

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Форма навчання заочна

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «Управління персоналом організації»
(за матеріалами ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр та назва)

Виконавець роботи

Аксельрод Владислав Ярославович

(підпис, дата)

Науковий керівник ст. викл. Кужель Наталія Леонідівна

(підпис, дата)

Рецензент

к.е.н., доцент Карпенко Юрій Вікторович

(підпис, дата)

Полтава 2023

ВСТУП

В сучасних трудових відносинах на підприємствах важливу роль посідає управління персоналом. Правильна побудова системи управління персоналом є однією з умов ефективного процвітання підприємства.

Управління персоналом являє собою професійну діяльність, яка максимально спрямована на ефективне функціонування працівників на підприємстві.

Управління персоналом є складним та багатограним процесом, який включає в себе взаємодію між керівництвом та працівниками, визначення стратегії та політики відносно персоналу, залучення та відбір кандидатів, розвиток кадрів, мотивацію працівників, оцінку їхньої роботи, управління конфліктами та інші аспекти, що впливають на ефективність роботи організації.

Система управління персоналом – це набір методів, інструментів за допомогою яких керівний склад підприємства управляє працівниками для досягнення поставлених цілей та забезпечує безперервне удосконалення роботи з персоналом [7].

Дослідження управління персоналом є важливим для забезпечення стійкого розвитку підприємства, збільшення його конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів. Вивчення процесів управління персоналом дозволяє краще зрозуміти фактори, які впливають на успіх організації, та розробити ефективні стратегії для підвищення ефективності роботи персоналу.

Люди є головним джерелом ефективного розвитку економіки, а саме їх професія, знання, здібності та навички у певній сфері діяльності. Чим вище добробут населення, тим вищий рівень розвитку. Від кваліфікаційного рівня працівників підприємства залежить продуктивність праці, ефективність праці, організаційно-технічний рівень підприємства та усі показники які показують ефективність роботи підприємства.

Проблему дослідження ефективної системи управління персоналом досліджували багато вітчизняних вчених, зокрема Герман О.І., Стародубцева М.М., Манулік О.Ю. [8], Іванчук О.І., Болотіна О.В., Комарова А.М. [16], Клименко О.М., Лисенко О.В. [19] тощо. Серед зарубіжних вчених, які приділяють увагу дослідженню сучасного розвитку системи управління персоналу на підприємстві, слід виділити Кім Ч. Р., Лі М., Лі Ч. Т., Кім Н. [56], Шел Р.С., Сейд Дж., Насурдін А. М. [59], Янг Ч., Кім К. [61] тощо. Згідно з аналізом літературних джерел дослідження системи управління персоналом за науковими доробками вітчизняних та зарубіжних вчених можна зазначити, що ефективна система управління персоналу повинна бути побудована відповідно до вимог сьогодення та впливу зовнішніх факторів.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що успішність будь-якої організації значною мірою залежить від ефективного управління її персоналом. Працівники є ключовим ресурсом будь-якої компанії, і їхня продуктивність, мотивація, задоволеність роботою та здатність пристосовуватись до змін у сучасному світі можуть значно впливати на успіх бізнесу. Отже, ефективне управління персоналом стає важливим елементом стратегії будь-якої компанії, що прагне досягти успіху та збільшення прибутку.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні та методичні засади управління персоналом організації та розглянути напрями удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».

У ході виконання кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні завдання:

1. Розкрити сутність та основні поняття управління персоналом організації в сучасних умовах господарювання.
2. Розглянути основні теорії та моделі управління персоналом.
3. Охарактеризувати ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» як соціально-економічну систему.
4. Провести оцінку ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».

5. Дослідити напрями удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

6. Розглянути можливості використання зарубіжного досвіду управління персоналом в ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».

7. Розробити заходи оптимізації системи управління персоналом в ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».

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

Предметом кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методичних аспектів управління персоналом організації.

Практичне значення дослідження управління персоналом організації полягає в тому, що воно дозволяє розробити ефективні стратегії та практики управління персоналом, які сприятимуть підвищенню ефективності роботи організації та задоволенню потреб клієнтів. Дослідження управління персоналом дозволяє визначити потреби організації в ресурсах, розробити оптимальні методи залучення та утримання персоналу, встановити ефективну систему мотивації та стимулювання працівників, а також визначити найбільш ефективні методи оцінки роботи персоналу.

Наукова новизна дослідження управління персоналом полягає в тому, що воно розглядає процес управління персоналом як складний та багатогранний процес, який потребує комплексного підходу та використання різноманітних методів дослідження. Дослідження управління персоналом дозволяє виявити нові підходи до залучення та утримання персоналу, розробити ефективні методи мотивації та стимулювання працівників, використовуючи сучасні інструменти та технології.

Таким чином, дослідження управління персоналом не тільки є важливим практичним елементом для розвитку підприємств та їх конкурентоспроможності, але й має науково-новітній характер. Воно сприяє розробленню ефективних стратегій та методів управління персоналом на основі сучасних технологій та методів дослідження.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи – 100 сторінок друкованого тексту, включаючи 21 таблицю, 23 рисунки. Список використаних джерел містить 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та основні поняття управління персоналом організації в сучасних умовах господарювання

В сучасних умовах господарювання, коли ринок праці є дуже конкурентним, управління персоналом має велике значення для забезпечення успішного функціонування та розвитку організації. Управління персоналом організації є комплексним процесом планування, організації, керування та контролю за роботою працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Основні поняття управління персоналом організації в сучасних умовах господарювання включають:

1. Розвиток та планування персоналу – процес визначення потреб організації у робочій силі, підбір та навчання кандидатів, розвиток та стимулювання розвитку персоналу, оцінка результативності.

2. Оплата праці – це винагорода, яку працівник отримує за свою працю від роботодавця. Це може бути грошова винагорода, яка виплачується у вигляді зарплати, окремих премій, бонусів, нарахуванням щоденних або годинних ставок оплати, а також нематеріальна винагорода, така як медичне страхування, відпустки, пенсійні виплати тощо.

3. Мотивація працівників – процес стимулювання та підтримки мотивації працівників, що полягає в забезпеченні їхнього внеску у досягнення стратегічних цілей організації.

4. Керування персоналом – процес управління діяльністю працівників організації з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей.

5. Оцінка результативності – процес визначення та оцінювання результатів діяльності працівників з метою підвищення їхньої ефективності та забезпечення досягнення стратегічних цілей організації.

У зв'язку з тим, що даній проблемі науковці та практики постійно приділяють значну увагу, поняття «управління персоналом» має багато визначень, які відрізняються залежно від того, який аспект управління персоналом розглядається і з якої точки зору.

Управління персоналом – це система дій та заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації через оптимізацію роботи з персоналом. Основні завдання управління персоналом полягають у підборі та розстановці кадрів, створенні сприятливого середовища для роботи, розвитку та підвищенні кваліфікації персоналу, контролі за виконанням робочих обов'язків та регулюванні конфліктів у колективі.

Ось декілька визначень управління персоналом від українських та європейських науковців, які об'єднані у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «управління персоналом»	
Автор	Визначення
1	2
Б. Гавриш [21]	Управління персоналом – це процес планування, координації та контролю за роботою персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації
Ж. Бретон [22]	Управління персоналом – це діяльність організації, яка має на меті створення оптимального складу та розстановку кадрів, їх розвиток та мотивацію, забезпечення соціального захисту та інших важливих аспектів роботи з персоналом
А. Болкун [23]	Управління персоналом – це процес планування, організації та контролю за діяльністю персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації, з урахуванням інтересів та потреб працівників
М. Артеменко [24]	Управління персоналом – це процес управління людським капіталом, який включає в себе планування ресурсів, підбір, оцінку та розвиток працівників, а також управління оплатою праці, мотивацією та соціальними пакетами
Д. Колісник [25]	Управління персоналом – це система організаційних заходів, спрямованих на створення ефективного взаємодії між персоналом та організацією з метою досягнення стратегічних цілей, забезпечення ефективності роботи та підвищення конкурентоспроможності
Д. Варламов [26]	Управління персоналом – це складний процес, що включає в себе планування, організацію, розвиток та контроль за персоналом з метою

Продовження таблиці 1.1

1	2
	забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації
П. Друкер [27]	Управління персоналом – процес, за допомогою якого керівництво підприємства забезпечує максимальну продуктивність та задоволеність працівників.
Д. Уїнінґем [28]	Управління персоналом – процес, що включає у себе планування, розвиток та управління людськими ресурсами в організації з метою досягнення стратегічних цілей.
Г. Деслер [29]	Управління персоналом – процес, що включає у себе привернення, відбір, розвиток та утримання працівників з метою досягнення стратегічних цілей організації.
Леслі В. Рудмен [30]	Управління персоналом – процес, що включає у себе управління ефективністю працівників, розвиток та збереження талантів, а також забезпечення добробуту працівників.
Л. Мельник [31]	Управління персоналом – комплекс заходів, спрямованих на розробку та реалізацію стратегії залучення, розвитку та утримання персоналу в організації.
О. Гнатюк [32]	Управління персоналом – системний процес, спрямований на планування, організацію, керування та контроль за діяльністю персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації.
О. Рябова [33]	Управління персоналом – система взаємодії між людьми в організації, спрямовану на досягнення спільних цілей та задоволення потреб організації та її працівників.
Т. Лук'янова [34]	Управління персоналом – система організаційно-управлінських заходів, спрямованих на розвиток та управління людськими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Одним з головних завдань управління персоналом є створення сприятливих умов для роботи та розвитку персоналу в організації. Це включає в себе визначення потреб в робочих силах, підбір кандидатів, розстановку кадрів, навчання та розвиток працівників, а також оцінку їх роботи та контроль за дотриманням внутрішніх правил і політик компанії. Крім того, управління персоналом включає в себе регулювання взаємин між співробітниками, забезпечення їх соціальним захистом та мотивацією для досягнення спільних цілей організації.

