпіричні (анкетування, опитування, тестування, спостереження, бесіда, діалог, самооцінювання для діагностування з метою вивчення стану сформованості професійних компетенцій).

Очікувані наслідки та їх новизна - за умов переходу до ринкової економіки органи державної виконавчої влади будуть змушені переглянути свої позиції в сфері планування персоналу, підбору, відбору й адаптації кадрів, що дасть шанс управлінському персоналу рости, і успішно рухатись посадовими сходинками, а організаціям ефективно вирішувати завдання, та одержувати бажані результати. Творче використання закордонного досвіду роботи з персоналом необхідне для вирішення важливих питань і проблем становлення нової системи формування, розвитку і використання державних службовців України.

Практичне значення: розроблені пропозиції можуть бути використані при підборі кадрів в виконавчих органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Результати роботи докладалися і були апробовані на VIII міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Студенти та молодь-для майбутнього країни» (Бахмут-Харків, 2024).

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КАДРОВА ПОЛІТИКА, МЕНЕДЖМЕНТ, ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВА СЛУЖБА, ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ, ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, ДІЛОВА КАР'ЄРА.

## **ABSTRACT**

Master's thesis contains: 66 pages, 5 tables, 4 figures, 48 references.

The object of research is the process of personnel management.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical issues of personnel management in public authorities.

The purpose of the study is to theoretically substantiate and analyse the system of personnel management, to substantiate recommendations for improving and increasing the efficiency of personnel management in public authorities.

Research methods: theoretical (analysis of scientific literature for comparison, in order to determine psychological and pedagogical approaches, compare different views on the problem under study; and conceptual foundations of postgraduate continuing education); empirical (questionnaires, surveys, testing, observation, conversation, dialogue, self-assessment for diagnosis to study the state of formation of professional competencies).

Expected consequences and their novelty - in the context of transition to a market economy, public executive authorities will be forced to reconsider their positions in the field of personnel planning, recruitment, selection and adaptation of personnel, which will give management personnel a chance to grow and successfully move up the career ladder, and organisations to effectively solve problems and achieve the desired results. The creative use of foreign experience in working with personnel is necessary to address important issues and problems of establishing a new system of formation, development and use of civil servants in Ukraine.

Practical significance: the developed proposals can be used in the recruitment of personnel in executive bodies of state power and local self-government bodies.

The results of the work were presented and tested at the VIII International Scientific and Practical Conference of Higher Education Students and Young Scientists 'Students and Youth for the Future of the Country' (Bakhmut-Kharkiv, 2024).

**KEY WORDS:** PERSONNEL POLICY, MANAGEMENT, PUBLIC ADMINISTRATION, STAFF DEVELOPMENT, PERSONNEL SERVICE, PUBLIC SERVANTS, PROFESSIONAL TRAINING, PROFESSIONAL IMPROVEMENT, BUSINESS CAREER.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| Вступ.....   | 6  |
| Розділ 1. Теоретичні основи формування трудових ресурсів .....                     | 12 |
| 1.1. Персонал як система .....   | 12 |
| 1.2. Планування персоналу .....  | 17 |
| 1.3. Організація набору кадрів.....  | 21 |
| Розділ 2. Дослідження процесів розвитку трудових ресурсів.....                     | 35 |
| 2.1. Адаптація персоналу.....  | 35 |
| 2.2. Розвиток персоналу .....  | 40 |
| 2.3. Розміщення і оцінка персоналу .....   | 46 |
| Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом<br>підприємства..... | 53 |
| 3.1. Модель: взаємодія людини і організаційного оточення .....                     | 53 |
| 3.2. Вхід людини в організацію .....   | 56 |
| 3.3. Адаптація людини до організаційного оточення.....                             | 57 |
| Висновки .....   | 58 |
| Список використаних джерел .....   | 62 |

## ВСТУП

Застосування бізнес-парадигми менеджменту до реалій державного управління стало характерним явищем, що відображає всебічний розвиток управлінських моделей і створення різноманітних систем керування у зв'язку з якісними структурними та функціональними змінами в усіх сферах суспільного життя. У сучасному бізнесі також загострилася проблема вертикальних управлінських відносин, аналогічна тій, що існує в державному апараті між політичним керівництвом і державним управлінням. Власники фірм, засновники та акціонери виступають аналогами політиків у бізнесовій сфері, тоді як наймані менеджери виконують роль державних службовців. У їхніх взаємовідносинах можна виявити багато колізій, подібних до тих, які виникають у державному апараті під час взаємодії між адміністративним та політичним рівнями. Це підсилює актуальність розгляду концепцій адміністративного менеджменту. Інтерес до питань управління постійно залишається на високому рівні, що підтверджується сучасними дослідженнями.

Це пов'язано не лише з тим, що менеджмент як практична діяльність постійно розвивається, іноді набуваючи форм, протилежних тим, які раніше вважалися зразком ефективного керування. Варто враховувати, що управління як складова частина будь-якого суспільства розвивається разом із ним. Останні десятиліття характеризуються появою нових підходів до державного менеджменту, зокрема концепції «Нового державного управління» (New Public Management), яка акцентує на застосуванні бізнесових практик у державному секторі [32].

Кінець 1980-х — початок 1990-х років демонструють трансформацію державних секторів в індустріально розвинених країнах. Жорсткі бюрократичні форми державного адміністрування реформуються в напрямку створення гнучких, ринково орієнтованих форм державного менеджменту. Сучасна американська управлінська школа пропонує підхід, який базується

на виділенні значущих характеристик і розбіжностей між поняттями «адміністрування» та «менеджмент» у системі сучасного державного управління. Основною ідеєю, що пов'язує ці поняття, є спроба визначення критеріїв, які виявляють спільність і відмінності між ними.

В Оксфордському словнику «адміністрування» подається як дія, акт або процес керування виконанням, тоді як «менеджмент» — як контроль та організація [41]. Латинські корені цих слів також різняться: «адміністрування» означає «служити, бути корисним, впливати, правити, регулювати», а «менеджмент» — «керувати за допомогою руки». Істотна різниця полягає в тому, що перше означає «служити, задовольняти», а друге — «контролювати, досягати результатів». З цього випливає, що адміністрування надає перевагу дотриманню інструкцій, тоді як менеджмент орієнтований на досягнення результатів і персональну відповідальність менеджера за їх досягнення.

Концептуальні розбіжності між адмініструванням і менеджментом у системі державного управління розглядаються і в сучасних дослідженнях. Вони погоджуються з тим, що термін «державний менеджмент» є більш повним, оскільки включає стратегію, пов'язану із зовнішнім середовищем, місіями та цілями організації. Натомість «державне адміністрування» практично завжди асоціюється з урядовою бюрократією [44].

Традиційна західна модель адміністрування була розроблена до 1920 року і уточнювалася протягом наступних п'ятдесяти років. У цей період активно розвивалися організаційні теорії, засновані на заміні персонального адміністрування неперсональною системою, яка базується на правилах. Використання принципів бюрократії показало істотну перевагу в адмініструванні того часу і багато в чому зазнало впливу школи Ф. Тейлора, для якого система наукового менеджменту була більше, ніж серія заходів; він розглядав її як революцію у свідомості [45].

Науковий менеджмент мав величезний вплив на практику державного адміністрування, особливо з 1910 по 1940 роки. Він допоміг кристалізувати

державне адміністрування як академічну сферу. Водночас варто зазначити вплив школи гуманістичного менеджменту Е. Мейо на розвиток системи державного адміністрування та управління в державному секторі. Е. Мейо вказував на три важливі проблеми в менеджменті:

- використання науки і технічних навичок;
- систематичне інспектування процесу роботи;
- організація командної роботи [36].

Проте з 1970-х років система державного управління в більшості розвинених країн піддається критиці та реформуванню. Основні критичні зауваження стосувалися неадекватності моделі політичного контролю, неуніверсальності теорії бюрократії та обмеженості свободи в бюрократичних системах. Це призвело до активного реформування державних структур і пошуку нових підходів до державного менеджменту.

Незважаючи на різні визначення державного менеджменту, можна виділити спільні позиції:

Відмінність від традиційного державного адміністрування полягає в спрямованості менеджменту на досягнення результатів і персональну відповідальність управлінців.

Прагнення відходу від принципів класичної бюрократії при створенні організаційних структур.

Чітке визначення організаційних і особистих цілей з можливістю їх інспектування за допомогою визначених індикаторів; службовий персонал повинен бути політично нейтральним, урядові функції — більш гнучкими й орієнтованими на ідентифікацію потенційних проблем у новому баченні [30].

У більшості концепцій зазначається, що істотна відмінність нового державного менеджменту від адміністрування полягає в тому, що адміністрування означає дотримання інструкцій, тоді як менеджмент орієнтований на досягнення результатів. «Новий державний менеджмент» (NPM) включає такі основні положення: запровадження професійного менеджменту в державній сфері; застосування чітких стандартів і норм

виконання певних функцій; увага до контролю за результатами та ефективністю; створення нових управлінських союзів та ефективна взаємодія з зовнішнім оточенням; впровадження системи конкуренції в державному секторі та перехід до контрактної системи роботи; використання нових стилів управління, апробованих у приватній практиці; наполягання на дисципліні та економії ресурсів [42].

Економічний підхід до розгляду державних питань стає впливовим як теоретично, так і практично, починаючи з 1960-х років. Економісти пропонують точність, передбачуваність та емпіризм, засновані на мотиваційній теорії людської поведінки, а також принципи приватного менеджменту як основу для «нового державного менеджменту». У цьому контексті розробляються моделі стратегічного державного планування, базовані на теоретичних засадах стратегічного менеджменту.

Сучасні тенденції в західній системі державного управління свідчать про те, що проблема його інституційного та функціонального реформування безпосередньо пов'язана з ідеологічними й структурними змінами, трансформацією державного сектора в напрямку створення нових ринкових форм державного менеджменту з метою вдосконалення системи державного управління. Концепції державного менеджменту й адміністрування є цінною основою для розробки моделі вдосконалення політико-адміністративних відносин у сучасній Україні, особливо з огляду на євроінтеграційні процеси та курс на розбудову ринкової економіки [12, 13].

За допомогою системи державного менеджменту, спрямованої на формування нової системи соціальної відповідальності, змінюються відносини між урядом і громадянами, між бюрократією і суспільством у цілому. На певних рівнях адміністратори діють з відносною автономією від політичного втручання і контролю; іноді політичне втручання домінує.

Управлінська та кадрова ситуація залишається в Україні складною, і успішність адміністративної реформи значною мірою залежить від формування і використання нових форм і методів управління персоналом.

Сучасні дослідження підкреслюють важливість впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами в державному секторі [11].

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління персоналом.

Предмет дослідження у роботі стали сукупність теоретичних, методичних та практичних питань управління персоналом в органах державної влади.

Мета магістерської роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та аналізі системи управління персоналом, обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади.

У зв'язку з поставленою метою, в роботі вирішуються наступні завдання:

1) узагальнити існуючі в науковій вітчизняній та зарубіжній літературі погляди щодо управління персоналом та дослідити тенденції розвитку теоретичних уявлень про управління людськими ресурсами;

2) обґрунтувати методики планування і організації набору кадрів;

3) дослідити напрями розвитку трудових ресурсів;

4) проаналізувати системи адаптації, розвитку, розміщення і оцінки персоналу в системі публічного управління та адміністрування;

5) сформулювати шляхи підвищення ефективності управління персоналом в системі публічного управління та адміністрування;

6) розробити модель взаємодії людини та організаційного оточення.

Методи дослідження: системний і монографічний підхід, комплекс методів збирання, аналізу та обробки фактологічної інформації, серед яких: методи аналогії загальнонаукового аналізу і конкретно-історичного аналізу вітчизняних і зарубіжних джерел, методи моделювання, спостереження, інтерв'ювання, кейс-метод, порівняльний контент-аналіз та інші.

Очікувані наслідки та їх новизна полягає в обґрунтуванні змісту, форм та методів організації ефективного управління персоналом в системі

публічного управління та адміністрування в сфері планування персоналу, підбору, відбору й адаптації кадрів, що дасть шанс управлінському персоналу рости, і успішно рухатись посадовими сходинками, а організаціям ефективно вирішувати завдання, та одержувати бажані результати. Творче використання закордонного досвіду роботи з персоналом необхідне для вирішення важливих питань і проблем становлення нової системи формування, розвитку і використання державних службовців України.

Практичне значення: розроблені пропозиції можуть бути використані при підборі кадрів в виконавчих органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

Результати роботи докладалися і були апробовані на VIII міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Студенти та молодь-для майбутнього країни» (Бахмут-Харків, 2024) [48].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

#### 1.1. Персонал як система

Термін «персонал» об'єднує всіх членів трудового колективу організації. Під персоналом розуміються всі працівники, які виконують виробничі чи управлінські операції та зайняті у переробці предметів праці з використанням засобів праці. У цій роботі терміни «кадри», «працівники» та «персонал» вважаються ідентичними.

Персонал можна класифікувати на дві основні категорії за участю в процесі виробництва: робітників і службовців (рис. 1.1).

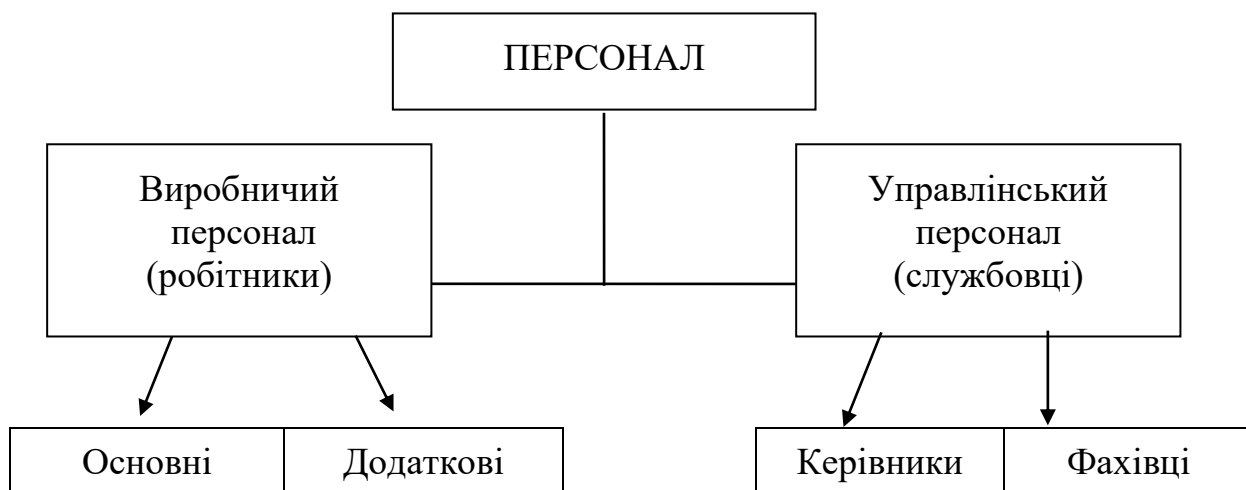


Рис. 1.1. Класифікація персоналу [25]

Робітники, або виробничий персонал, безпосередньо здійснюють трудову діяльність, пов'язану з виробництвом продукції або наданням послуг.

Службовці, або управлінський персонал, здійснюють діяльність у сфері керування організацією, де переважає інтелектуальна праця. Вони займаються обробкою інформації з використанням технічних засобів управління. Основними результатами їхньої діяльності є аналіз управлінських проблем, створення нової інформації, підготовка управлінських рішень та контроль за їх виконанням.

Залежно від масштабу управління, керівників поділяють на:

- лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень з усіх функцій управління;
- функціональних керівників, які реалізують окремі функції управління.

Також виділяють керівників:

- вищого рівня (генеральний директор, його заступники);
- середнього рівня (начальники відділів, менеджери середньої ланки);
- нижчого рівня (бригадири, керівники груп).

Фахівців організації можна розділити на три основні групи за результатами їхньої праці:

- функціональні спеціалісти управління, які створюють управлінську інформацію;
- аналітики, які генерують довідкову та проектну інформацію в галузі управлінських технологій;
- технічні фахівці (секретарі, оператори, кур'єри), які виконують допоміжні завдання в управлінському процесі.

У сучасному менеджменті розроблено низку концепцій стратегічного управління персоналом. Проте без адаптації західних моделей до українських реалій їх впровадження може бути неефективним. Це зумовлено відмінностями у фінансовому стані організацій, рівні оплати праці та корпоративній культурі. Управління персоналом в Україні має базуватися на принципах, що враховують перехід до ринкових відносин та кращі практики світового менеджменту. До таких принципів належать:

- людина як основа корпоративної культури: успішні організації фокусуються на персоналі; коли працівники є центром змін, вони стають їх рушійною силою;
- менеджмент для всіх: управління здійснюється на трьох рівнях — вище керівництво, середня ланка (команда) та нижча ланка (співробітники);
- ефективність як критерій успіху: досягнення цілей з оптимальним

використанням ресурсів;

– взаємовідносини як основа успіху: принцип взаємоповаги переважає над суворою ієрархією;

– якість як показник ефективності: робота з п'ятьма взаємозалежними підсистемами якості — особиста якість, якість команди, продукту, сервісу та організації;

– командний підхід: всі працівники є членами команди, кожен з яких впливає на успіх або невдачу організації;

– безперервне навчання: ключ до розвитку та змін, невід'ємна частина прогресу організації.

Ці принципи мають бути враховані на всіх етапах управління трудовими ресурсами (рис. 1.2).

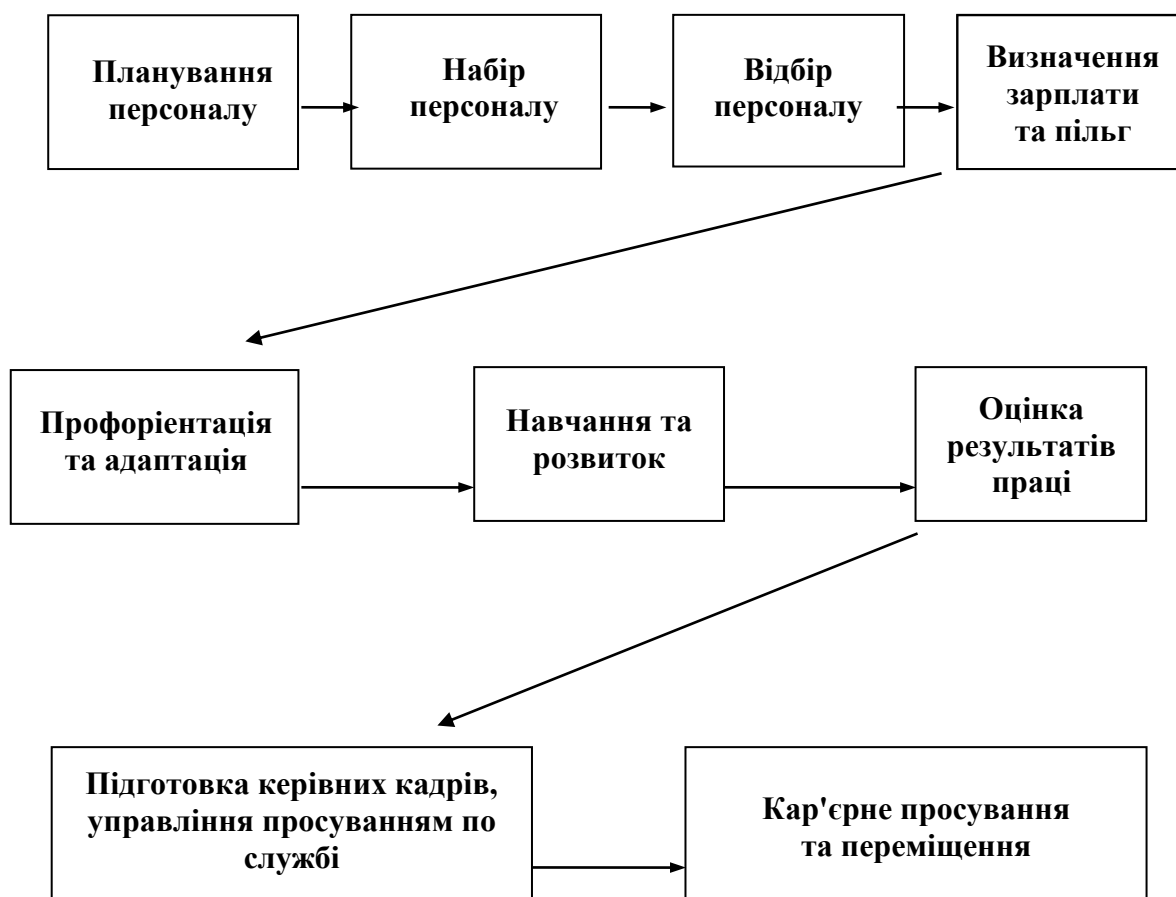


Рис. 1.2. Етапи управління трудовими ресурсами [19]

1. Планування персоналу: визначення майбутніх потреб у людських ресурсах.
2. Набір персоналу: формування пулу потенційних кандидатів на вакансії.
3. Відбір персоналу: оцінка кандидатів та відбір найбільш відповідних.
4. Визначення компенсацій та пільг: розробка системи оплати праці та додаткових переваг для залучення та утримання талантів.
5. Адаптація нових працівників: інтеграція нових співробітників в організацію, ознайомлення з культурою та очікуваннями.
6. Навчання та розвиток: забезпечення працівників необхідними навичками для ефективної роботи.
7. Оцінка результатів праці: встановлення критеріїв оцінки та надання зворотного зв'язку.
8. Кар'єрне просування та переміщення: управління розвитком кар'єри, переміщенням на інші посади або звільненням.
9. Підготовка керівних кадрів: розвиток лідерських якостей та управлінських навичок.

У сучасних умовах організації стикаються з низкою викликів у сфері управління персоналом, які потребують негайного реагування.

Основні проблеми [12, 16, 23, 26, 45]:

1. Цифрова трансформація та технологічні зміни: швидкий розвиток технологій вимагає від працівників постійного оновлення навичок. Багато організацій стикаються з розривом у цифрових компетенціях.
2. Глобалізація та віддалена робота: пандемія COVID-19 прискорила перехід до віддалених та гібридних моделей роботи, що створило нові виклики в координації команд та підтримці корпоративної культури.
3. Зниження залученості працівників: згідно з дослідженнями, рівень залученості працівників залишається низьким, що негативно впливає на продуктивність та лояльність.
4. Демографічні зміни: старіння робочої сили та потреба залучення

молодих талантів вимагають від організацій адаптації стратегій управління персоналом.

5. Психологічне благополуччя працівників: стрес, вигорання та проблеми з ментальним здоров'ям стали серйозними питаннями, які впливають на ефективність роботи.

Шляхи підвищення ефективності управління персоналом [5-8, 39, 47]:

1. Інвестування в навчання та розвиток: створення програм підвищення кваліфікації, підтримка безперервного навчання для адаптації до технологічних змін.

2. Впровадження гнучких моделей роботи: розробка політик, які підтримують баланс між роботою та особистим життям, використання технологій для ефективної комунікації.

3. Підвищення залученості та мотивації: впровадження програм визнання досягнень, створення можливостей для кар'єрного росту, розвиток корпоративної культури.

4. Різноманітність та інклюзія: створення інклюзивного середовища, яке цінує різноманітність та сприяє інноваціям.

5. Підтримка ментального здоров'я: надання ресурсів та програм підтримки психологічного благополуччя працівників.

6. Використання HR-аналітики: застосування даних для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування потреб у персоналі та оцінки ефективності HR-практик.

7. Адаптація до локальних умов: врахування специфіки українського ринку праці, економічних та культурних особливостей при розробці стратегій управління персоналом.

Впровадження сучасних підходів до управління персоналом є ключовим фактором успіху організації в динамічному бізнес-середовищі. Адаптація світових практик до українського контексту сприятиме підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

## 1.2. Планування персоналу

Планування персоналу зазвичай розглядається у двох аспектах. У широкому сенсі це діяльність зі створення політики та стратегії організації і способів їх реалізації. У вузькому сенсі — це складання офіційних документів, тобто планів. У рамках кадрового планування, яке є складовою загальної системи планування організації, вирішуються завдання забезпечення її робочою силою необхідної чисельності та якості, ефективного використання персоналу та вдосконалення соціальних відносин.

За допомогою кадрового планування можна визначити:

1. Кількість та кваліфікацію працівників, які будуть необхідні в певний час і в певному місці.
2. Вимоги до різних категорій працівників, включаючи професійно-кваліфікаційні моделі посад та посадові інструкції.
3. Способи залучення потрібного персоналу та скорочення надлишкового відповідно до їх потенціалу.
4. Методи розвитку потенціалу працівників, підвищення їх кваліфікації.
5. Забезпечення справедливої оплати праці, мотивації персоналу та вирішення соціальних проблем.
6. Оцінку витрат, необхідних для реалізації запланованих заходів.

Принципи планування персоналу:

1. Участь працівників: залучення максимальної кількості співробітників до процесу планування з найраніших етапів.
2. Безперервність: планування розглядається як постійний, циклічний процес, а не одноразова дія.
3. Гнучкість: можливість внесення коректив у плани та кадрові рішення відповідно до змін обставин.
4. Узгодженість планів: координація планів «по горизонталі» між підрозділами одного рівня та інтеграція «по вертикалі» між різними рівнями

управління.

5. Економічність: витрати на планування повинні бути меншими за отриманий від його виконання ефект.

6. Забезпечення умов для реалізації плану: створення необхідних ресурсів та середовища для успішного виконання плану.

Методи планування персоналу:

1. Балансовий метод: ґрунтується на узгодженні наявних ресурсів організації з потребами у них протягом планового періоду. У разі дефіциту ресурсів здійснюється пошук додаткових джерел або оптимізація потреб.

Баланс (табл. 1.1) являє собою двосторонню бюджетну таблицю, у лівій частині якої відбивають джерело ресурсів, а в правій – їхній розподіл.

При плануванні персоналу в основному застосовуються трудові баланси, що відбивають рух робочої сили і використання календарного фонду часу.

*Таблиця 1.1*

### Принципова схема балансу

| Джерела ресурсів              | Розподіл ресурсів            |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1. Залишок на початок періоду | 1. Поточні надходження       |
| 2. Зовнішні надходження       | 2. Реалізація на сторону     |
| 3. Внутрішня економія         | 3. Резерви                   |
| 4. Резерви                    | 4. Залишок на кінець періоду |
| Разом:                        | Разом:                       |

2. Нормативний метод: базується на використанні норм витрат ресурсів (трудових, фінансових тощо) на одиницю продукції чи послуги.