Хоча багато науковців поділяють загальну ідею про те, що управління персоналом є ключовим елементом успіху будь-якої організації, деякі з них мають різні підходи до його визначення та реалізації. Наприклад, одні науковці більше акцентують увагу на технічних аспектах управління персоналом, таких як планування ресурсів та управління оплатою праці, тоді як інші більше

зосереджені на соціальних аспектах, таких як мотивація та соціальний захист працівників.

Зокрема, українські науковці часто наголошують на важливості соціально-економічного розвитку країни в цілому та на взаємозв'язку між управлінням персоналом та соціально-економічними процесами. Вони вважають, що управління персоналом повинне бути спрямоване на створення комфортних умов для працівників, забезпечення їх соціального захисту та мотивації, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств та розвиток економіки в цілому.

Отже, підходи до визначення поняття «управління персоналом» відрізняються в залежності від країни та наукової школи, але основна ідея полягає у забезпеченні ефективної роботи та розвитку людських ресурсів відповідно до потреб бізнесу та організації.

Розглянемо детально кожний з основних елементів та складових управління персоналом.

Оцінка персоналу – це складна система виявлення характеристики працівників, яка направлена на те, щоб допомогти керівнику підприємства в прийнятті управлінських рішень по збільшенню результативності роботи підлеглих. Оцінкою персоналу на підприємстві займається HR–менеджер.

На даний час керівники певних організацій вважають, що витрати на управління персоналом дадуть змогу підвищити ефективність та продуктивність праці. Продуктивність праці обчислюється шляхом співставлення доходів та витрат. Ефективність визначається порівнянням результату управління персоналом та відповідно з поставленими цілями.

Визначення ефективності управління персоналом слід здійснювати з врахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на формування системи управління людськими ресурсами. Часто на підприємстві постають проблеми, які приводять до недостатньої оцінки ефективності. Серед них виділяють:

1. Впевненість в тому, що оцінити ефективність дуже складно.
2. Складність визначення досягнення цілей.

3. Персонал відділу кадрів обмежений в часі або не має бажання проводити оцінку.

4. Байдужість до оцінки ефективності праці персоналу з боку керівництва.

Співставлення різних рівнів управління зможе призвести до таких рішень: оцінку та переоцінку існуючої політики управління на підприємстві; порівняння діючої практики з кращою; постановка цілей для досягнення «найкращої практики»; визначення відділів, підрозділів у яких можливе покращення [21].

На рисунку 1.1 відображено методи оцінки персоналу на підприємстві.

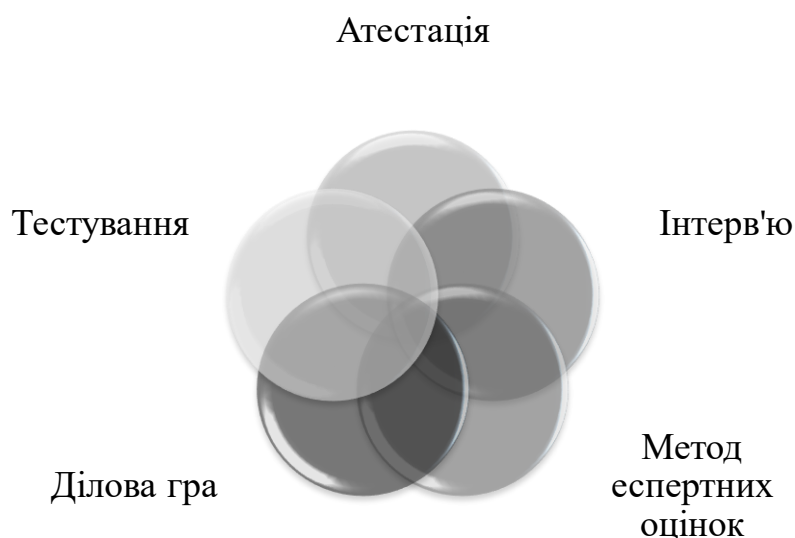


Рис.1.1. Методи оцінки персоналу на підприємстві

Джерело: побудовано автором

Атестація, порядок її проведення повинен бути викладеним в офіційно затверджених керівництвом підприємства документах.

При оцінці персоналу таким методом як тестування, використовують як професіональні так і психологічні тести.

Інтерв'ю. Цей метод ґрунтується на питаннях та відповідях.

Метод експертних оцінок персоналу полягає в залученні до оцінки персоналу експертів, які аналізують характеристики працівників на основі власного досвіду і знань та роблять відповідний висновок.

Ділова гра характеризується оцінювання персоналу за допомогою імітації ділової активності.

В оцінці персоналу найважливішим принципом являється об'єктивність, гарантуюча подальшу справедливість і ефективність кадрових рішень. Очевидно, що з врахуванням людського фактору досягнути абсолютної справедливості на практиці не можливо. Саме тому залучати до важливої процедури потрібно лише тих спеціалістів по роботі з персоналом, які цінують своєю репутацією і мають відповідний досвід в проведенні оцінки.

Оплата праці є одним з важливих елементів управління персоналом, оскільки забезпечує належну мотивацію працівників, впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою. Управління оплатою праці передбачає визначення та застосування різних методів та стратегій для забезпечення належного винагородження працівників за їхню роботу.

Основні складові системи оплати праці:

1. Фіксована частина заробітної плати. Це плата, яку отримує працівник за виконання своїх обов'язків. Вона може бути встановлена на певному рівні для всіх працівників, в залежності від їхньої посади, рівня кваліфікації, досвіду роботи та інших факторів.

2. Змінна частина заробітної плати залежить від результатів роботи працівника, зокрема від кількості виконаних робіт, обсягу продажів, якості виконаної роботи тощо. Змінна частина може бути визначена у відсотках від обсягу реалізованих продуктів або послуг, які створює працівник.

3. Додаткові виплати. Це можуть бути різні види премій та бонусів, які виплачуються працівникам за виконання певних завдань, досягнення певних цілей, роботу у важких умовах, виконання певного обсягу роботи за певний термін тощо.

4. Соціальні пакети. Це можуть бути різні види соціальних виплат, які забезпечуються працівникам, такі як медичне страхування, відпустки, допомога з житлом та інші [25].

Управління оплатою праці також включає в себе встановлення рівня зарплати та визначення політики оплати праці в організації. Рівень зарплати може бути визначений на основі ринкових умов, урахування конкурентоспроможності зарплати порівняно з іншими організаціями, зокрема в одній галузі або на однакових посадах. Політика оплати праці може включати в себе встановлення мінімальної зарплати, розмір та періодичність її підвищення та інші параметри.

Важливим аспектом управління оплатою праці є також забезпечення справедливості та прозорості в процесі визначення заробітної плати. Для цього можуть використовуватись об'єктивні критерії, такі як кваліфікація, досвід, відповідальність за роботу, результати роботи та інші. Також важливим є встановлення однакових правил для всіх працівників та відкрите повідомлення про критерії та правила визначення зарплати.

В управлінні оплатою праці також важливим є забезпечення мотивації працівників на досягнення певних результатів та цілей організації. Для цього можуть використовуватись різні методи, такі як встановлення бонусів та премій за досягнення певних результатів, установа системи диференційованої оплати праці на основі результатів роботи, розвиток кар'єри працівників та інші.

Отже, управління оплатою праці є важливим елементом управління персоналом, оскільки впливає на мотивацію, продуктивність та задоволеність працівників. Вона включає в себе встановлення фіксованої та змінної частин заробітної плати, додаткових виплат та соціальних пакетів, забезпечення справедливості та прозорості в процесі визначення оплати праці та мотивації працівників на досягнення певних результатів та цілей організації.

Успішна система оплати праці забезпечує баланс між потребами працівників у винагороді та можливостями організації забезпечити ці винагороди. Вона допомагає привернути та зберегти талановитих працівників, збільшує продуктивність та рентабельність організації. Водночас, система оплати праці повинна бути адаптована до змін у ринкових умовах, забезпечувати відповідність законодавству та враховувати вимоги різних груп працівників.

Мотивація є важливим елементом управління персоналом, оскільки вона стимулює працівників до досягнення мети організації та покращення їхньої продуктивності. Управління мотивацією передбачає використання різних методів та стратегій для забезпечення належної мотивації працівників, зокрема встановлення мети, забезпечення чіткої комунікації, встановлення стимулів та премій за досягнення певних результатів, розвиток кар'єри працівників, забезпечення навчання та розвитку, створення комфортних умов роботи тощо.