3. Математично-статистичні методи: включають оптимізаційні розрахунки на основі моделей, статистичні аналізи, методи лінійного програмування та інші.

Виокремлюють такі типи планів:

1. План-ціль: містить якісні та кількісні характеристики бажаного майбутнього стану об'єкта управління та його компонентів.

2. Плани для повторюваних дій: регламентують терміни та порядок

виконання стандартних операцій (наприклад, графіки роботи, заміни працівників).

3. Плани для неповторюваних дій: створюються для вирішення специфічних проблем (наприклад, програми покращення умов праці).

Прогнозування потреби в персоналі:

При прогнозуванні потреби в персоналі враховуються наявні та плановані робочі місця, організаційні зміни, технічні програми, плани заміщення вакантних посад. У таблиці 1.2 представлені можливості прогнозування різних причин виникнення потреби в персоналі. [31]

Таблиця 1.2

**Причини виникнення потреби в персоналі та можливості їх прогнозування**

| <b>Причини виникнення потреби в персоналі</b>  | <b>Можливості прогнозування</b>                      |
|--|--|
| Вихід на пенсію за віком                       | Точно прогнозується                                  |
| Звільнення за непередбаченими обставинами      | Не прогнозується                                     |
| Перехід на іншу або вищу посаду                | Добре прогнозується при наявності відповідних планів |
| Звільнення через невідповідність               | Прогнозується на короткий період за даними атестації |
| Навчання                                       | Прогнозується на період 2–5 років                    |
| Звільнення за власним бажанням                 | Частково прогнозується на основі анкетування         |
| Збільшення потреби через розширення діяльності | Прогнозується на основі стратегічних планів          |
| Зміна потреби у зв'язку з удосконаленнями      | Прогнозується  |

Після визначення майбутніх потреб керівництво розробляє програми їх задоволення, включаючи заходи щодо залучення, найму, підготовки та просування необхідних працівників.

Для залучення відповідних працівників необхідно чітко розуміти, які завдання вони виконуватимуть та які вимоги до них висуваються. Це

здійснюється через аналіз роботи, результати якого стають основою для створення посадових інструкцій. Посадова інструкція містить перелік основних обов'язків, необхідних знань і навичок, а також права працівників та умови праці.

На сьогодні сфера управління персоналом виокремлює містить актуальні проблеми [3, 8, 27, 36]:

1. Технологічні зміни та автоматизація: швидкий розвиток технологій вимагає від працівників постійного оновлення навичок і знань. Недостатня адаптація до технологічних змін може призвести до зниження конкурентоспроможності організації.

2. Дефіцит кваліфікованих кадрів: зростає нестача фахівців у певних галузях, що ускладнює процес залучення та утримання талантів.

3. Зміна моделей зайнятості: зростання популярності віддаленої роботи та гіг-економіки створює нові виклики для управління персоналом.

4. Психологічне благополуччя працівників: збільшення рівня стресу та вигоряння серед працівників негативно впливає на продуктивність.

5. Демографічні зміни: старіння населення та багатогенераційна робоча сила потребують різних підходів до управління.

За для подолання вище визначених проблем у сучасному менеджменті персоналу розглядають наступні шляхи підвищення ефективності використання кадрового ресурсу [9, 11, 23, 31]:

1. Інвестування в розвиток персоналу: організації повинні створювати програми навчання та розвитку, які відповідають сучасним потребам та технологіям.

2. Використання даних та аналітики: впровадження HR-аналітики для прогнозування потреб у персоналі та прийняття обґрунтованих рішень.

3. Гнучкість у роботі: надання можливостей для віддаленої роботи, гнучкого графіка, що підвищує задоволеність працівників.

4. Підтримка психологічного благополуччя: створення програм підтримки ментального здоров'я, тренінги з управління стресом.

5. Створення культури навчання: заохочення безперервного навчання та обміну знаннями всередині організації.

6. Різноманітність та інклюзія: впровадження політик, які підтримують різноманітність у робочій силі та інклюзивне середовище.

7. Розвиток лідерства: підготовка менеджерів до сучасних викликів через тренінги та коучинг.

8. Адаптація до демографічних змін: розробка стратегій управління багатогенераційною робочою силою, врахування потреб різних вікових груп.

Планування персоналу є ключовим елементом успішного управління організацією. Сучасні виклики вимагають від HR-менеджерів використання інноваційних підходів та інструментів для підвищення ефективності управління персоналом. Врахування новітніх досліджень та тенденцій сприятиме покращенню роботи з персоналом та досягненню стратегічних цілей організації.

### **1.3. Організація набору кадрів**

Практично кожна організація постійно потребує персоналу, і на цю потребу впливають різноманітні фактори: ринкові умови, технологічні інновації, кваліфікаційні вимоги, організаційні зміни, соціальні аспекти тощо. Залучення персоналу вимагає:

1. Розробки стратегії залучення, яка узгоджується із загальною стратегією організації.

2. Вибору методів залучення (час, канали, ринки праці), які найбільше відповідають потребам організації.

3. Визначення вимог до кандидатів, включаючи процедури відбору, форми документів та методи роботи з претендентами.

4. Встановлення рівня компенсації, методів мотивації та можливостей кар'єрного зростання.

## 5. Реалізації практичних заходів щодо залучення персоналу [5].

Потреба в кадрах задовольняється через процес набору та створення резерву працівників для заповнення вакантних посад. З цього резерву відбираються найбільш підходящі кандидати. Набір персоналу починається з пошуку та ідентифікації потенційних кандидатів як всередині організації, так і за її межами, з урахуванням вимог до них та необхідних витрат, рис. 1.3. [16].

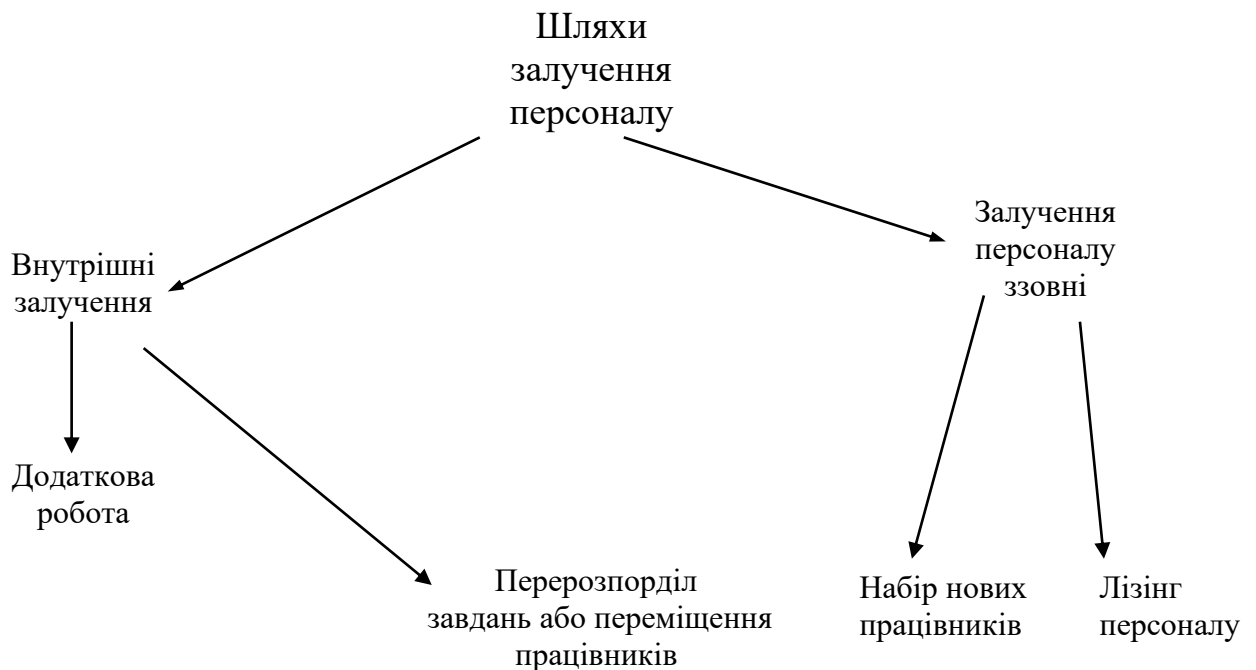


Рис. 1.3. Схема залучення персоналу

### Внутрішні та зовнішні джерела залучення персоналу

Переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу приведені в таблиці 1.3. [29]

Активні методи застосовуються, коли попит на кваліфіковану робочу силу перевищує пропозицію:

- прямий пошук (хедхантинг): цілеспрямований пошук та залучення висококваліфікованих фахівців;
- участь у ярмарках вакансій та університетських заходах: для залучення молодих спеціалістів;

Таблиця 1.3

**Переваги та недоліки залучення персоналу  
із внутрішніх джерел та зовні [29]**

| Переваги залучення   | Недоліки залучення   |
|--|--|
| <i>внутрішні джерела залучення персоналу</i>   |  |
| 1. Поява шансів для службового росту (підвищення ступеня прихильності до організації, поліпшення соціально – психологічного клімату в організації).<br>2. Низькі витрати на залучення персоналу.<br>3. Претендентів на посаду добре знають в організації.<br>4. Збереження рівня оплати праці, що діє в організації.<br>5. Швидке заповнення штатної посади, що звільнилася, без тривалої адаптації.<br>6. Можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу.<br>7. Ріст продуктивності праці.<br>8. Вирішується проблема зайнятості власних кадрів.<br>9. Підвищення мотивації ступеня задоволеності працею | 1. Обмежені можливості для вибору кадрів.<br>2. Можлива поява напруженості або суперництва в колективі у випадку появи декількох претендентів на посаду керівника.<br>3. Прояв панібратства при рішенні ділових питань.<br>4. Небажання відмовити в чому-небудь співробітникові, що має більший стаж роботи в даній організації.<br>5. Перевід працівника на нову посаду не задовольняє потребу в кадрах.<br>6. Задовольняється потреба тільки якісна, але через перепідготовку або підвищення кваліфікації, що зв'язано з додатковими витратами |
| <i>зовнішні джерела залучення персоналу</i>  |  |
| 1. Більш широкі можливості вибору.<br>2. Поява нових імпульсів для розвитку організації.<br>3. Нова людина, як правило, легко домагається визнання.<br>4. Прийом на роботу покриває абсолютну потребу в кадрах   | 1. Більш високі витрати на залучення кадрів.<br>2. Погіршується соціально – психологічний клімат в організації.<br>3. Висока питома вага працівників, прийнятих з боку, сприяє росту плинності кадрів.<br>4. Високий ступінь ризику при проходженні іспитового терміну.<br>5. Погане знання організації.<br>6. Тривалий період адаптації.<br>7. Блокування можливостей службового росту для працівників організації  |

– соціальні мережі та професійні платформи: використання LinkedIn, Facebook для активного пошуку кандидатів [22].

Пасивні методи включають:

- розміщення вакансій на сайтах з працевлаштування та в Медіа;
- прийом самостійних заявок від кандидатів, які зацікавлені в роботі в організації [24].

## Внутрішній та зовнішній рекрутинг

У сучасних організаціях все більшого значення набуває внутрішній рекрутинг, що передбачає просування поточних співробітників на вищі посади або переміщення між підрозділами. Це сприяє підвищенню мотивації, зниженню витрат та збереженню корпоративної культури.

Зовнішній рекрутинг дозволяє організації залучити нові таланти та ідеї, особливо коли потрібні спеціальні навички, які відсутні всередині компанії.

Відбір персоналу — це комплексний процес оцінки кандидатів з метою визначення їхньої відповідності вимогам посади та організації в цілому [27]. Сучасні практики відбору включають:

- попередній відбір: аналіз резюме та супровідних листів для відсіювання невідповідних кандидатів;
- проведення інтерв'ю: структуровані, поведінкові або ситуаційні інтерв'ю для глибокої оцінки компетенцій;
- тестування: психологічні, професійні та особистісні тести для оцінки навичок та сумісності з культурою організації;
- перевірка рекомендацій: зв'язок з попередніми роботодавцями для підтвердження інформації;
- прийняття рішення та пропозиція роботи: вибір найкращого кандидата та узгодження умов працевлаштування [32].

Цифрові інструменти значно змінюють процес рекрутингу:

- Applicant Tracking Systems (ATS): автоматизація управління кандидатами та відстеження процесу найму [22];
- штучний інтелект у рекрутингу: використання чат-ботів для первинного скринінгу, аналіз резюме та прогнозування успішності кандидата [13];
- відеоінтерв'ю: економія часу та ресурсів при проведенні попередніх інтерв'ю [44].

При організації набору та відбору персоналу важливо враховувати етичні норми та дотримуватися трудового законодавства. Це включає

недопущення дискримінації, забезпечення конфіденційності даних кандидатів та прозорості процесу.

У сучасних організаціях формується нова модель відбору персоналу. Кандидати оцінюються не лише за їх відповідністю вимогам конкретної посади, але й за їх сумісністю з культурою та цінностями організації. Це означає, що враховуються не тільки їхні професійні та кваліфікаційні характеристики, але й особистісні якості, такі як здатність підтримувати добрі взаємини з колегами, працювати в команді та адаптуватися до організаційного середовища [19].