Існує тісний взаємозв'язок між цінностями особистості та потребами, що лежать в основі мотивів поведінки людини. І потреби, і цінності зумовлюють спрямованість суб'єкта для досягнення будь-якого стану. Незважаючи на зазначений тісний взаємозв'язок між потребами та цінностями, кожне з цих фундаментальних понять має й принципові відмінності. Якщо система людських потреб характеризується постійним динамізмом – у міру задоволення одних потреб стають актуальними інші, то система цінностей є досить стабільною. Потреби сприймаються людиною як здійснення індивідуального бажання, цінності – як об'єктивно бажаний стан речей з позицій соціуму. Тобто цінності виконують регулюючу функцію стосовно потреб [29].

Інший підхід до трактування мотивації пов'язаний із визначенням мотивації як однієї із функцій управління, як зовнішнього впливу на працівника з метою спонукання його до праці. Таке розуміння мотивації характерно для вчених, які розвивають у вітчизняній науці проблеми економіки праці та управління людськими ресурсами.

Слід розмежовувати поняття «мотивація праці» та «стимулювання праці». Представники менеджерів-управлінців висловлюють думку, що стимулюванням є намір, бажання, яке спонукає людей займатися певною діяльністю, та яке керує індивідуальними діями з метою задовольнити певну потребу. В управлінській практиці стимулюванням праці є не що інше, як використання мотивів поведінки людини в управлінні її діяльністю, що спонукають людину до активності і продуктивності праці. Стимулювання включає і формування стимулів в процесі діяльності людини, і закріплення їх в якості постійно діючої домінанти. Тобто

стимулювання являє собою використання мотивів поведінки людини в практиці управління її діяльністю. Система стимулювання має на меті створення взаємно однозначних умов, що регулюють трудові відносини, і які забезпечують відповідність між конкретними інтересами працівника і роботодавця, при яких у працівника з'являється потреба самовіддано працювати [5, с. 212].

Схематично відмінні риси мотивації та стимулювання праці представлені на рис. 1.2.

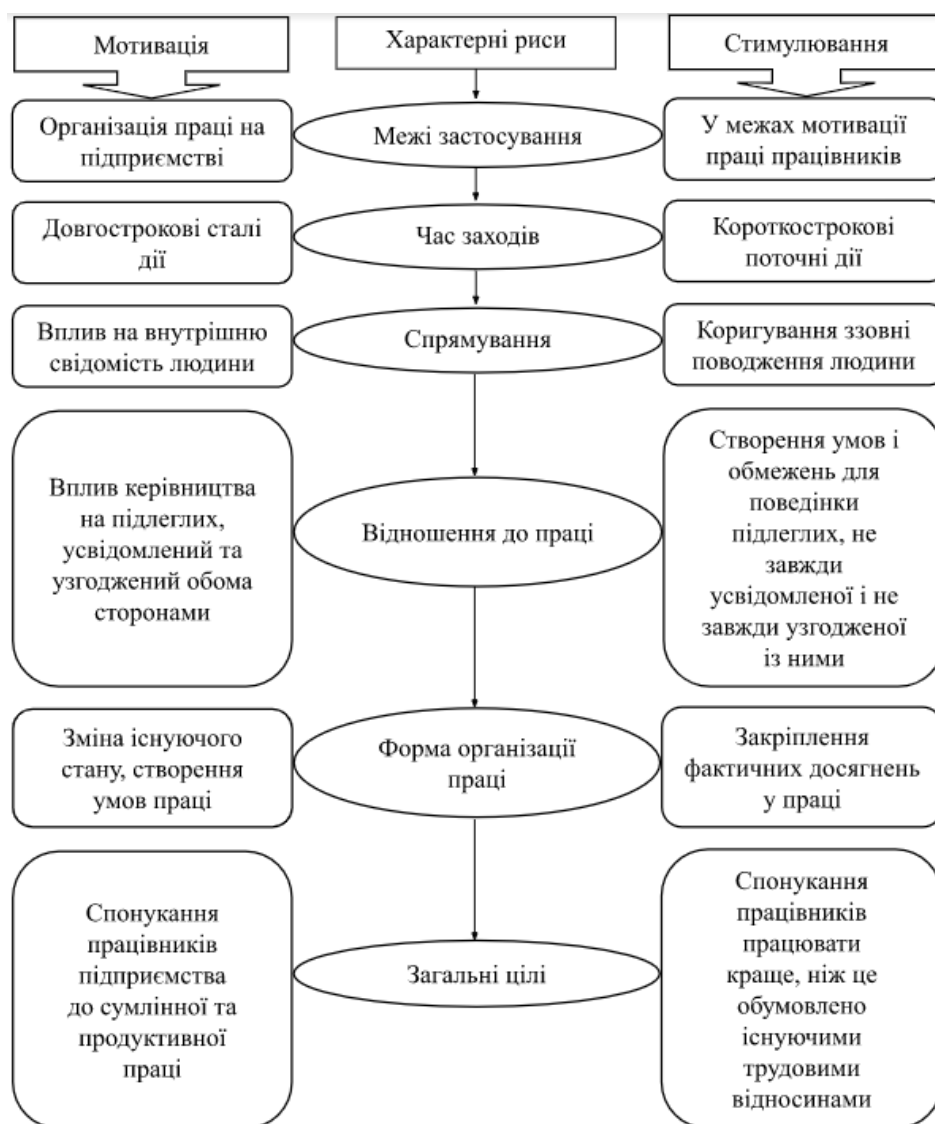


Рис. 1.2. Відмінні риси понять «мотивація» та «стимулювання»

Джерело: [49]

Отже, розглянувши два, здавалося б на перший погляд майже однакові поняття, можна зробити висновок, що мотивація та стимулювання – це не одне й те ж. Мотивацію, на наш погляд, слід розглядати на індивідуальному рівні кожного окремого працівника, котрий має свої власні мотиви до трудової діяльності. В свою чергу, стимулювання – це більш загальний термін, що використовується загалом до усього трудового колективу, може мати різні форми та методи застосування. Система стимулювання працівників приносить результати на рівні підприємства. Проте, незважаючи на визначену різницю, у двох поняттях є очевидним те, що і мотивація, і стимулювання мають спільну мету – підвищення результатів та продуктивності праці як окремого працівника, так і підприємства в цілому.

Управління персоналом є ключовою функцією будь-якої організації, оскільки воно стосується планування, розвитку, оцінки та керування працівниками. Організація може мати найкращі продукти та послуги, але без ефективного управління персоналом, ця компанія не зможе досягти своїх цілей та бути конкурентоздатною [20].

Ось кілька причин, чому управління персоналом є ключовим фактором успіху організації [50]:

1. Розвиток та збереження талантів.
2. Підвищення ефективності.
3. Управління змінами.
4. Забезпечення дотримання законодавства.
5. Підтримка корпоративної культури.
6. Управління витратами.
7. Розвиток стратегічного планування.

Таким чином, ефективне управління персоналом є ключовою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Воно сприяє розвитку талановитих працівників, збереженню та розвитку корпоративної культури, підвищенню ефективності та продуктивності, зниженню витрат та виконанню

стратегічних цілей організації. Розглянемо у п. 1.2 основні теорії та моделі управління персоналом.

1.2. Основні теорії та моделі управління персоналом

Управління персоналом є важливим елементом успіху будь-якої організації. Ефективне управління персоналом забезпечує збалансований розвиток працівників та організації в цілому, підвищення ефективності виробничих процесів та конкурентоспроможності організації на ринку. Для досягнення цих цілей використовуються різноманітні теорії та моделі управління персоналом.

Авторами основних теорій та моделей управління персоналом є відомі вчені та практики, такі як Елтон Мейо, Фредерік Герцберг, Ейбрахам Маслоу, Клейтон Олдерфер, Фредерік Тейлор, Мері Паркер Фолетт, Дуглас МакГрегор, та інші. Крім того, в сучасному світі існують багато кваліфікованих тренерів та консультантів з управління персоналом, які можуть допомогти компанії розв'язати конкретні проблеми та вдосконалити свої підходи до управління персоналом.

Одним з авторів ключових теорій управління персоналом є Фредерік Герцберг, який розробив теорію мотивації та задоволення на роботі. Його теорія, відома як теорія двоїстої складності, стверджує, що мотивація на роботі залежить від двох факторів: факторів задоволення (таких як визнання, досягнення, розуміння ролі, можливість розвитку) та факторів незадоволення (таких як умови праці, заробітна плата, стосунки з керівництвом). Ці фактори взаємодіють між собою, і підвищення факторів задоволення допомагає зниженню факторів незадоволення [21].

Інший автор, Гарі Мередіт, розробив модель «7S», яка допомагає менеджерам визначити ключові аспекти управління персоналом та забезпечити їх взаємодію. Модель складається з семи ключових факторів, таких як стратегія, структура, системи, персонал, навички, стиль керівництва та співробітництво [24].

Відома теорія управління персоналом – теорія Х та Y, розроблена Дугласом МакГрегором. Він стверджує, що підходи до управління персоналом можуть бути розподілені на дві категорії: теорія Х (яка припускає, що люди ненавидять роботу та потребують постійного контролю) та теорія Y (яка припускає, що люди природно мотивовані та шукають викликів та відповідальності) [19].

Інші важливі автори у галузі управління персоналом включають Едгара Шайна, який розробив теорію організації поведінки та навчання на роботі, та Абрахама Маслоу, який розробив теорію ієрархії потреб, що допомагає керівникам зрозуміти, які потреби працівників повинні бути задоволені, щоб вони могли бути ефективними на роботі [36].