Загалом, кандидатів можна розділити на три категорії за ступенем їх придатності: непридатні, умовно придатні та відносно придатні до подальшої діяльності. Відносна придатність означає, що не всі необхідні якості можна точно визначити, але кандидат має потенціал для розвитку.

Необхідні якості, якими повинен володіти претендент на посаду, визначаються за допомогою професіограми або карти компетенцій [7]. Процес відбору кандидатів та оцінки їх відповідності функціональним обов'язкам на конкретній посаді включає наступні етапи:

Первинне знайомство з претендентами.

Збір та обробка інформації про них за певною системою.

Оцінка якостей та складання достовірних «портретів» кандидатів.

Встановлення відповідності фактичних якостей претендентів вимогам посади.

Порівняння кандидатів та вибір найбільш підходящих.

Призначення кандидатів на посаду та підписання трудового договору.

Перевірка ефективності їх адаптації та роботи в початковий період [7].

Доцільно мати письмові правила відбору та найму персоналу, які передбачають використання опису вимог до претендентів, інформацію про необхідні кроки на кожному етапі відбору, методи отримання додаткової інформації, способи контролю та відповідальних осіб.

На попередньому етапі відбору, на основі професіограми, відбувається

первинна ідентифікація кандидатів, здатних виконувати необхідні функції, що дозволяє максимально звужити коло претендентів та сформувати з них резерв для подальшої, більш ретельної роботи. Завданням цього етапу є всебічна оцінка кандидата, яка орієнтується не на окремі риси, а на особистість у цілому.

Перевірка претендента здійснюється за допомогою детального аналізу документів, загальних та цільових співбесід, тестування та інших методів. Первинна ідентифікація проводиться шляхом аналізу документів кандидатів (анкети, резюме, характеристики, рекомендації) на предмет їх відповідності вимогам організації до майбутніх співробітників. Методи, що застосовуються на цьому етапі, залежать від бюджету, стратегії, культури організації та відносної важливості посади.

Головним недоліком методу оцінки документів є те, що він дозволяє отримати обмежену кількість інформації. Для полегшення аналізу доцільно запропонувати всім претендентам бланк заяви, який містить відомості про прізвище, вік, освіту, досвід роботи та спеціальні пункти. Заява може бути поєднана з анкетною, що включає питання про попередню роботу, заробітну плату, причини звільнення, інтереси, досвід підприємництва, викладання, наукової діяльності, нагороди, публікації, а також про осіб, які можуть надати рекомендації [30].

На етапі ознайомлювальної співбесіди вирішуються наступні завдання:

Попереднє визначення компетенцій та особистісних якостей претендента і його зацікавленості в роботі.

Інформування його про організацію та переваги роботи в ній, зміст роботи, процес адаптації та необхідний для цього час.

З'ясування інтересів та очікувань обох сторін, областей їх розбіжності та збігу, можливостей досягнення спільної згоди.

Надання претенденту можливості самостійно оцінити потребу отримати цю роботу на основі результатів анкетування.

Результати ознайомлювальної співбесіди зазвичай дозволяють відсіяти

до 80–90% кандидатів, а для тих, що залишилися, обрати найбільш підходящі способи подальшої перевірки та вивчення професійних і психологічних якостей з метою встановлення їх придатності для виконання посадових обов'язків [17].

Цільові співбесіди дають можливість оцінити інтелект, професіоналізм, ерудицію, кмітливість, старанність, реакцію, відкритість до нового, спостережливість, ентузіазм, розсудливість, чесність, причини залишення попереднього місця роботи тощо. Багато інформації про претендента можна отримати з анкет, резюме, характеристик, автобіографій. Це джерело інформації вважається досить надійним, але орієнтованим переважно на минуле, тому його точність може бути обмеженою [19].

Досить надійним способом перевірки претендентів є тестування, яке призначене як для відбору кращих кандидатів, так і для відсіювання. За допомогою тестів можна оцінити швидкість і точність виконання роботи, стійкість уваги, пам'ять, володіння суміжними операціями, аналітичність мислення, акуратність, уміння швидко орієнтуватися, посидючість, ретельність, інтерес до роботи, уміння спілкуватися з людьми, особисті схильності [30].

Однією з форм перевірки кандидатів може бути письмова характеристика або рекомендаційний лист з останнього місця роботи. Однак їх достовірність може бути сумнівною; за даними досліджень, близько чверті характеристик і рекомендаційних листів містять неточності або помилки. Тому їх зміст часто розглядається поверхнево, звертаючи увагу на загальний висновок або сам факт їх наявності [3].

Іноді застосовуються графологічні методи (експертиза почерку) та астрологічні методи, проте їх надійність дуже низька, тому вони мають допоміжний характер. При необхідності може проводитися медичний огляд — тестування на основі спеціальних медичних питань [25].

Заключним етапом процесу відбору є співбесіда з лінійним керівником, який за допомогою фахівця з персоналу та, за можливості, штатного

психолога, на основі порівняння різних кандидатів обирає найбільш підходящого. Така співбесіда зазвичай проводиться з групою найкращих претендентів (2–3 особи на посаду), яких рекомендують кадрові служби.

Основними правилами остаточного відбору претендентів є:

Вибір найбільш підходящих для організації працівників.

Забезпечення перевищення очікуваного ефекту над витратами.

Збереження стабільності персоналу та одночасний приплив нових людей.

Поліпшення морально-психологічного клімату.

Задоволення очікувань залучених співробітників [17].

Помилками в організації відбору кадрів вважаються відсутність переліку необхідних якостей від претендента, недостатня системність процесу, хибна інтерпретація зовнішності кандидата та його відповідей на поставлені питання, судження про людину за однією з якостей; нетерпимість до негативних рис, які є у всіх; надмірна довіра до тестів, недостатній облік негативної інформації.

Розглянемо детальніше основні методи відбору персоналу. Серед них можна виділити: проведення ознайомлювальної співбесіди, відбір персоналу на основі документів та тестування [29].

Кадрова співбесіда (інтерв'ю) є одним із найбільш універсальних і справедливих способів оцінки персоналу. Співбесіда може проводитися індивідуально або з групою претендентів; претендента або групу можуть інтерв'ювати одночасно кілька осіб (лінійний керівник, представник колективу, психолог, фахівець з персоналу). Групове інтерв'ю може створювати психологічно складні ситуації, але дає більш об'єктивну оцінку кандидатів [33].

Індивідуальна співбесіда є більш комфортно психологічно, оскільки ситуація краще контролюється і її легше організувати, але результати можуть бути суб'єктивними, а оцінка помилковою. Наприклад, зовнішня привабливість значно впливає на позитивну думку; люди з привабливими

зовнішніми даними частіше вважаються більш соціально бажаними, і в 70% випадків прийом на роботу здійснюється на основі особистої симпатії [2].

Кадрова співбесіда вимагає ретельної підготовки [34]:

Необхідно створити комфортні умови для бесіди в кабінеті або спеціальній кімнаті, де все сприяє діловій розмові та зняттю природної напруги з претендента, що дозволить йому бути максимально відвертим. Це забезпечується приглушеним освітленням, теплими кольорами стін, зручними меблями.

Інтерв'юер повинен добре знати організацію, умови та характер пропонованої роботи, вимоги до посади, і мати можливість вичерпно відповісти на питання претендента.

Попередньо необхідно ретельно ознайомитися з біографією кандидата та документами, визначити питання, які потрібно задати, виходячи з потреб організації, і продумати способи аналізу відповідей. Необхідно також визначити загальний характер бесіди.

Не слід змушувати людей чекати, оскільки це підсилює їх і без того напружений стан; кандидата потрібно зустрічати з посмішкою, міцним рукоштовкуванням, дізнатися, як він дістався, познайомити з іншими інтерв'юерами.

Бесіда складається з представлення співробітника кадрової служби та інтерв'юерів (за наявності), презентації організації, ситуації в ній та відповідної посади.

До основних правил проведення інтерв'ю належать [40]:

Не розпочинати розмову з кандидатом, не запропонувати йому присісти.

Не демонструвати зайнятість і не виконувати інших справ у присутності кандидата.

Виявляти неупередженість, дружелюбність, частіше згадувати ім'я претендента.

Докладно відповідати на його питання та репліки.

Не виражати своє ставлення до його особистих документів.

Не поспішати давати обіцянки на майбутнє.

Контролювати свій настрій.

Вивчати та розуміти психологічний стан відвідувача.

Навчитися відмовляти так, щоб за це дякували.

Дотримуватися вимог трудового законодавства.

Бесіда може проводитися за схемою (на основі спеціального бланка або напівформальних питань), а також без схеми. При структурованій бесіді найчастіше можна отримати більш повну інформацію. Для неформальної бесіди готуються тільки основні питання, але існує ризик відхилення від теми та непослідовності [41].

Крім питань, важливе значення мають зовнішні фактори: поведінка, відповідність стилю поведінки та одягу посаді, на яку претендує особа; охайність, дрібні, але виразні деталі поведінки та розмови [22].

Після співбесіди необхідно негайно приступити до аналізу та обговорення результатів. Остаточне рішення приймається після ознайомлення з усіма претендентами шляхом систематичного виключення зі списку найменш підходящих.

Можливі причини відмови у прийомі на роботу включають: обмеженість знань за фахом; несаможиттєвість; відсутність інтересу до організації; підкреслення знайомств; небажання працювати в необхідному місці; цинізм; низький моральний рівень; лінь; нетерпимість, упередженість; вузькість інтересів; невміння цінувати час; нездатність сприймати критику; запізнення без поважної причини; відсутність інтересу до роботи; часта зміна місць роботи; неналежний зовнішній вигляд; показне всезнайство; слабкий голос, погана дикція; відсутність чітких цілей та завдань; нещирість, невірноваженість; безініціативність; орієнтованість виключно на гроші; низька успішність у навчальному закладі; нетактовність; незрілість, бажання отримати все відразу тощо [44].

У цілому, співбесіда дозволяє оцінити інтелект, професіоналізм,

ерудицію, кмітливість тощо. Однак це не завжди надійний спосіб відбору персоналу, оскільки багато рішень приймається на основі особистих симпатій, а не об'єктивних критеріїв.

На додаток до стандартних анкет і особових листків обліку кадрів, організації можуть розробляти власні анкети, які враховують їх специфіку, характер посади та дозволяють виявити відповідність якостей претендента встановленим вимогам.

Кількість розділів в анкетах не повинна перевищувати 10–12, а число питань — до 100. Бажано, щоб питання розташовувалися в логічній послідовності та були відкритими, тобто давали можливість претенденту надати свою відповідь [6].

В анкеті можуть бути питання про рівень кваліфікації, спеціальні, економічні та управлінські знання; організаційні навички (уміння планувати, координувати, контролювати); характер взаємин з керівниками та колегами на попередній роботі; психологічні якості, самостійність, принциповість; суспільна активність; причини попередніх звільнень.

Від випускників навчальних закладів слід отримувати детальні дані про склад і обсяг вивчених предметів, теми дипломних і курсових робіт, оцінки, особливо з фахових дисциплін, що свідчать про наявність потенціалу до виконання роботи за відсутності практичного досвіду [29].

Особам зі стажем доцільно запропонувати заповнити анкету про останню посаду, яка включає дані про організації, де працював претендент, місце їх розташування, тривалість роботи, їх позитивні та негативні риси, відповідальність, оклад, керівників та взаємини з ними, досвід управління, функції, сумісництво, причини звільнення, перерви в стажі. Інший вид анкети може бути для кандидатів, які звертаються за роботою самостійно, яка може містити дані про бажаний характер роботи, рівень посади, терміни, дату початку, обмеження по здоров'ю, можливість працювати на виїзді, службу в армії тощо [35].

Анкети порівнюються по пунктах з узгодженими критеріями відбору,

що дозволяє виявити відповідність посади рівню освіти і практичного досвіду, наявні обмеження на виконання посадових обов'язків, готовність до додаткових навантажень, коло поручителів, а також можливі фактори, що можуть перешкодити майбутній роботі.

Іншим документом, який все частіше використовується в сучасній кадровій практиці, є резюме. Воно має двояке призначення: для служби персоналу вивчення резюме полегшує відбір претендентів, а претенденти мають можливість зацікавити роботодавців.

Резюме містить особисті дані; короткий опис мети та причин прагнення отримати цю роботу; перерахування місць попередньої роботи та причин звільнення; дані про освіту; додаткову інформацію (знання мов, комп'ютерних навичок, наявність водійських прав, публікації, винаходи, риси характеру) [3].

Документи, надані кандидатом, можуть вимагати додаткової перевірки, тому в даний час широко поширене цілеспрямоване наведення довідок про претендента, причому джерело інформації він може назвати сам. Організація зазвичай одразу обумовлює право на незалежну перевірку кандидата, отримання відгуків та рекомендацій шляхом письмового або усного запиту.

Аналіз анкет, автобіографій та резюме вважається досить надійним джерелом інформації про кандидата, але часто орієнтований на минуле. Тому на допомогу приходять різні тести, які вважаються надійним способом перевірки претендентів та відсіювання слабких.