У кожній теорії є свої переваги та недоліки, іноді ці недоліки можуть виявитися більш суттєвими, ніж переваги. Важливо знати, яку теорію використовувати в певній ситуації та як правильно впроваджувати її для досягнення максимальної ефективності управління персоналом (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні теорії управління персоналом

№	Теорія	Автор	Головна ідея	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5	6
1	Теорія наукового управління персоналом	Фредерік Тейлор	Застосування наукових методів дозволяє оптимізувати робочі процеси та забезпечити максимальну продуктивність працівників	Спрощення робочого процесу, зменшення витрат на виробництво	Неприємні умови праці, незадовільний рівень заробітної плати, низький рівень мотивації працівників
2	Теорія адміністративного управління персоналом	Генрі Файоль	Ефективне управління персоналом можливе тільки за умови раціонального та систематичного підходу до організації робочих процесів, планування та координації дій працівників	Забезпечення ефективного керівництва, впровадження системи контролю, відповідальності і координації робітників	Відсутність уваги до потреб працівників, зменшення рівня мотивації працівників

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5	6
3	Теорія поведінки в організації (теорія людських відносин)	Елтон Майо	Ефективність організації залежить від ступеня задоволеності та мотивації працівників	Заохочення міжособистісної взаємодії, підвищення рівня мотивації працівників, забезпечення комфортних умов праці	Відсутність чітких методів управління, ризик виникнення конфліктів між працівниками
4	Теорія економічного управління персоналом	Рональд Коуз	Керівництво повинно раціонально використовувати людські ресурси, які є складовою частиною виробничого процесу, і контролювати витрати, пов'язані з ними	Оптимізація використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва, забезпечення економічної стабільності організації	Відсутність уваги до потреб працівників, зниження рівня мотивації
5	Теорія системного управління персоналом	Пітер Друкер	Ефективне управління персоналом можливе лише за умови розуміння всіх елементів, які впливають на роботу людей в організації	Забезпечення ефективної організації роботи, підвищення рівня мотивації працівників, максимальна використання ресурсів організації	Складність реалізації, високі витрати на впровадження, можливість виникнення проблем зі збереженням ефективності системи в час
6	Теорія Х та теорія Y управління персоналом	Дуглас МакГрегор	Підходи до управління персоналом можуть відрізнятися залежно від того, як керівники сприймають працівників та їхню поведінку	Забезпечення ефективного управління працівниками, зміцнення взаємодії та співпраці між керівником і працівниками	Високі вимоги до кваліфікації керівників, можливість виникнення проблем з мотивацією працівників, недостатня увага до індивідуальних потреб працівників
7	Теорія контингентного управління	Фідлер Фред	Не існує єдиного універсального підходу до	Адаптація до зміни ситуації, розробка	Складність визначення оптимальної

Кінець таблиці 1.3

1	2	3	4	5	6
	персоналом		управління персоналом, який підходить до будь-якої організації, тому що кожна організація є унікальною, має свої цілі, завдання, ресурси та контекст	індивідуальних стратегій управління персоналом	стратегії, можливість виникнення проблем зі збереженням ефективності стратегії в час
8	Теорія розвитку управління персоналом	Кріс Аргіріс	Управління персоналом повинно сприяти розвитку та підвищенню кваліфікації працівників	Підвищення кваліфікації персоналу, створення умов для саморозвитку працівників, зміцнення внутрішньої мотивації	Високі витрати на навчання та розвиток персоналу, можливість виникнення проблем зі збереженням ефективності стратегії в час

Джерело: побудовано автором на основі [14, 26, 38]

Дослідження основних теорій та моделей управління персоналом дозволяє зрозуміти, що ефективне управління персоналом полягає не тільки в забезпеченні матеріальних та технічних ресурсів для роботи співробітників, але й у розвитку і підтримці людського капіталу компанії.

Основні моделі управління персоналом можна класифікувати наступним чином:

1. Модель «людського капіталу» (Гарібальді) є концептуальною моделлю, що описує людські ресурси в організації як капітал, що може бути інвестований та оптимізований для досягнення стратегічних цілей компанії [11].

Перевагами застосування моделі є:

1. Підвищення ефективності працівників.
2. Підвищення конкурентоспроможності.
3. Збереження кадрів.

Недоліками можна зазначити наступні елементи:

1. Вартість.
2. Адверсні умови на ринку праці.

3. Ризик втрати працівників.

Інструментами та методами при застосуванні даної моделі можна визначити:

- навчання та розвиток;
- менторинг;
- збори та семінари;
- оцінка та звітність;
- програми стажування;
- кар'єрні програми.

Узагальнюючи, модель «людський капітал» Гарібальді має багато переваг, зокрема, дозволяє компаніям залучати та утримувати кваліфікованих працівників, а також забезпечувати їх розвиток та підвищення продуктивності. Однак, існують певні недоліки, зокрема, ризик втрати працівників та нестача відповідних вакансій на ринку праці.

2. Модель «міжособистісних відносин» (Мейо).

Модель «міжособистісних відносин» або Модель Мейо (Mayo's Model) розроблена Елтоном Мейо, соціологом і психологом, в 1930-х роках під час досліджень з метою підвищення ефективності промислових виробництв. Модель Мейо зосереджується на взаємодії між працівниками в колективі та їхніх взаємин на робочому місці [20].

Ця модель базується на трьох ключових ідеях:

- потреба у повазі;
- потреба у приналежності;
- потреба у самореалізації.

Переваги даної моделі:

1. Допомогає покращити співпрацю та комунікацію між працівниками в колективі.
2. Може сприяти розвитку відчуття приналежності до колективу.
3. Може допомогти підвищити задоволення від роботи, зменшити втому та стрес на робочому місці.

Недоліки даної моделі:

1. Недостатня увага до індивідуальних потреб працівників та бажань працівників.

2, Може бути не достатньо ефективною в більш складних організаційних структурах, де взаємодія та комунікація між різними рівнями управління є складнішою.

Інструменти та методи моделі Мейо включають:

емпатію;

прийняття;

вміння слухати;

відповідальність;

конструктивне спілкування;

позитивну підтримку.

Узагальнюючи, можна сказати, що ефективні міжособистісні відносини базуються на взаємній повазі, відповідальності, конструктивному спілкуванні та позитивній підтримці. Ці складові допомагають зміцнювати відносини, розвивати взаєморозуміння та підтримувати розвиток особистостей.

3. Модель «стратегічного управління персоналом» (Бойца та Райнгольда).

Модель «стратегічного управління персоналом» розроблена професорами Бойцом та Райнгольдом і базується на підході, що персонал компанії є важливим ресурсом, який можна використовувати як засіб досягнення стратегічних цілей компанії [16].

Основні переваги моделі «стратегічного управління персоналом»:

1. Фокус на стратегічних цілях компанії.

2. Підвищення ефективності.

3. Покращення конкурентоспроможності.

Недоліки моделі «стратегічного управління персоналом»:

1. Складність.

2. Високі витрати.

Інструменти та методи, що використовуються у моделі «стратегічного управління персоналом»:

1. Аналіз потреб в персоналі.
2. Планування персоналу.
3. Рекрутинг та відбір.
4. Оцінка та розвиток персоналу.
5. Оплата праці.
6. Управління талантами.

Отже, модель «стратегічного управління персоналом» від Бойца та Райнгольда є корисною для компаній, орієнтованих на довгостроковий успіх та підвищення ефективності роботи. Вона дозволяє орієнтуватись на потреби компанії в персоналі, визначати ключові позиції та розвивати персонал.

4. Модель «кар'єрного розвитку» (Холланда).

Модель «кар'єрного розвитку» базується на припущенні, що кожна людина має певний профіль особистості та інтересів, який визначає її попит на різні професії. Ця модель рекомендує вибирати професії, які відповідають особистісному профілю людини, що дозволяє досягти максимальної задоволеності від роботи та підвищити ймовірність успіху в кар'єрному розвитку [26].

Переваги моделі «кар'єрного розвитку» включають:

можливість залучення до відповідної професії людей, які мають необхідні особистісні риси та інтереси;

модель дозволяє спрямовувати зусилля на кар'єрний розвиток тих співробітників.

Однак, модель «кар'єрного розвитку» має деякі недоліки:

іноді людина може не мати достатньої кількості інформації про різні професії та можливості кар'єрного розвитку;

модель не враховує вплив зовнішніх чинників, таких як економічна ситуація на ринку праці та наявність вакансій у певній галузі.

Інструменти та методи моделі «кар'єрного розвитку» включають:

1. Тест «Самопізнання» (Self-Directed Search – SDS) – це інструмент, який допомагає індивіду зрозуміти свої особистісні риси та інтереси.

2. Оцінка особистісних рис (Personality Assessment) – це процес, який допомагає визначити сильні та слабкі сторони особистості.

3. Оцінка здібностей (Ability Assessment) – це процес, який допомагає визначити конкретні здібності та навички, які можуть бути важливими для виконання певної роботи.

4. Коучинг – це процес, який допомагає індивідуалізувати кар'єрний розвиток та розробити конкретні цілі та плани дій для їх досягнення.

5. Розробка особистісного портфоліо – це процес, який допомагає зібрати та представити інформацію про особистісні риси, здібності, досягнення та навички.

Таким чином, Модель кар'єрного розвитку Холланда може бути корисною для людей, які шукають професійне напрямки, для професійних консультантів та кар'єрних програм.

5. Модель «розумних робочих місць» (Девис та Н'юстром).

Модель «розумних робочих місць» (Smart Job Model) розроблена Девісом та Н'юстромом, є інноваційним підходом до розуміння професійних вимог, які повинні задовольняти робочі місця [19].

Згідно з цією моделлю, «розумне робоче місце» повинно мати наступні характеристики:

динамічні навички;

автономія;

різноманітність;

стимулювання;

соціальна взаємодія.

На основі вивчення потреб ринку праці можна створити матрицю «розумного робочого місця», яка містить вимоги до професії та її відповідність різним характеристикам робочого місця.

Іншим інструментом моделі є розробка програм навчання та розвитку працівників, які сприяють розвитку необхідних навичок та знань для успішної роботи в конкретній професії.

Модель «розумних робочих місць» може бути корисною для розуміння потреб ринку праці та створення більш стимулюючої та задовільної робочої обстановки. Однак, для реалізації моделі потрібні значні витрати та дослідження, а також важливо враховувати індивідуальні потреби та вподобання працівників.

6. Модель «сучасного управління персоналом» (Ульріх).

Модель «сучасного управління персоналом» розроблена Дейвом Ульріхом і базується на ідеї того, що керівники забезпечують успіх компанії через ефективне управління працівниками [11].

Переваги моделі включають зосередження на важливості ролі персоналу у досягненні успіху компанії, підкреслення важливості співпраці між керівництвом та персоналом та забезпечення високого рівня задоволення працівників.

Однак, модель також має деякі недоліки. Наприклад, модель не завжди дає чітке розуміння того, яким саме чином керівники повинні забезпечити ефективне управління персоналом. Також, зосередження на ролі керівництва може призвести до ігнорування важливості самостійного розвитку працівників.

Інструменти та методи моделі «сучасного управління персоналом» включають такі елементи, як стратегічне планування, організаційний дизайн, оцінка праці та розвиток працівників.

Отже, модель «сучасного управління персоналом» може бути ефективним інструментом управління персоналом для компаній, що мають за мету забезпечити високий рівень задоволення працівників та досягнення успіху в бізнесі. Однак, для досягнення цієї мети, необхідно враховувати як переваги, так і недоліки моделі, і використовувати її в поєднанні з іншими інструментами та методами управління персоналом.

7. Модель управління знаннями (Томас Девенпорт та Лоренс Прюсак).

Модель управління знаннями – це концепція управління, яка базується на ідеї того, що знання є ключовим ресурсом організації і має бути ефективно

використаним для підвищення її ефективності [9]. Авторами моделі є Томас Девенпорт та Лоренс Прюсак.

Переваги моделі управління знаннями полягають у тому, що вона дозволяє організації зберігати і використовувати знання своїх працівників для підвищення ефективності бізнесу. Крім того, вона допомагає підвищити якість продуктів та послуг, зменшити час на їх розробку та впровадження, забезпечити взаємодію між різними підрозділами організації та зменшити кількість помилок.

Однак, модель має свої недоліки, зокрема, необхідність великої кількості ресурсів для впровадження та підтримки системи управління знаннями, складність побудови інформаційної системи та необхідність відповідного навчання персоналу.

Інструменти та методи моделі управління знаннями включають в себе збір, аналіз та зберігання знань, створення бази знань, використання систем електронного документообігу та обміну даними, використання соціальних мереж та засобів комунікації для співпраці між працівниками.

Отже, модель управління знаннями може бути ефективним інструментом управління для компаній, що мають багато знань та досвіду у своїй галузі, але вона потребує значних витрат на впровадження та підтримку.

8. Модель управління трудовими ресурсами (William R. Tracey).

Модель управління трудовими ресурсами є системою, яка орієнтується на залучення, розвиток та збереження персоналу в організації. Ця модель заснована на ідеї того, що люди є ключовим ресурсом організації, і успіх організації залежить від ефективного використання трудових ресурсів [16].

Автором моделі управління трудовими ресурсами є William R. Tracey, який розробив цю концепцію в 1984 році. Основною метою його підходу є забезпечення ефективного використання трудових ресурсів шляхом залучення індивідів, які відповідають вимогам організації та мають потрібні знання та навички.

Перевагами моделі управління трудовими ресурсами є:

залучення та збереження високопродуктивних працівників;

створення ефективної системи навчання та розвитку персоналу;
 підвищення задоволеності працівників та їх мотивації;
 створення більш гнучкої та адаптивної організації.

Недоліками моделі управління трудовими ресурсами є:
 складність впровадження та управління системою;
 високі витрати на розвиток та збереження персоналу;
 вимоги до знань та навичок, які можуть бути високими для окремих категорій працівників.

Інструменти та методи, які використовуються для реалізації моделі управління трудовими ресурсами, включають:

1. Підбір та найм працівників, які відповідають потребам організації.
2. Оцінка та розвиток працівників, зокрема оцінка їхньої продуктивності та здібностей, а також планування і проведення навчання та розвитку.
3. Система компенсації та стимулювання працівників, включаючи зарплатну систему, бонусну програму, програми соціальних пільг, програми розвитку кар'єри та інші.
4. Планування та управління робочим часом та розкладами, включаючи розробку графіків роботи, відслідковування робочого часу та відпусток працівників, а також управління перервами та годинами на роботу за межами робочого часу.
5. Управління відносинами з працівниками, включаючи розробку політик та процедур з працевлаштування, звільнення та рішенням конфліктів, співпрацю з профспілками та забезпеченням здоров'я та безпеки працівників.
6. Автоматизація трудового процесу, включаючи використання технологій для відстеження робочого часу, обліку продуктивності та здібностей працівників, підвищення ефективності комунікації та співпраці в команді, а також підвищення ефективності управління персоналом в цілому.

Отже, управління трудовими ресурсами є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Ефективне управління трудовими ресурсами включає в себе комплекс заходів, що пов'язані з підбором, навчанням,

розвитком, мотивацією, збереженням та зняттям з посади працівників. Відкритість та прозорість взаємодії з працівниками, створення сприятливого робочого середовища та врахування їх потреб і інтересів є ключовими факторами успіху управління трудовими ресурсами.

9. Модель управління змінами (Коттер).

Модель управління змінами – це систематичний підхід до планування, впровадження та контролю змін у організації. Основна мета такої моделі полягає в забезпеченні ефективного впровадження змін з мінімальними наслідками для бізнес-процесів та співробітників [48].

Переваги моделі управління змінами:

- дозволяє організації ефективно впроваджувати зміни та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;

- забезпечує збереження контролю над процесом змін та забезпечує виконання плану дій в умовах, що змінюються;

- знижує ризик помилок в процесі впровадження змін;

- підвищує ефективність роботи організації та розвиток бізнес-процесів.

Недоліки моделі управління змінами:

- ризик втрати гнучкості та інноваційності в організації в умовах, коли зміни є постійним явищем;

- збільшення затрат на впровадження змін;

- можливість затримки впровадження змін через складний процес планування та контролю.

Інструменти та методи, які використовуються в моделі управління змінами, можуть відрізнятися залежно від потреб і характеристик організації, однак ось деякі з них:

- система моніторингу та аналізу даних (для оцінки потреб та ризиків змін, визначення недоліків у процесах та ідентифікації можливостей для поліпшення);

- комунікаційні інструменти (для забезпечення ефективної комунікації між різними групами та стейкхолдерами, які беруть участь у процесі змін);

методи проєктного менеджменту (для планування та контролю за змінами, визначення ресурсів та розподілу відповідальності);

технології автоматизації бізнес-процесів (для автоматизації процесів, що можуть бути покращені або змінені);

методи оцінки та вимірювання результативності (для визначення ефективності змін та їх впливу на організацію);

методи навчання та розвитку персоналу (для забезпечення підготовки персоналу до змін та підтримки їх у процесі реалізації змін);

методи організаційної психології (для визначення і управління емоційним та поведінковим аспектами змін, що відбуваються в організації).

Таким чином, важливо пам'ятати, що успішна реалізація змін вимагає не лише використання певних інструментів та методів, але й належного планування, координації та співпраці між всіма зацікавленими сторонами. Окрім цього, необхідно забезпечити постійну оцінку та вдосконалення процесу управління змінами з метою забезпечення постійного покращення ефективності та результативності організації.

10. Модель управління компетенціями.

Модель управління компетенціями (MUC) – це стратегічна система управління, яка спрямована на розвиток та підтримку компетенцій працівників. Основний принцип MUC полягає у тому, що компанія повинна розвивати своїх працівників, щоб вони могли досягати більш високих результатів та сприяти розвитку бізнесу [21].

Авторами моделі управління компетенціями є Білл Галуша та Ева Сэндерсон, які опублікували її у своїй книзі «The Art of Organizational Competency».

Переваги моделі управління компетенціями:

допомагає компанії виявляти та розвивати талановитих працівників;

сприяє покращенню професійних навичок та збільшенню продуктивності;

дозволяє зосередитися на найважливіших компетенціях для бізнесу;

допомагає виявляти та заповнювати прогалини в компетенціях.