За допомогою тестів можна оцінити швидкість і точність виконання роботи, стійкість уваги, акуратність, уміння швидко орієнтуватися, ретельність, особисті схильності, загальні здібності, придатність претендента до вирішення конкретних проблем, виконання роботи на запропонованому місці, професіоналізм, наявність інтересу до роботи, рівень здібностей, схильність до навчання, інтереси, тип особистості, швидкість мислення, пам'ять, темперамент, ділові навички та якості, здатність до управління людьми, комунікабельність, швидкість реакції, лідерські задатки, чесність

тощо [18].

Найбільшою довірою користуються комплексні тести, до складу яких входять сотні, а іноді й тисячі питань, а також різні спеціальні види іспитів.

Практика показує, що тести найбільш ефективні для відбору фахівців неуправлінських професій. Перевага тестування полягає в оцінці стану кандидата в даний момент, але основний недолік пов'язаний з високими витратами; крім того, тести слабо виявляють позитивні якості людей порівняно з негативними. Надійність тестів складає близько 50% [11].

У висновку слід зазначити, що необхідно не тільки обирати найбільш надійні методи відбору, але й враховувати їх вплив на претендентів. Найбільш підходящі кандидати, зіткнувшись з неприйнятними для них методами, можуть образитися і відмовитися від пропозиції, оскільки за процедурою відбору судять про організацію в цілому.

Резюмуючи проведені дослідження, виділяють такі сучасні проблеми управління персоналом:

- конкуренція за таланти: зростаюча конкуренція на ринку праці ускладнює залучення та утримання висококваліфікованих фахівців;
- технологічні зміни: необхідність швидкої адаптації до нових технологій вимагає постійного навчання та розвитку персоналу;
- диверсифікація робочої сили: управління різноманітністю в колективі стає все більш актуальним;
- вигорання та стрес: збільшення навантаження на працівників призводить до зниження продуктивності та задоволеності роботою [36].

Враховуючи вищезначені проблеми, до дієвих шляхів підвищення ефективності управління персоналом належать:

- впровадження HR-технологій: використання систем управління талантами, штучного інтелекту та аналітики для оптимізації процесів;
- розвиток корпоративної культури: створення середовища, яке підтримує інновації, співпрацю та розвиток;
- інвестування в навчання та розвиток: постійне підвищення

кваліфікації працівників відповідно до стратегічних цілей організації;

– гнучкі умови праці: впровадження віддаленої роботи, гнучкого графіка для підвищення балансу між роботою та особистим життям;

– програми підтримки благополуччя: заходи з підтримки ментального та фізичного здоров'я співробітників [41].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

Раніше робота з кадрами зводилася виключно до заходів з набору та відбору робочої сили. Ідея полягала в тому, що якщо вдасться знайти потрібних людей, вони зможуть виконати необхідну роботу. Однак сучасні організації з ефективними процесами управління вважають, що набір підходящих людей є лише початком. Хоча більша частина ресурсів організації представлена матеріальними об'єктами, вартість яких з часом знижується через амортизацію, цінність людських ресурсів може і повинна зростати з роками. Тому керівництво повинно постійно працювати над всебічним підвищенням потенціалу кадрів.

Розглянемо низку методів, які можна використовувати для розвитку потенціалу робочої сили.

#### 2.1. Адаптація персоналу

Після прийняття на роботу співробітник направляється на вакантне місце, де відбувається його інтеграція в організацію. Це є елементом процесу розміщення кадрів, який полягає в обґрунтованому та економічно доцільному розподілі персоналу по структурних підрозділах і посадах, відповідно до потреб організації, інтересів, досвіду та ділових якостей самих людей.

Першим кроком інтеграції є введення на посаду, що являє собою сукупність процедур, спрямованих на прискорення освоєння новачком роботи, скорочення періоду адаптації в колективі, допомогу у встановленні контактів з оточенням. Такі процедури дають працівникові відчуття, що його чекали і до його приходу готувалися, дозволяють уникнути багатьох помилок, викликаних слабким знанням організації та її особливостей, зменшити психологічний страх провалу. Це, в свою чергу, знижує

ймовірність розчарування і дострокового звільнення, формує позитивне ставлення до нових обов'язків і оточення. У результаті заощаджуються витрати і підвищується продуктивність праці. [34]

Введення на посаду повинно починатися відразу після прийняття працівника на роботу шляхом надання йому загальної інформації у формі брошур, довідників тощо, а також попереднього ознайомлення з організацією. Введення на посаду зазвичай здійснюється через спеціальний курс орієнтації, відповідальність за який лежить на відділі персоналу. Орієнтація може бути загальною або спеціальною.

Загальна орієнтація включає ознайомлення новачків з організацією, її політикою, умовами праці, правилами, основними вимогами до роботи. Наприклад, згідно з дослідженнями, ефективна орієнтація зменшує текучість кадрів і підвищує продуктивність. До аспектів загальної орієнтації належать [6]:

- інформація про організацію в цілому;
- система оплати праці та пільги;
- режим роботи та відпочинку;
- політики щодо охорони праці та техніки безпеки;
- процедури управління персоналом;
- вирішення побутових питань;
- економічний стан організації.

Спеціальна орієнтація, яку зазвичай проводить керівник підрозділу, включає:

- цілі, технології та особливості роботи підрозділу;
- внутрішні та зовнішні взаємозв'язки;
- персональні обов'язки та відповідальність, очікувані результати, критерії оцінки;
- робочий графік, понаднормові роботи, заміни;
- конкретні питання щодо ресурсів, процедур, контактів для допомоги;
- правила поведінки в екстрених ситуаціях; правила техніки безпеки та

гігієни;

- організація відпочинку, перерв, харчування;
- ознайомлення з підрозділом, приміщеннями, колегами.

Керівник здійснює інструктаж, контролює перші кроки новачка, виявляє сильні та слабкі сторони його підготовки, визначає потребу в додатковому навчанні, надає всебічну допомогу в адаптації.

Наступним кроком інтеграції є адаптація нового співробітника, тобто його пристосування до змісту та умов праці, до соціального середовища. У цьому процесі відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція — повне пристосування до середовища; ідентифікація — ототожнення особистих інтересів із загальними.

Етапи адаптації можуть бути розділені на [8]:

1. Ознайомлювальний етап — тривалістю приблизно один місяць, протягом якого працівник демонструє свої можливості.
2. Оціночний етап — тривалістю до року, коли досягається сумісність з колективом.
3. Етап інтеграції — поступове повне включення в організацію.

За рівнем розрізняють первинну адаптацію — для осіб без трудового досвіду, та вторинну адаптацію — для тих, хто вже має досвід роботи. За спрямованістю виділяють професійну, психофізіологічну та соціально-психологічну адаптацію [39].

Професійна адаптація полягає в активному освоєнні професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень. Вона починається з виявлення досвіду, знань і характеру новачка, після чого для нього визначають найбільш прийнятну форму підготовки, наприклад, направляють на курси або призначають наставника [12].

Психофізіологічна адаптація до умов праці, режиму роботи і відпочинку зазвичай проходить швидко і залежить від здоров'я людини, її природних реакцій та характеристик самих умов праці. Проте дослідження

показують, що більшість нещасних випадків відбувається в перші дні роботи саме через відсутність цієї адаптації [12].

Соціально-психологічна адаптація — це пристосування до колективу і його норм, до керівництва і колег, до економічних реалій. Вона може бути пов'язана зі значними труднощами, такими як розбіжність очікувань і реальності, недооцінка труднощів, переоцінка власних теоретичних знань [39].

Крім адаптації людини до роботи, сучасні підходи підкреслюють важливість адаптації роботи до людини. Це передбачає:

- організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки;
- гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу;
- побудову структури організації та розподіл трудових функцій з урахуванням особистих особливостей і здібностей працівників;
- індивідуалізацію системи стимулювання [14].

Дослідження свідчать, що більшість людей у перші дні роботи найбільше побоюються не впоратися з новою посадою, показати некомпетентність, не знайти спільної мови з керівником і колегами, що може призвести до стресу та зниження продуктивності. Тому перше завдання, яке доручається новачку, має бути достатньо складним, щоб стимулювати інтерес, але не надто важким, щоб він міг з ним впоратися і відчувати задоволення від виконаної роботи [16].

Для молодого фахівця в період адаптації велику небезпеку представляє некомпетентний перший керівник, байдужий до потреб підлеглих, особливо якщо він створює перешкоди замість надання допомоги.

Соціально-психологічна адаптація керівників особливо складна через можливу невідповідність рівня їх компетенції та очікувань підлеглих. Якщо керівник значно перевищує рівень колективу, останній може не сприймати його вимог; у протилежному випадку колектив може втратити повагу до керівника. Процес входження ускладнюється, якщо колишній начальник залишається в організації на вищій посаді.

Підлеглі прагнуть дізнатися про нового керівника [18]:

Чи надовго він залишається.

Які його людські якості, чи можна з ним працювати.

Його професійний досвід та компетенції.

Які зміни він планує впроваджувати.

Новий керівник відчуває тиск як зверху, так і знизу, тому зміни не повинні бути різкими, щоб не порушити роботу інших підрозділів. Для успішної адаптації керівник повинен:

- орієнтуватися у внутрішніх взаємовідносинах;
- спиратися на ключових фігур у колективі;
- виявляти рішучість, але бути обачним;
- не змінювати все відразу, але усувати серйозні перешкоди;
- бути уважним до думок і пропозицій підлеглих [21].

Дослідження підтверджують, що ефективна адаптація керівника позитивно впливає на продуктивність підрозділу та задоволеність працівників.

Новопризначеного керівника доцільно періодично оцінювати за допомогою оціночних форм, заповнюваних його безпосереднім начальником, щоб відстежувати процес адаптації та коригувати дії за потреби [23].

За результатами проведеного дослідження адаптації працівника, сформулюємо основні проблеми та шляхи їх вирішення.

До актуальних проблем відносять [26]:

1. Недостатня увага до адаптації персоналу: багато організацій недооцінюють значення процесу адаптації, що призводить до високої плинності кадрів.

2. Відсутність системи наставництва: новачки часто залишаються без підтримки досвідчених співробітників, що ускладнює їх інтеграцію.

3. Недостатнє врахування індивідуальних особливостей: універсальний підхід до адаптації не враховує різницю в потребах та здібностях працівників.

4. Слабка комунікація: відсутність відкритого діалогу між керівництвом і новачками може призвести до непорозумінь і конфліктів [27].

Шляхи вирішення проблем адаптації кадрів [1, 20, 32]:

1. Розробка структурованих програм адаптації: створення детальних планів введення на посаду та адаптації для різних категорій працівників.

2. Впровадження системи наставництва: призначення досвідчених співробітників наставниками для новачків сприяє швидшій інтеграції.

3. Індивідуальний підхід: врахування особистих потреб, мотивацій та здібностей кожного працівника при плануванні адаптації.

4. Покращення комунікації: регулярні зустрічі з керівником, зворотний зв'язок, відкритість до питань і пропозицій.

5. Використання сучасних технологій: застосування електронних платформ для навчання, адаптації та комунікації.

6. Оцінка ефективності адаптації: регулярний моніторинг процесу адаптації та коригування програм на основі зібраних даних.

Впровадження ефективних програм адаптації персоналу є ключовим фактором успіху сучасних організацій. Воно сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, що в кінцевому результаті позитивно впливає на конкурентоспроможність організації.

## **2.2. Розвиток персоналу**

Сучасні організації постійно потребують забезпечення високої продуктивності праці співробітників. При цьому багато компаній піклуються не лише про поточну ефективність, але й про загальну якість своїх трудових ресурсів. Одним із способів досягнення цієї мети є ретельний набір та відбір найбільш кваліфікованих і здібних нових працівників. Проте, як показують дослідження, цього недостатньо для довгострокового успіху. Керівництво повинно також впроваджувати програми систематичного навчання та

розвитку персоналу, сприяючи повному розкриттю їхнього потенціалу в організації.

Підготовка та навчання персоналу є процесом, спрямованим на розвиток навичок і компетенцій працівників, які дозволяють підвищити їхню продуктивність та адаптивність. Кінцева мета навчання полягає в забезпеченні організації достатньою кількістю людей з необхідними навичками та здібностями для досягнення стратегічних цілей.

Навчання необхідне в трьох основних випадках [16]:

1. При прийомі нового співробітника: для ефективної інтеграції в організацію та освоєння необхідних навичок.

2. При призначенні працівника на нову посаду або дорученні нової роботи: для забезпечення успішного виконання нових обов'язків.

3. Коли оцінка або атестація показують недостатність певних навичок: для корекції та підвищення ефективності виконання роботи.

Розвиток персоналу поділяють на загальний та професійний.

Професійний розвиток — це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, заміщення посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розриву між вимогами до працівника та його реальними якостями. Він вимагає значних зусиль з боку працівника, тому неможливий без його зацікавленості. Мотивацією можуть бути:

- бажання швидше освоїти нову роботу;
- збереження поточної або отримання вищої посади;
- забезпечення стабільності та кар'єрного зростання;
- отримання нових знань та навичок;
- розширення професійних контактів;
- підвищення незалежності від роботодавців та конкурентоспроможності на ринку праці [15].

Великі організації в розвинених країнах витрачають значні кошти на розвиток персоналу. Наприклад, за даними дослідження Deloitte (2021), середні витрати на навчання одного працівника у США складають близько 1300 дол на

рік. У країнах Європи ці показники також високі; наприклад, у Німеччині компанії витрачають у середньому 1000 євро на навчання одного співробітника щорічно. Ці витрати розглядаються не як додаткові витрати, а як інвестиції в людський капітал, що у майбутньому приносять значний прибуток [28].

Потреба в професійному розвитку працівників обумовлена кількома факторами [19]:

- динаміка зовнішнього середовища: швидкі зміни в технологіях та ринкових умовах;
- поява нових технологій та інновацій: необхідність освоєння нових інструментів та методів;
- зміна стратегії та структури організації: адаптація до нових бізнес-моделей;
- необхідність освоєння нових видів діяльності: розширення бізнесу та вихід на нові ринки.

Відповідальність за розвиток персоналу несуть як адміністрація організації, так і лінійні керівники, відділи управління персоналом, а також самі працівники, які повинні бути активними та націленими на постійне самовдосконалення.

Згідно з українським трудовим законодавством, передбачені наступні види професійного навчання працівників [25]:

- підготовка нових працівників;
- перепідготовка (перенавчання);
- навчання іншим (суміжним) професіям;
- підвищення кваліфікації.

Підготовка нових працівників — це первинне професійне та економічне навчання осіб, які раніше не мали професії, прийнятих на підприємство. Основними формами навчання нових працівників на виробництві є [26]:

- індивідуальна підготовка: учня прикріплюють до кваліфікованого працівника або включають у бригаду, де з ним займається бригадир або

інший член бригади з високою кваліфікацією. Теоретичний курс учень вивчає самостійно, консультуючись з фахівцями;

- групова (бригадна) підготовка: об'єднання учнів у спеціальні групи, заняття з якими проводять робітники високої кваліфікації;

- курсова підготовка: застосовується для навчання працівників складним професіям і здійснюється в два етапи — спочатку в навчальній групі під керівництвом фахівця на спеціально створеній навчальній базі підприємства, потім на робочих місцях підприємства.

Навчання на робочому місці може здійснюватися також у формі наставництва, яке передбачає процес передачі знань і навичок від більш досвідченого та компетентного працівника до менш досвідченого в процесі їхньої взаємодії.

Іншою формою навчання на робочому місці є інструктаж — роз'яснення та демонстрація прийомів роботи досвідченим працівником. Він зазвичай короткостроковий і спрямований на вивчення конкретної операції або процедури, що входить до кола обов'язків працівника. Інструктаж не вимагає високих витрат і ефективний для простих видів діяльності. [31]

У західних компаніях для співробітників, які потребують багатопрофільної кваліфікації, застосовується такий метод підготовки на робочому місці, як ротація, тобто послідовна робота на різних посадах, включаючи інші підрозділи. Вважається, що ротація працівників допомагає їм розвивати різноманітні навички та підвищує їхню адаптивність, хоча може бути пов'язана з тимчасовим зниженням продуктивності.

Працівники можуть займатися також самонавчанням шляхом вивчення відповідної літератури, участі в онлайн-курсах, семінарах тощо. Це може доповнюватися інструктажем та практичним застосуванням знань. У керівників формою навчання на робочому місці є стажування на новій посаді, при якому зберігаються попередні обов'язки і частково виконуються нові. Це може здійснюватися у формі асистування, дублювання, спільного керівництва і дає попередній досвід.

Перепідготовка (перенавчання) організовується з метою освоєння нових професій працівниками, які не можуть бути використані за наявними у них професіями, а також особами, які бажають змінити професію з урахуванням потреб виробництва. За розрахунками, витрати на перепідготовку працівника можуть бути значно нижчими, ніж на пошук і прийом нового, при цьому знижується ризик звільнення.

Навчання працівників другим (суміжним) професіям з початковим або більш високим рівнем кваліфікації здійснюється з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в умовах колективних форм організації праці та необхідності поєднання професій [38].

Підвищення кваліфікації — це навчання після отримання працівниками основної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення їхніх професійних і економічних знань, навичок. Потреба організації в підвищенні кваліфікації співробітників обумовлена [40]:

- змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- ускладненням процесу управління;
- освоєнням нових видів та сфер діяльності.

Велика увага приділяється також підвищенню професійної майстерності менеджерів. У сучасній практиці існують два підходи до навчання управлінського персоналу [43]:

1. Традиційний підхід, який виходить з принципу раціональності і передбачає навчання окремих керівників нижчої ланки або їхніх груп основним управлінським знанням та навичкам з метою підвищення ефективності їхньої роботи. Кінцева мета полягає в адаптації керівників до потреб організації з орієнтацією на знання, які можуть знадобитися в майбутньому. Цей підхід реалізується у формі семінарів і курсів зі стабільною, чітко зафіксованою програмою, орієнтованою на можливості викладачів, на яких покладається вся відповідальність. Учасники при такому способі навчання залишаються відносно пасивними.

2. Інтегративний підхід, спрямований на навчання всіх керівників і

фахівців з урахуванням реальних взаємозв'язків між ними та їхніми групами, навичкам навчання, умінню долати конфлікти та вирішувати проблеми. Він базується не лише на раціональному інформуванні, але й апелює до емоцій та внутрішніх мотивів, виходячи з реальних потреб самих учасників у адаптації до змін в організації та самих себе. Цей підхід передбачає вільний вибір форм навчання, гнучкі, змінні програми, участь учасників у їх розробці, високу активність та відповідальність за проведення.

У процесі навчання реалізуються спеціальні програми навчання дією (action learning), коли кожен працівник самостійно працює над обраною проблемою. Можлива також допомога з боку, консультації та тренування професійних навичок і умінь, безпосередньо виконуваних працівником на робочому місці (так званий тренінг). Ці програми повинні служити інтересам як організації, так і самого працівника, не тільки вдосконалювати його професійні знання і навички, забезпечувати поточною інформацією, але й розвивати загальні здібності, світогляд, змінювати внутрішні установки, підвищувати рівень мотивації, поліпшувати поведінку, міжособистісну взаємодію [15].

Важливо враховувати, що людям подобається робити те, що в них добре виходить. Тому, щоб зменшити ймовірність невдач і забезпечити постійну готовність до продовження навчання, воно повинно бути поступовим, дозованим, враховувати здібності та інтереси тих, кого навчають. Це передбачає:

- чітке визначення мети, предмета, методів навчання;
- розподіл відповідальності між тим, кого навчають, і навчаючими;
- можливість навчання поетапно;
- створення комфортної обстановки [26].

Оцінювати результати навчання можна на основі тестів, спостереження за поведінкою співробітників, їхньої реакції в ході навчання, анкетування. Критерії оцінки повинні бути визначені і доведені до співробітників перед початком програми.

### 2.3. Розміщення і оцінка персоналу

Розміщення персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами, оскільки забезпечує ефективне заміщення робочих місць на основі результатів комплексної оцінки, планування кар'єрного зростання, а також умов та оплати праці. Сучасні дослідження у сфері HR-менеджменту наголошують, що раціональний розподіл працівників за посадами підвищує залученість та результативність, а також знижує рівень плинності кадрів.

Науково обґрунтоване розміщення кадрів передбачає [23]:

1. Планування службової кар'єри: передбачає формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку, узгоджених зі стратегією організації.

2. Умови й оплата праці: мають відповідати рівню кваліфікації, складності завдань та ринковим стандартам.

3. Планомірний рух: реалізується шляхом регулювання горизонтальних і вертикальних переміщень персоналу з урахуванням їх потенціалу, результатів оцінки та потреб організації.

Вихідними даними для розміщення кадрів слугують: моделі службової кар'єри; філософія та корпоративні цінності підприємства; кодекс законів про працю; матеріали атестаційної комісії; контракт працівника; штатний розклад; посадові інструкції; особові справи співробітників; положення про оплату праці; положення про розміщення кадрів [14].

Планування ділової (службової) кар'єри. Під діловою кар'єрою розуміють послідовне просування працівника по щаблях службової ієрархії або послідовну зміну видів діяльності в межах однієї організації протягом життя. Важливим є сприйняття людиною цих етапів. Сучасні дослідження у сфері кар'єрного менеджменту підкреслюють, що чітке планування кар'єри підвищує мотивацію, продуктивність і сприяє утриманню талантів.

Усе розмаїття варіантів кар'єрних траєкторій можна звести до

поєднання чотирьох основних моделей: “трамплін”, “сходи”, “змія”, “роздоріжжя” [5].

Модель кар’єри “трамплін” широко поширена серед керівників і спеціалістів. Життєвий шлях працівника характеризується тривалим підйомом кар’єрними сходами з накопиченням досвіду, знань та кваліфікації. Згодом працівник займає найвищу для себе посаду й утримується на ній тривалий час, а фіналом стає “стрибок” із цієї позиції на пенсію. Ця модель була властива для стабільних періодів економіки, коли керівні посадові позиції займалися одними й тими ж особами протягом десятиліть. В сучасних умовах ринкової економіки вона може бути прийнятною для групи фахівців, які не прагнуть вертикального просування, віддаючи перевагу стабільності та сталим робочим колективам. [26]

Модель кар’єри “сходи” передбачає, що кожна сходинка – це певна посада, яку працівник обіймає фіксований час (наприклад, не більше 5 років). За цей період він повністю опановує функціонал і працює з максимальною віддачею. Потім, зі зростанням кваліфікації та досвіду, працівник просувається сходинками вгору. На верхньому етапі кар’єри, коли досягнуто максимального потенціалу, поступово починається зниження навантаження, зменшення складності завдань та перехід до консультативних функцій. Психологічно ця модель досить складна для перших керівників, оскільки вимагає свідомого поступового відходу від провідних ролей. Втім, дослідження показують, що поступова зміна ролей зменшує психологічний стрес у зрілому віці.

Модель кар’єри “змія” передбачає горизонтальні переміщення працівника через різні посади, зазвичай з короткостроковим перебуванням (1-2 роки) на кожній. Наприклад, перш ніж стати директором підприємства, керівник може працювати заступником з кадрів, комерції, економіки тощо, набуваючи всебічного досвіду. Головна перевага такої моделі – задоволення потреби в пізнанні різних сфер управління. Це вимагає чіткої системи переміщень та розуміння соціально-психологічного клімату в колективі.

Модель кар'єри "роздоріжжя" передбачає, що після визначеного терміну роботи (наприклад, 5 років) працівник проходить комплексну оцінку (атестацію). На її підставі приймається рішення про підвищення, переміщення або пониження в посаді. Ця модель близька до американської кар'єрної філософії, орієнтованої на індивідуалізм та конкурентність. За таких умов періодичне навчання, перепідготовка в бізнес-школах для керівників та менеджерів формує основу для ухвалення об'єктивних рішень про просування чи зміну посадових обов'язків [18].

У діловій кар'єрі умовно можна виділити низку етапів:

1. Підготовчий етап (18-22 роки): пов'язаний з отриманням вищої чи середньої професійної освіти.

2. Адаптаційний етап (23-30 років): молодий фахівець входить у світ праці, опановує професію, шукає своє місце в колективі. Середина цього етапу може збігтися з початком кар'єри керівника.

3. Стабілізаційний етап (30-40 років): відбувається остаточний поділ співробітників на перспективних і менш перспективних з точки зору керівництва. Однак до кінця цього періоду всі стають висококласними професіоналами, які досконало знають свою роботу.

4. Консолідаційний етап (40-50 років): відсутність перспектив подальшого просування ускладнюється психологічними проблемами середини життя. Люди підбивають підсумки, усвідомлюють неможливість подальшого зростання на деяких напрямках і шукають нові стратегії адаптації.

5. Етап зрілості (50-60 років): працівники можуть сфокусуватися на передачі знань, досвіду, наставництві для молодших колег. Для керівників важливо вчасно підбирати посади, що відповідають реальним силам та досвіду.

6. Завершальний етап (після 60 років): пов'язаний із переходом на пенсію та виходом із активної професійної діяльності [11].

Службове просування в організації може здійснюватися за такими

принципами:

- результативність роботи;
- компетентність і потенційні можливості;
- уважність до формальних аспектів справи;
- здатність налагоджувати добрі стосунки з керівництвом;
- загальні здібності [12].

Оцінка персоналу

Оцінка персоналу є критично важливою складовою управління людськими ресурсами, оскільки вона дозволяє визначити ступінь відповідності працівника займаній посаді або потенційній вакансії. Сучасні дослідження підтверджують, що регулярна та об'єктивна оцінка персоналу сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості ухвалення управлінських рішень та підвищенню задоволеності роботою [37].

Оцінка персоналу здійснюється трьома способами:

1. Оцінка потенціалу працівника: спрямована на виявлення прихованих можливостей, здібностей і перспектив розвитку.
2. Оцінка індивідуального внеску: орієнтована на кількісні та якісні результати праці працівника протягом звітного періоду.
3. Атестація кадрів: комплексна оцінка, яка включає аналіз знань, навичок, особистісних якостей, відповідності займаній посаді [14].

Вихідними даними для оцінки персоналу є:

- положення про атестацію кадрів;
- методика рейтингової оцінки кадрів;
- філософія організації;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- накази по кадрах;
- соціологічні анкети;
- психологічні тести [29].

Методи оцінки персоналу подано в таблиці 2.1.