Недоліки моделі управління компетенціями:

потребує значних витрат на відбір, навчання та розвиток працівників;
може стати складним у реалізації через необхідність координації багатьох відділів компанії;

не забезпечує повної гарантії того, що працівники зможуть застосовувати отримані знання та навички у практиці.

Інструменти і методи, які використовуються в MUC:

визначення ключових компетенцій, необхідних для бізнесу;
відбір працівників на основі їхніх компетенцій;
розвиток компетенцій працівників через навчання та тренінги;
оцінка компетенцій працівників для визначення їхнього розвитку та планування кар'єри;
планування заміщення в разі відходу ключових працівників;
відстеження результатів та оцінка ефективності моделі управління компетенціями.

Деякі інструменти, які використовуються в рамках MUC, включають:

кар'єрні розмови між працівниками та менеджерами для обговорення розвитку кар'єри та визначення можливостей для розвитку компетенцій;

навчальні курси та тренінги, що допомагають працівникам розвивати свої компетенції та навички;

компетенційні тести та оцінка, які допомагають виявити потенційні компетенції працівників та визначити області для їхнього розвитку;

онлайн-курси та інші дистанційні навчальні матеріали, які дозволяють працівникам розвивати свої компетенції та навички за допомогою комп'ютера або мобільного пристрою.

Узагальнюючи вищесказане, можна сказати, що модель управління компетенціями є важливою стратегічною системою управління, яка допомагає компанії розвивати своїх працівників та збільшувати їх продуктивність. Хоча ця модель має свої переваги та недоліки, її інструменти та методи можуть допомогти

компанії виявити ключові компетенції, відбирати працівників на основі їхніх компетенцій, розвивати компетенції працівників та відстежувати результати.

11. Модель управління талантами.

Модель управління талантами (Talent Management Model) – це система, яка забезпечує залучення, розвиток та збереження найкращих працівників в організації. Цю модель можна розглядати як розширення моделі управління компетенціями, оскільки вона додатково включає елементи виявлення та залучення талантів на рівні вхідного набору [12].

Авторство моделі управління талантами невідоме, оскільки вона розвивалася відповідно до зростання ролі талантів в економіці та бізнесі. Однак, ця модель стала популярною в бізнес-середовищі в 2000-х роках.

Переваги моделі управління талантами:

- забезпечення наявності найкращих працівників в організації;
- підвищення продуктивності та якості роботи завдяки залученню талановитих людей;

- зменшення витрат на підбір та навчання працівників;

- збереження талантів в організації та підвищення їхньої лояльності.

Недоліки моделі управління талантами:

- підвищення конкуренції серед працівників;
- нездатність визначити талановитих людей, які не підпадають під стандартні критерії;

- залежність від зовнішніх факторів, таких як конкуренція на ринку праці та зміни в економічному середовищі.

Інструменти та методи моделі управління талантами можуть включати:

- відбір талановитих працівників на основі їхніх навичок та здібностей;
- розвиток талантів шляхом тренінгу, навчання та підвищення кваліфікації;
- збереження талантів шляхом створення умов для їхнього розвитку та професійного зростання в організації;

- розвиток програм просування талантів, щоб дати їм можливість розвивати свої кар'єри в організації;

оцінка талантів та моніторинг їхнього розвитку та продуктивності;
створення культури, яка підтримує розвиток талантів та їхню здатність до роботи у команді.

Інструменти та методи можуть різнитися в залежності від конкретної організації та її потреб у талановитих працівниках. Важливо пам'ятати, що модель управління талантами є динамічною та має адаптуватися до змін у організації та зовнішнього середовища.

У підсумку, модель управління талантами може бути ефективним інструментом для залучення, розвитку та збереження талановитих працівників в організації. Однак, необхідно враховувати переваги та недоліки цієї моделі, а також залежність від конкретної організації та її потреб.

Необхідність індивідуального підходу до кожного працівника та створення сприятливих умов для роботи є загальними принципами, які включаються в більшість моделей управління персоналом.

Згідно із описаними теоріями і моделями управління персоналом, варто визначити методи, які використовуються в управлінні кадрової політики, які представлені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Методи управління персоналом

№	Методи	Характеристика
1	2	3
1	Рекрутинг та підбір	процес залучення та відбору кандидатів на відповідну посаду
2	Оцінка та аналіз компетенцій	процес визначення навичок, знань та досвіду, необхідних для успішної роботи на певній посаді
3	Мотивація та стимулювання	різні методи та інструменти, які використовуються для підвищення мотивації працівників та їх продуктивності, такі як фінансові стимули, навчання та розвиток, можливість кар'єрного зростання тощо
4	Навчання та розвиток	процес забезпечення можливостей для працівників набувати нових навичок, знань та досвіду для покращення їх професійного розвитку
5	Управління продуктивністю	процес визначення цілей та метрик продуктивності, оцінювання продуктивності працівників та підвищення їх ефективності
6	Управління змінами	процес впровадження змін в організації та забезпечення їх успішності та прийняття працівниками

Джерело: побудовано автором на основі [40-45]

Існує також модель «ERG» [20], розроблена Клейтоном Олдерфером, яка стверджує, що потреби людей на роботі можна класифікувати в три категорії: потреби у належності, потреби в розвитку та потреби в задоволенні. Ці потреби не обов'язково повинні бути задоволені послідовно, і їх вплив на мотивацію може змінюватися.

Управління персоналом також залежить від моделей та методів, які використовуються керівниками. Наприклад, модель «MBWA» (management by walking around) дозволяє керівникам бути більш присутніми на робочому місці та зв'язуватися зі своїми працівниками, щоб зрозуміти, як їхня робота прогресує та як їх можна підтримати. Метод «360-градусний зворотний зв'язок» дозволяє працівникам отримувати зворотний зв'язок від своїх колег, підлеглих та керівників, що допомагає підвищити свідомість про свої сильні та слабкі сторони та знайти шляхи для покращення [16].

Загалом, знання основних теорій та моделей управління персоналом є важливим для ефективного управління персоналом та створення сприятливого середовища для розвитку і росту працівників. Однак, кожне підприємство має свої унікальні потреби та вимоги, тому важливо розуміти, як використовувати ці теорії та моделі на практиці та адаптувати їх до своїх потреб.

Для успішного управління персоналом необхідно мати знання про методи та інструменти управління персоналом, такі як рекрутинг, оцінка та розвиток персоналу, мотивація та заохочення, управління конфліктами та інші. Важливо також мати навички комунікації та лідерства, щоб створити ефективну команду та досягнути поставлених цілей.

Вивчення теорій та моделей управління персоналом може допомогти керівникам розуміти принципи та інструменти ефективного управління персоналом. Застосування цих теорій до конкретних потреб компанії може допомогти створити мотивуючу та продуктивну робочу атмосферу. Крім того, кваліфіковані тренери та консультанти з управління персоналом можуть надати практичні поради та підтримку в розв'язанні конкретних проблем.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

2.1. Характеристика ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» як соціально-економічної системи.

ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» було організовано у 2009 році, із статутним капіталом понад 20 тис. грн., як підприємство роздрібної торгівлі одягом у спеціалізованих магазинах.

Юридична адреса ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»: Україна, 04071, місто Київ, вулиця Ярославська, будинок 4 ЛПТ.Б, офіс 1/5.

Основними видами діяльності ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» є:

роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах;

роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах;

роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;

роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;

інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;

вантажний автомобільний транспорт;

надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

та ін.

Щоб здійснювати торговельну діяльність підприємство має склади, магазини, кваліфікованих працівників.

Склад виконує ряд найважливіших для магазину функцій:

приймання товару від постачальників, можливість його детального огляду, щоб уникнути браку та дефектів;

нагромадження товарного запасу, зберігання сезонних речей;
 підготовка зовнішнього вигляду речей до продажу;
 товарозабезпечення магазину.

На рис. 2.1 продемонстровано структуру управління ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» станом на 2021 рік.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Як видно з рисунка 2.1, компанією управляє генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються інші робочі кадри.

На підприємстві роздрібної торгівлі, як правило, існує три управлінські етапи – формування організаційної структури, пошук та управління персоналу. Крім того, відбувається управління різними операціями: фінансовими та іншими.

Таким чином, коли відбувається формування структури управління (на підприємстві роздрібно́ї торгівлі та зокрема ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»), важливо виявити та розподілити:

1. Політику управління та завдання.
2. Ресурси.
3. Повноваження.
4. Відповідальність,
5. Форми винагороди.

Усе це необхідно задля забезпечення ефективного задоволення споживачів, і навіть співробітників підприємства його керівництва. При управлінні ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» директору доводиться брати до уваги безліч потреб, щоб організаційна структура працювала безперебійно.

Незважаючи на значне скорочення роздрібно́ї мережі, з погляду управління організаційної структури – виконувати управлінські функції стало набагато легше. Так зникла необхідність контролювати роздрібні точки, які розташовані в різних кінцях міста, стало можливо контролювати всіх співробітників директору особисто, як і співробітники, тепер мають можливість швидко вийти на контакт з директором.

Так проблеми у роботі торгової точки, або ж особисті проблеми (догляд у відпустку, лікарняний тощо), вирішуються набагато швидше. Під час управління були складнощі зі швидким розподілом завдань, а також одночасною координацією роботи магазинів.

Щоб охарактеризувати діяльність ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» потрібно обчислити основні показники фінансово-господарської діяльності за 2019-2021 роки (табл. 2.1).

2.2. Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Управління персоналом в ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» спрямоване на досягнення ефективної діяльності організації та справедливості взаємин між працівниками. Гнучка організація праці, самоорганізація працівників та груп працюючих, їх свідома участь у управлінні продажами стає вихідною точкою створення системи управління людськими ресурсами.

Працівники на ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» поділяють на виробничий та адміністративний персонал.

Промислово-виробничий персонал ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» складається з працівників, які займаються виробничими процесами галузі. Це дизайнери, майстри-моделісти, технологи, інженери-конструктори, технічні працівники тощо.

Адміністративний персонал ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» складається з працівників, які займаються управлінням та координацією роботи підприємства. Це менеджери, директори, фінансові аналітики, бухгалтери, юристи, рекрутери та інші спеціалісти з різних галузей.

Адміністративний персонал ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» має ключову роль у забезпеченні ефективного та ефективного функціонування підприємства. Вони планують та виконують стратегії продажів, розвивають та впроваджують нові проєкти, контролюють фінансовий стан підприємства, ведуть бухгалтерський облік та податкову звітність, забезпечують дотримання законодавства, включаючи права працівників та екологічні норми.

Оскільки ринок продажу одягу є конкурентним ринком, адміністративний персонал ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» також займається розвитком та підтримкою бренду, маркетингових досліджень та стратегій продажу, а також забезпечує високий рівень задоволення клієнтів.

Аналіз чисельності, складу та структури персоналу ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» передбачає вивчення та оцінку забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів трудовими ресурсами в цілому, а також за категоріями і професіями; визначення та виявлення показників плинності кадрів тощо.

Також варто провести аналіз умов праці ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».

Умови праці на підприємстві – це сукупність факторів виробничого середовища, які впливають на стан здоров'я та працездатність працівника в процесі праці, а також установлена тривалість робочого часу та часу відпочинку, надання відпусток, оплата праці, а також заходи в галузі соціального забезпечення відповідно до законодавства про працю держави працевлаштування [5].

Наше підприємство працює над умовами праці для робітників, створюючи сприятливі умови для виконання праці

На рис. 2.3 зображено види умов праці на ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».



Рис. 2.3 – Умови праці на ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором

Умови праці, які присутні на ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» мають великий вплив на здоров'я, працездатність людини.

Санітарно-гігієнічні умови праці ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» мають елементи виробничого середовища, в якому протікає трудовий процес тобто мікроклімат,

чисте повітря, різного роду виробничі випромінювання, освітлення, шум та вібрація.

Соціально-психологічні умови праці ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» характеризуються взаємовідносинами у трудовому колективі, стилями керівництва.

Психофізіологічні умови праці ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» обумовленні самим трудовим процесом і відображають конкретний зміст трудової діяльності, фізичної, нервово-психологічного навантаження, монотонність праці, робоча поза.

Технічні умови праці ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» обумовленні високим технічним рівнем та станом засобів праці, технологічними процесами та їх досконалістю, а також рівнем автоматизації та механізації праці.

На ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» у приміщеннях підтримується вологість повітря в межах – 40-60%, температура 18-20 С°, це досягається за допомогою кондиціонерів, що підтримує високу продуктивність праці на підприємстві.

На ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» існує така політика, яка забезпечує приємну атмосферу в колективі та ефективну взаємодію між працівника, які позитивно впливають на ефективність роботи працівників. Саме тому у ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» існує висока продуктивність праці за рахунок позитивних емоцій, які отримують наші працівники виконуючи свою роботу.

Проведемо аналіз діяльності кадрової служби на підприємстві ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».

Кадрова служба ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» – це спеціалізовані структурні підрозділи у сфері управління підприємством, також вибрані керівники в даній сфері, які діють згідно з вибраною кадровою політикою.

Кадрова служба ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» виконує функції і завдання, що забезпечують ефективне управління персоналом. Забезпечення виконання цих завдань допомагає забезпечити ефективність роботи персоналу та досягнення бізнес-цілей компанії.

Основні з них можуть включати наступні:

1. Рекрутинг і відбір персоналу: це включає пошук, приваблення та відбір найкращих кандидатів на вакансії відповідно до потреб компанії.

2. Компенсація та винагорода: ця функція включає розробку та впровадження систем винагород, таких як зарплата, бонуси та інші переваги, щоб залучити та зберегти таланти.

3. Навчання та розвиток персоналу: кадрова служба відповідає за забезпечення того, щоб персонал був здатним виконувати свої обов'язки та розвиватися професійно. Це може включати навчання, тренінги, семінари, розвиток кар'єри та інші програми.

4. Управління продуктивністю: ця функція включає розробку та впровадження систем оцінки продуктивності персоналу, щоб забезпечити максимальну ефективність роботи та забезпечити досягнення бізнес-цілей.

5. Менеджмент конфліктів та відносин з персоналом: ця функція включає вирішення конфліктів на робочому місці та забезпечення гарних відносин з персоналом.

6. Управління документацією та адміністрація: кадрова служба також відповідає за ведення документації, що стосується персоналу, та виконання адміністративних завдань, таких як облік робочого часу, оплата податків та інших обов'язків.

Основними складовими кадрової політики ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» є:

ефективність роботи працівників на підприємстві;

підвищення кваліфікаційного рівня працівників;

контроль за виконання роботи працівником;

активна співпраця з працівниками підприємства;

мотивація працівників до праці;

створення програми, стратегії для покращення роботи працівників.

Кадрова політика ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» формує свою діяльність в такі етапи зображено на рис. 2.5.

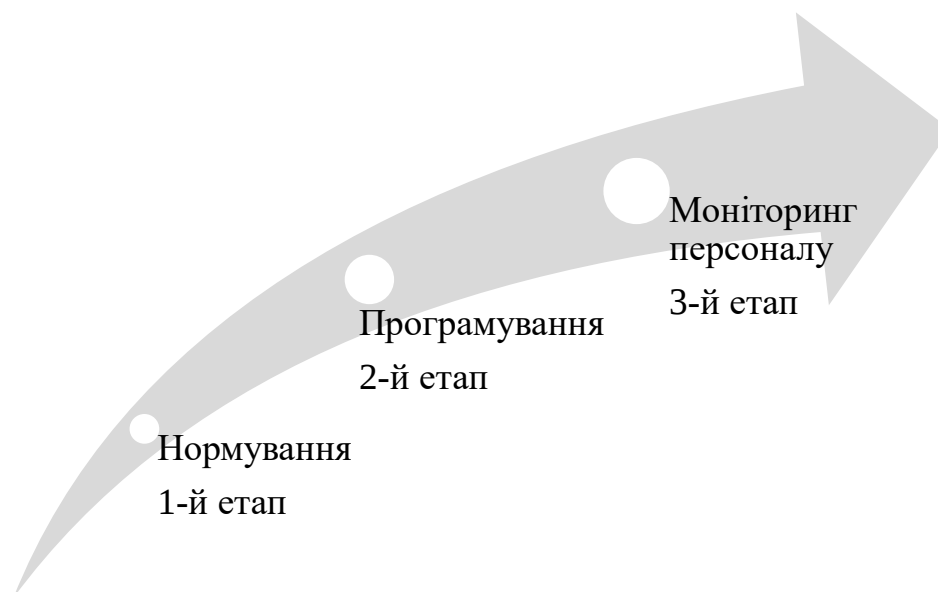


Рис. 2.5. Етапи проведення кадрової політики ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором

Нормування – укладання принципів та цілей роботи з працівниками, погодження мети роботи та стратегії підприємства в цілому та етапи її досягнення.

Програмування – створення програми для досягнення цілей кадрової політики підприємства враховуючи можливі зміни. На цьому етапі передбачається досягнення цілей за технологією яка прописана в документах підприємства.

Моніторинг персоналу – це створення системи, за допомогою якого контролюється кадрова ситуація, на даному етапі визначають стан кадрового потенціалу та відбувається пошук методів для розвитку персоналу та навчання.

До основних завдань кадрової політики ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» відносять:

1. Наявний резерв персоналу, для забезпечення підприємства при зміні стратегії або технології, кількісним та якісним складом працівників
2. Контроль за реалізацію прав та обов’язків працівників передбачених трудовим законодавством України.
3. Ефективне та раціональне використання персоналу підприємства

При формуванні кадрової політики ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» необхідно узгодити такі аспекти:

політика розвитку персоналу - надання програм розвитку, індивідуальне планування просування, створення команди, професійна підготовка і подальше навчання;

розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних завдань;

фінансова політика – встановлення принципів виділення коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

організаційна політика – узагальнення потреб трудових ресурсів, створення структур та персоналу, призначень, резервів, трансфертів;

інформаційна політика – створення і підтримка руху інформаційної системи персоналу.

На рис. 2.6 відображено основні фактори, що впливають на визначення кадрової політики ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».

Кадрова політика ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» виконує наступні функції:

- 1) зайнятість персоналу;
- 2) оплата праці працівників;
- 3) навчання працівників на підприємстві;
- 4) трудові відносини між працівниками та керівництвом та між колективом;
- 5) забезпечення добробуту працівників підприємства.