## Методи оцінки персоналу [44]

| Назва методу                       | Стислий опис методу   | Результат  |
|------------------------------------|---|--|
| Біографічний                       | Аналіз кадрових даних, освіти, кар'єри  | Дає логічний висновок про родину, освіту та характер               |
| Співбесіда                         | Розмова за схемою “питання-відповідь” для отримання додаткових даних                        | Уточнені відомості про людину                                      |
| Анкетування (самооцінка).          | Оцінка себе за допомогою анкети, що   | Дозволяє виявити самооцінку якостей                                |
| Соціологічне опитування            | Анкетний метод, де інформація про співробітника збирається від колег, керівників, підлеглих | Діаграма якостей особистості                                       |
| Спостереження                      | Моніторинг поведінки у робочій та неформальній обстановці                                   | Звіт про спостереження   |
| Тестування                         | Використання психологічних та професійних тестів для отримання “психологічного портрета”    | Психологічний портрет  |
| Експертні оцінки                   | Група експертів визначає ключові якості та порівнює працівника з ідеальною моделлю          | Модель робочого місця  |
| Критичний інцидент                 | Спостереження за поведінкою в екстремальних або конфліктних ситуаціях                       | Звіт про інцидент і поведінку людини                               |
| Ділова гра                         | Імітаційні та організаційні ігри для оцінки умінь працювати в групі                         | Звіт про гру. Оцінки персоналу та їхніх ролей                      |
| Аналіз конкретних ситуацій         | Працівнику пропонують проаналізувати реальну чи модельовану ситуацію та надати рішення      | Доповідь з альтернативами рішеннями ситуації                       |
| Ранжування                         | Порівняння оцінюваних осіб між собою за певними критеріями                                  | Ранжируваний список персоналу (кандидатів)                         |
| Програмний контроль                | Контроль знань та умінь за допомогою контрольних питань                                     | Карта програмного контролю, оцінка знань і умінь                   |
| Іспит (залік, захист бізнес-плану) | Оцінка знань на основі попередньої підготовки та виступу перед комісією                     | Екзаменаційний лист з оцінками                                     |
| Самозвіт (виступ)                  | Публічний або письмовий звіт перед колективом   | Письмовий звіт   |
| Комплексна оцінка праці            | Визначення показників якості та результативності праці з урахуванням нормативів             | Таблиця оцінки праці   |
| Атестація персоналу                | Комплексний метод, що поєднує кілька підходів оцінки  | Анкета “атестація”, протокол атестаційної комісії, наказ керівника |

У результаті оцінки персоналу формуються документи: результати тестування професійних знань і умінь; соціально-психологічний портрет особистості; медичний висновок про працездатність; оцінка ділових і моральних якостей; аналіз шкідливих звичок і захоплень; оцінка рівня виробничої кваліфікації; висновок атестаційної комісії [46].

Оцінка індивідуального внеску застосовується до працівників, які достатньо довго працюють в організації (не менше одного року), й результати їхньої діяльності мають кількісну форму (продукція, доход, документи). До основних положень цього методу належать:

- трудовий внесок має мати кількісний, порівнюваний у часі вимірник.
- внесок забезпечується персонально або під безпосереднім керівництвом працівника.
- оцінка в межах однієї категорії персоналу здійснюється єдиним методом [28].

У 1990-х роках набула поширення оцінка за допомогою КТУ (коефіцієнт трудової участі). Перевагами є орієнтація на кінцеві результати, оплата за результатами, диференціація внеску, стимулювання новаторства. До недоліків належать суб'єктивність визначення коефіцієнтів і психологічний дискомфорт у колективі. Сучасні дослідження підтверджують, що жодний метод не є ідеальним, оскільки на результат впливають і зовнішні фактори [3].

Атестація кадрів – це спеціальна комплексна оцінка знань, навичок, якостей і відповідності вимогам посади. Вона може бути:

- підсумковою: повна і різнобічна оцінка діяльності за тривалий період;
- проміжною: регулярні оцінки за короткі періоди для моніторингу прогресу;
- спеціальною: у зв'язку з особливими обставинами (навчання, нова посада).

Практика показує, що разом із традиційною атестацією може

застосовуватися самооцінка (самоатестація) за допомогою анкет, але вона менш об'єктивна. У світі зростає популярність комплексних методів оцінки управлінського персоналу, що поєднують “мозковий штурм”, анкетування, порівняльний аналіз, соціологічне опитування та експертні оцінки [21]. Такі інтегровані підходи сприяють точнішому визначенню потенціалу та здібностей персоналу, підвищуючи ефективність стратегічних HR-рішень.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

#### 3.1. Модель взаємодії людини та організаційного оточення

Системна поведінка людини в організації може розглядатися з різних позицій, а саме:

- з позиції взаємодії людини з організаційним оточенням;
- з позиції організації як системи, що включає індивідів. [37]

Перша позиція ілюструється моделлю (рис. 3.1), де людина отримує від організаційного оточення стимули, здійснює відповідні дії, які впливають як на результати роботи, так і на організаційне оточення.

Організаційне оточення включає елементи середовища, що взаємодіють з людиною. Стимулюючі впливи охоплюють всі можливі сигнали (вербальні, письмові), а людина, маючи певний досвід, знання, навички, цінності, реагує на них відповідними діями [38; 39]. Дії працівника впливають як на його особисті результати (особисті вигоди, вирішення власних завдань), так і на організацію (досягнення цілей, підтримка корпоративної культури).

Таким чином, робота людини в організації – це постійна взаємодія з організаційним оточенням, складний та багатогранний процес. Кожна людина, приходячи до нової організації, стикається з проблемами взаємодії з цим оточенням.

Перейдемо до переліку чинників, що викликають нерозуміння й конфлікти:

- очікування й уявлення індивіда про місце, роль і умови в організації;
- очікування організації щодо індивіда та його ролі.

Людина, маючи певні уявлення та наміри, входить в організацію, претендуючи на певне місце й очікуючи винагород і можливостей.

Організація ж очікує від працівника виконання визначених функцій і

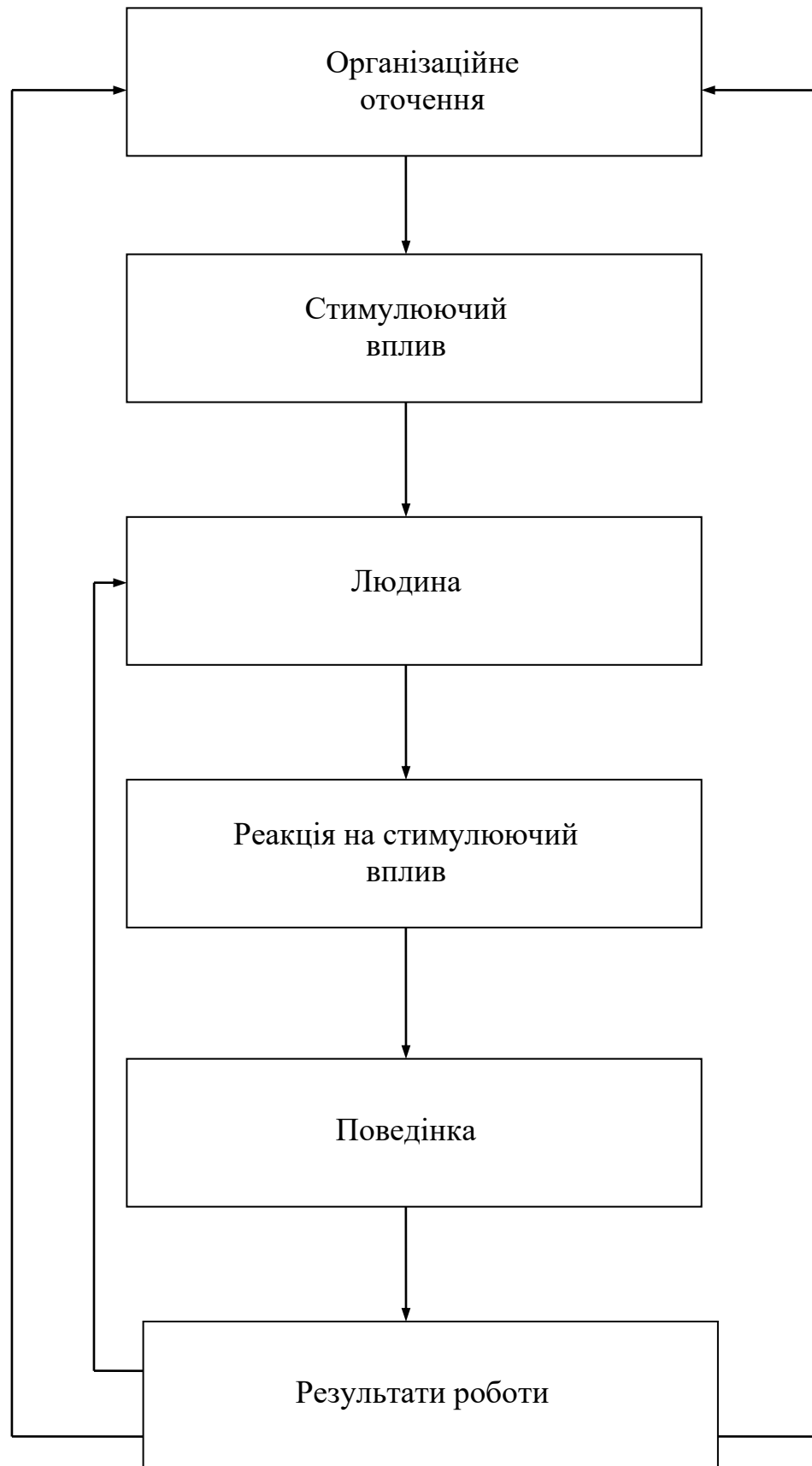


Рис. 3.1. Модель включення людини в організаційне оточення

досягнення результатів, пропонуючи свою систему винагород. Узгодження цих очікувань – складне завдання, що вимагає високого рівня управлінського мистецтва [40].

Щоб узгодити очікування і мінімізувати конфлікти, потрібно чітко визначити, яке місце в організації може зайняти працівник і які ролі він може або хоче виконувати. Існує два підходи, табл. 3.1:

Таблиця 3.1

**Схема відповідності ролі та місця [41]**

| Людина підбирається для виконання визначеної роботи або функції   | Робота або функція підбирається під людину  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– вивчається робота;</li> <li>– описуються вимоги;</li> <li>– визначаються кваліфікаційні характеристики;</li> <li>– обираються кандидати</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– вивчаються можливості та прагнення людини;</li> <li>– закріплюється певне місце;</li> <li>– підбирається найбільш відповідна робота;</li> <li>– закріплюється робота за людиною</li> </ul> |

Входження людини в організацію супроводжується кількома проблемами:

- адаптація до нового оточення;
- необхідність корекції або зміни поведінки працівника;
- зміни та модифікації в організації, що дозволяють “вбудувати” людину в існуючу структуру [22].

Від розв’язання цих проблем залежить, як людина функціонуватиме в організації та які будуть довгострокові наслідки для обох сторін.

Організаційне оточення – це не просто робоче місце, а комплекс норм, цінностей, стосунків, які людина повинна засвоїти.

Перейдемо до переліку основних моментів, які людина має вивчити:

- місію й основні цілі організації;
- засоби їх досягнення;
- імідж та цінності організації;
- принципи, правила і норми, що забезпечують єдність організації;
- обов’язки, які працівник мусить взяти на себе;

– поведінкові стандарти, необхідні для ефективного виконання ролі [43].

Відібраний працівник має зрозуміти, що навчання та адаптація – це частина “ціни” за входження в організацію, що значно зменшує ризик конфліктів.

Щоб допомогти людині увійти в організацію, керівництво має розробити систему заходів. Перейдемо до переліку основних задач організації при входженні нового працівника:

- руйнація старих поведінкових стереотипів;
- зацікавлення працівника в роботі;
- ознайомлення з новими нормами поведінки;

Методи досягнення цих цілей включають:

– Створення ситуацій, де новачок повинен діяти нестандартно, розв’язуючи нові завдання.

– Формування груп з нових працівників та досвідчених колег для прискореної адаптації.

– Бесіди з керівництвом, роз’яснення норм і правил [44].

Успішна інтеграція веде до того, що працівник відчуває відповідальність за справи організації, формуються внутрішні зобов’язання щодо неї. Надання певного статусу, повноважень, доступу до конфіденційної інформації чи участі в особливих заходах зміцнює відчуття приналежності.

Ступінь включення залежить від того, які норми та цінності приймає працівник. Перейдемо до переліку типів адаптацій:

- заперечення (не приймаються ніякі норми);
- конформізм (приймаються всі норми та цінності);
- мімікрія (не прийняті основні норми, але дотримуються другорядні);
- адаптивний індивідуалізм (обов’язкові норми прийняті, інші – частково) [34].

Перший і третій тип унеможливають ефективну адаптацію. Другий і четвертий дозволяють інтеграцію, хоча з різним рівнем творчої свободи.

Одним із ключових результатів взаємодії людини й організації є зміна її поведінки. Виділяють чотири типи працівників:

1. Ті, що приймають цінності й норми.
2. Ті, що не приймають цінності, але дотримуються норм (пристосуванці).
3. Ті, що приймають цінності, але не приймають норм (оригінали).
4. Ті, що не приймають ні норм, ні цінностей (бунтарі) [16].

Організація зацікавлена у формуванні такого поведінкового патерну, який би відповідав її цілям.

Перейдемо до переліку факторів, що впливають на поведінкове навчання в організації:

Працівник вчиться виконувати функціональні ролі та оптимізувати робочі процедури.

- вчиться формально-процедурним діям (оформлення документів, спілкування);

- вчиться розуміти своє місце у структурі організації, норми й цінності колективу;

- вчиться досягати власних цілей, адаптуватися до умов для особистого розвитку [17; 34].

Таким чином, працівник постійно взаємодіє з організаційним оточенням, змінюючи свою поведінку та установки, розвиваючись як особистість і професіонал.

Дуже важливо знайти індивідуальний підхід до кожного працівника, враховуючи його можливості, мотивацію, тип особистості, рівень прийняття норм і цінностей, якщо організація прагне досягти максимальної ефективності. Сучасні дослідження підтверджують, що індивідуалізований підхід підвищує рівень залученості, задоволеності роботою та інноваційного потенціалу команди.

## ВИСНОВКИ

Вибір та залучення нових працівників є одним із найбільш складних та відповідальних завдань у системі управління персоналом, оскільки навіть незначна помилка на цьому етапі може призвести до значних фінансових і репутаційних втрат для організації. Сучасні дослідження в сфері HR-менеджменту наголошують, що якісний процес добору кадрів не тільки забезпечує успіх підприємства в довгостроковій перспективі, а й формує підґрунтя для підвищення мотивації та ефективності працівників. Професійний HR-консультант, який поєднує знання у праві, економіці, соціології та психології, а також володіє навичками оцінювання особистих якостей кандидатів, здатний суттєво підвищити результативність процесу найму. В умовах, коли особистісні характеристики персоналу все більше впливають на кінцеві показники діяльності організації, зростає потреба у використанні передових методів оцінки та прогнозування професійної придатності.

Без фахівців відповідного рівня компетенцій жодна організація не здатна досягти стратегічних цілей та зберегти конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. З практичної точки зору, вичерпання можливостей рекрутування через особисті зв'язки та знайомства спонукає організації активніше звертатися до професійних HR-агентств, рекрутингових платформ та внутрішніх HR-відділів, що володіють необхідними технологіями, інструментами й аналітичними методами для пошуку висококласних фахівців, включаючи пасивних кандидатів із інших компаній. Ця тенденція відображена в сучасних звітах CIPD та SHRM, де наголошується на важливості стратегічного підходу до управління талантами: фокус на залученні найкращих кадрів, навіть якщо вони зараз працевлаштовані в інших організаціях, сприяє формуванню високопродуктивних команд. Одночасно з цим прискорюється мобільність персоналу: фахівці все частіше змінюють місця роботи, підвищують свою

кваліфікацію та шукають умови для професійного зростання.

Аналіз актуальних літературних джерел та дослідницьких публікацій свідчить, що професійний добір персоналу в Україні ще перебуває на стадії становлення. Це створює передумови для впровадження найкращих світових практик, зокрема використання сучасних технологій, психометричних тестів, аналізу Big Data, штучного інтелекту для сортування резюме та підбору талантів.

У магістерській роботі було приділено увагу фундаментальним аспектам проблеми ефективного управління персоналом, включаючи ретельне планування потреб у кадрах, впровадження систематичного підбору та відбору працівників, а також аналіз взаємодії «людина – організація». Сучасні підходи до HR-менеджменту наголошують на важливості врахування психологічних, емоційних та мотиваційних чинників: згідно з останніми дослідженнями, понад 50% компаній, що застосовують комплексні методи оцінки поведінкових факторів кандидатів, досягають суттєвого підвищення рівня утримання персоналу.

При розгляді питань кар'єрного розвитку та професійної орієнтації важливо розуміти, якими мотивами керується людина при виборі сфери діяльності. Дослідження, проведені у державному секторі, підтверджують, що значна частка державних службовців (40–60%) орієнтована на суспільні інтереси, а не лише на особисту вигоду. Цей факт узгоджується з міжнародними дослідженнями, де мотив громадського блага визнається одним із ключових чинників, що стимулює довгострокову відданість та продуктивність персоналу у державному управлінні. Більше того, зростання стажу та віку службовців посилює орієнтацію на суспільні інтереси, що можна використати для побудови довгострокових програм кар'єрного зростання, розширення зон відповідальності та стимулювання впровадження інновацій у державному секторі.

В українських реаліях система державної служби та професійного розвитку перебуває у стадії формування. Стимули для підвищення

кваліфікації включають законодавчі вимоги, конкурсні процедури під час прийому на державну службу, присвоєння кваліфікаційних рангів і категорій, а також наявність мережі освітніх установ відповідного профілю. Втім, за сучасних умов рівень оплати праці в державній службі часто не може слугувати вагомим стимулом для підвищення ефективності та професійного зростання. Дослідження міжнародних організацій (OECD, ILO) підтверджують, що відсутність конкурентного рівня заробітної плати ускладнює утримання кваліфікованих кадрів і залучення нових талантів у державний сектор.

Отже, найважливіші стимули, передбачені нормативно-правовими актами, можна узагальнити таким чином:

1. Конкурсний відбір при прийомі на державну службу, що підвищує якість нових працівників.
2. Конкурсний відбір на заміщення вакантної посади, що стимулює постійне професійне вдосконалення.
3. Присвоєння кваліфікаційних розрядів, які мотивують до підвищення компетентності.
4. Установлення надбавок та премій за кваліфікаційний розряд, що забезпечує диференціацію винагород.
5. Наявність освітніх установ, орієнтованих на підготовку та підвищення кваліфікації працівників державної служби.

Найважливішим чинником професійного розвитку персоналу є багатоаспектна система стимулювання праці, що включає не лише грошові винагороди, а й умови праці, зміст робочих завдань, можливості для самореалізації та особистісного зростання. Працівник інвестуватиме у свій професійний розвиток лише тоді, коли його зусилля та компетентність отримуватимуть адекватну винагороду та сприятимуть задоволенню ключових потреб (як матеріальних, так і морально-етичних).

Отже, для підвищення ефективності управління персоналом доцільно не лише удосконалювати процедури підбору та оцінки кадрів, але й

формувати комплексну систему стимулів, інвестувати у професійне навчання, розвивати корпоративну культуру та позитивну організаційну поведінку.

Впровадження таких підходів, підкріплених кращими світовими практиками та аналітичними інструментами, значно підвищить конкурентоспроможність як окремих організацій, так і державних установ у глобальному масштабі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Демченко, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства / О. В. Демченко // Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2020. – №1. – С. 45–50. URL: <https://dspace.puet.edu.ua>.
2. Концепція розвитку державного менеджменту в умовах євроінтеграції / Міністерство економіки України. [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.me.gov.ua>.
3. Космина, Т. В. Управління поведінкою персоналу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Т. В. Космина. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2015. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1390/arefkosmyna.pdf>.
4. Мельник, О. Ю., & Саркісян, Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / О. Ю. Мельник, Л. Г. Саркісян // Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. – 2017. – №9. – С. 118–122. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/4858/4888>.
5. Палівода, О. М., Теміндарова, С. М., Бондарець, О. В. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми / О. М. Палівода, С. М. Теміндарова, О. В. Бондарець // Економіка та суспільство. – 2019. – №17. – С. 123–128. URL: <https://en.knutd.edu.ua>.
6. Панфоров, О. В. Розвиток системи управління персоналом на підприємствах України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О. В. Панфоров. – Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2018. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/12-00-08/panforov-avtoreferat.pdf>.
7. Пожуєва, Т. О. Підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах / Т. О. Пожуєва. [Електронний ресурс]. – URL: [https://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/6889/1/Pozhueva\\_Increase.pdf](https://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/6889/1/Pozhueva_Increase.pdf).
8. Продіус, О. І., Лобінцева, В. В. Шляхи підвищення ефективності

управління персоналом на підприємстві / О. І. Продіус, В. В. Лобінцева // Економіка: реалії часу. – 2020. – №4. – С. 57–62. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf>.

9. Романюк, Н. І. Стратегічне управління персоналом в умовах сучасного розвитку ринку праці / Н. І. Романюк // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2019. – №1. – С. 51–58. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/968/1/Romaniuk%20%28Vovk%29%20N.I.%2C%20MZEDzis-51.pdf>.

10. Скорик, М. В. Управління персоналом: навчальний посібник / М. В. Скорик. – Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2017. – 250 с. URL: [https://dspace.onu.edu.ua/bitstream/123456789/23131/3/Skorik\\_uprav\\_personalom-2017.pdf](https://dspace.onu.edu.ua/bitstream/123456789/23131/3/Skorik_uprav_personalom-2017.pdf).

11. Старущенко, О. В. Удосконалення управління персоналом в органах державної влади: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.05 / О. В. Старущенко. – Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2018. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/25-00-05/avtoreferat-starushhenko.pdf>.

12. Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки: Кабінет Міністрів України. Постанова №157 від 21.04.2021. [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-2021>.

13. Стратегія розвитку ринку праці: Міністерство економіки України. [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.me.gov.ua>.

14. Тарнавський, М. І. Формування системи управління персоналом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / М. І. Тарнавський. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2015. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1335/areftarnavskyumi.pdf>.

15. Чикуркова, А. Д., Фурман, Д. Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції та перспективи / А. Д. Чикуркова, Д. Г. Фурман // Вісник ЧНУ імені Петра Могили. – 2018. – №2. – С. 25–30. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789->

/2253/1/Чикуркова%20А.%20Д.%20С%20Фурман%20Д.%20Г..pdf.

16. Чуб, С. В. Управління персоналом в умовах трансформації економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / С. В. Чуб. – Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/dis/25-00-05/chub-avtoreferat.pdf>.

17. Шубалий, О. М., Рудь, Н. Т., Гордійчук, А. І. Економіка та управління персоналом: магістерський курс / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук. – Луцьк: ЛНТУ, 2021. – 320 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/gordiychuk-ai>.

18. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

19. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 №504/96-ВР. [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>.

20. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 №889-VIII. [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

21. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 №5067-VI. [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

22. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 №3356-XII. [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.

23. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>

24. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України від 22.06.2012 № 5026-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17>

25. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

26. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

27. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 №2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
28. Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* / M. Armstrong. – Kogan Page Publishers, 2020. – 760 с.
29. Cai, Z., et al. Self-Efficacy and Adjustment Among New Employees: A Conservation of Resources Perspective / Z. Cai, et al. // *Journal of Organizational Behavior*. – 2021. – Vol. 42, No. 2. – P. 176–194. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2511>.
30. Deloitte. *Global Human Capital Trends*. [Електронний ресурс]. – 2022. URL: <https://www2.deloitte.com>.
31. *Digitalisation and Skills*. [Електронний ресурс]. – OECD. URL: <https://www.oecd.org>.
32. Gallup. *State of the Global Workplace Report*. [Електронний ресурс]. – 2022. URL: <https://www.gallup.com>.
33. Gartner. *Future of Work Trends Post-COVID-19*. [Електронний ресурс]. – 2022. URL: <https://www.gartner.com>.
34. *Harvard Business Review*. *Supporting Employee Mental Health When Reopening the Workplace*. [Електронний ресурс]. – 2022. URL: <https://hbr.org>.
35. IBM. *The Rise of AI in HR*. [Електронний ресурс]. – 2022. URL: <https://www.ibm.com>.
36. Mayo, E. *The Human Problems of an Industrial Civilization* / E. Mayo. – Macmillan, 1933. – 224 с.
37. Nifadkar, S. S., Tsui, A. S., & Ashforth, B. E. The Way You Make Me Feel and Behave: Supervisor-Triggered Newcomer Affect and Approach-Avoidance Behavior / S. S. Nifadkar, A. S. Tsui, B. E. Ashforth // *Academy of Management Journal*. – 2019. – Vol. 55, No. 5. – P. 1146–1168. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0135>.
38. Noe, R. A. *Employee Training and Development* / R. A. Noe. – McGraw-Hill Education, 2020. – 600 с.
39. OECD. *Digitalisation and Skills*. [Електронний ресурс]. – URL:

<https://www.oecd.org>.

40. Osborne, D., & Gaebler, T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector / D. Osborne, T. Gaebler. – Addison-Wesley, 1992. – 405 с.

41. Oxford English Dictionary Online. [Електронний ресурс]. – Oxford University Press, 2023. URL: <https://www.oed.com>.

42. Pollitt, C., & Bouckaert, G. Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity / C. Pollitt, G. Bouckaert. – Oxford University Press, 2017. – 400 с.

43. PwC. Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030. [Електронний ресурс]. – 2022. URL: <https://www.pwc.com>.

44. Searle, R. H. Organizational Assessments: Designing and Evaluating Measures for Employee Performance / R. H. Searle. – Routledge, 2021. – 320 с.

45. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership / E. H. Schein. – Wiley, 2021. – 432 с.

46. Taylor, F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. – Harper & Brothers, 1911. – 144 с.

47. World Economic Forum. Demographic Dividend or Disaster? [Електронний ресурс]. – 2021. URL: <https://www.weforum.org>.

48. Шульженко М. П. Проблеми та шляхи підвищення ефективності управління персоналом. // Студенти та молодь – для майбутнього країни : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Харків, 14–15 листоп. 2024 р.) : у 3-х т. [Електронний ресурс]. Харків : БННППІ ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. Т. 2. С. 57–59. URL: [https://drive.google.com/file/d/1MOlQhBM0Z\\_zny0MfhTbj2ozBT4rB9Cck/view](https://drive.google.com/file/d/1MOlQhBM0Z_zny0MfhTbj2ozBT4rB9Cck/view)