Рис. 2.6. Фактори, що впливають на визначення кадрової політики ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором

Поділ персоналу ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» на групи відображено на рисунку 2.7.

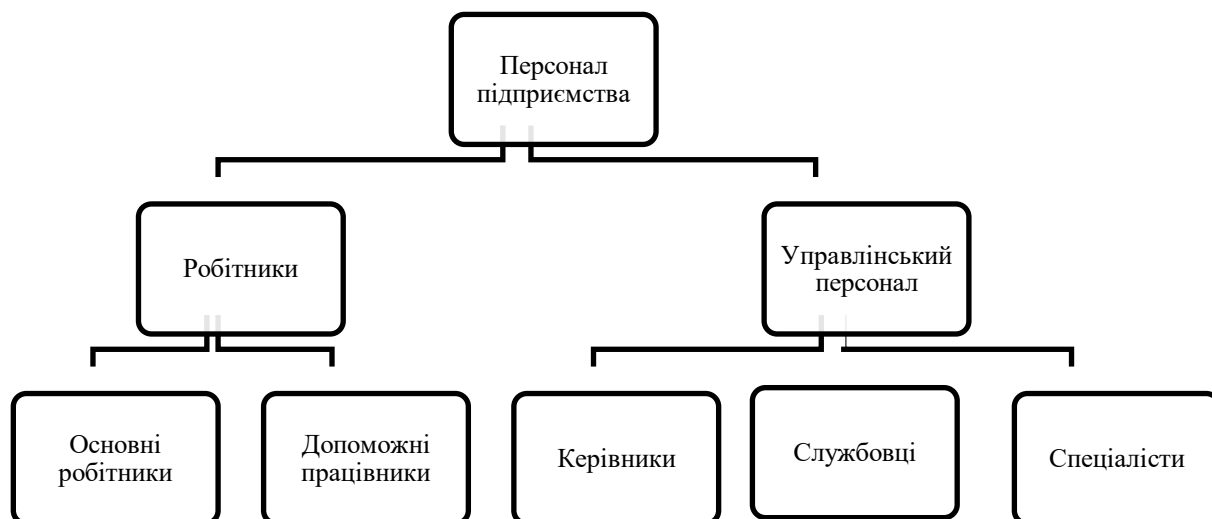


Рис. 2.5. Класифікація персоналу ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: складено автором

ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» може мати різні категорії працівників, які можуть бути класифіковані на основні та допоміжні.

Основні працівники ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» – це ті, хто безпосередньо займається продажем одягу. Серед них це продавці, касири, менеджери з продажу, торгові представники тощо. Основні працівники забезпечують безпосереднє виконання головної функції підприємства – продажу товару.

Допоміжні працівники ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» – це ті, хто забезпечує функціонування підприємства, але безпосередньо не займається продажем товару. До них відносяться кадрові менеджери, фінансові аналітики, бухгалтери, інженери з обслуговування, маркетологи, інспектори якості та інші спеціалісти. Допоміжні працівники забезпечують підтримку основної функції підприємства і допомагають забезпечити його ефективне функціонування.

Крім того, можна виділити ще одну категорію працівників – адміністративний персонал. До нього відносяться секретар, асистент та інші працівників, які забезпечують адміністративну роботу в офісі і підтримують роботу основних та допоміжних працівників.

Усі ці категорії працівників є важливими для успішної роботи ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ». Кожен працівник має свою роль у забезпеченні ефективної роботи підприємства і досягненні його мети – продажу якісного одягу та задоволення потреб клієнтів.

Керівники – організовують та контролюють процес виробництва на підприємстві (начальники цехів, майстри та інші).

Спеціалісти – це фахівці, які надають кваліфікаційну допомогу керівникам при вирішенні питань по виробництві (інженери, економісти, юристи, психологи).

Оскільки наше досліджуване підприємство є великим за кількістю працюючих, тому у нас сформовані самостійні структурні підрозділи, які реалізують функції кадрової політики на підприємстві.

Великий вплив на функціонування системи управління персоналом підприємства має внутрішнє та зовнішнє середовище, тому нами було проведено SWOT-аналіз ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Професійна команда фахівців управління персоналом, що мають досвід роботи від 5 років і більше 2. Використання сучасних технологій та програмного забезпечення для управління персоналом. 3. Гнучка система роботи, що дає змогу швидко реагувати на зміни на ринку праці та внутрішні потреби компанії. 4. Високий рівень орієнтації на клієнта в управлінні персоналом, що дозволяє створювати команду професіоналів, які здатні забезпечити високу якість обслуговування	1. Недостатній рівень відкритості в комунікації між менеджментом та робітниками, що може призвести до конфліктів та невідповідності очікувань. 2. Відсутність сталого плану навчання та розвитку персоналу, що може призвести до низької мотивації та зниження ефективності роботи. 3. Низький рівень заробітної плати та соціальних гарантій для працівників, що може вплинути на втрату професіоналів у конкурентній боротьбі на ринку праці.
Загрози	Можливості
1. Зміна попиту на ринку та зміна трендів у модній індустрії може призвести до скорочення кількості працівників, що може вплинути на структуру та склад команди управління персоналом. 2. Збільшення конкуренції на ринку праці та збільшення зарплат у конкурентних компаніях може призвести до втрати кваліфікованих працівників торгового підприємства. 3. Негативний вплив економічної ситуації на ринку може призвести до зниження обсягів продажів та відповідно зменшення кількості працівників.	1. Залучення нових фахівців управління персоналом з досвідом роботи від 3 років і більше, що дозволить підвищити рівень професіоналізму в команді та покращити результати роботи. 2. Розширення мережі магазинів та збільшення штату працівників, що надасть можливість створити нові вакансії та збільшити обсяги продажів, а отже, збільшити потребу в управлінні персоналом. 3. Впровадження програм навчання та розвитку персоналу, що дозволить підвищити рівень мотивації та ефективності роботи співробітників, а також забезпечить розвиток компетенцій персоналу. 4. Використання інноваційних підходів в управлінні персоналом, таких як впровадження розумних технологій, що може сприяти покращенню ефективності управління та зниженню витрат на персонал.

Джерело: розроблено автором

За результатами SWOT-аналізу системи управління персоналом ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» можна зробити наступні висновки.

Переваги системи управління персоналом включають досвідчену команду з відповідними навичками та знаннями, що забезпечує ефективність виконання завдань. Однак, зміни ринкових умов можуть призвести до перебудови команди

та втрати кваліфікованих працівників. Шлях до покращення системи управління персоналом полягає у впровадженні інноваційних підходів та програм навчання, що сприятимуть підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Також нами було проаналізовано вплив факторів на розвиток системи управління персоналом за допомогою STEEP-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

STEER-аналіз системи управління персоналом ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Фактор	Вплив
1	2
Соціальні фактори	Зміни в культурі і поведінці споживачів щодо моди та одягу можуть вплинути на попит на продукцію підприємства та вимоги до працівників.
	Демографічні зміни, такі як старіння населення та зменшення кількості молодих споживачів, можуть вплинути на склад персоналу та стратегію набору працівників.
Технологічні фактори	Розвиток інтернет-технологій та електронної комерції можуть вплинути на спосіб, яким споживачі купують одяг та як підприємство залучає працівників.
	Використання робототехніки та інших автоматизованих систем
	можуть вплинути на потреби у робочій силі та навички, які потрібні для роботи на підприємстві.
Економічні фактори	Економічні кризи та зміни валютних курсів можуть вплинути на фінансовий стан підприємства та його здатність приваблювати та утримувати працівників.
	Зміни в споживчому попиті та конкуренції на ринку можуть вплинути на вимоги до працівників та стратегію набору персоналу.
Екологічні фактори	Рост свідомості про проблеми з екологією може вплинути на спосіб, яким споживачі відносяться до виробництва та споживання одягу.
	Регулювання екологічних стандартів може вплинути на виробничі процеси та вимоги до персоналу.
Політично-правові фактори	Зміни у законодавстві, пов'язаному з працевлаштуванням та оплатою праці, можуть вплинути на витрати підприємства та його здатність залучати та утримувати працівників.
	Регулювання трудових відносин може вплинути на умови праці та права працівників на підприємстві.
	Політичні кризи та зміни у політичному кліматі можуть вплинути на діяльність підприємства та його здатність залучати та утримувати працівників.

Джерело: побудовано автором

Враховуючи вищенаведені фактори, ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» може розробити стратегію управління персоналом, яка відповідатиме вимогам ринку та

забезпечуватиме ефективну діяльність підприємства. Також підприємство може звернути увагу на розвиток сталого виробництва та залучення працівників, які мають досвід роботи з екологічними стандартами.

З оцінки ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТК-Міленіум» видно потребу удосконалення. У наступному розділі будуть розглянуті конкретні напрямки удосконалення, зокрема розширення програм навчання та розвитку персоналу, впровадження інноваційних підходів до системи мотивації та покращення комунікації та співпраці між різними відділами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

3.1. Можливості використання зарубіжного досвіду управління персоналом в ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Зарубіжний досвід управління персоналом може бути вельми корисним для підприємств в Україні. Дійсно, ефективне управління персоналом полягає не лише у залученні та утриманні кваліфікованого персоналу, але і у розвитку його потенціалу, мотивації, створенні сприятливої робочої атмосфери та підвищенні продуктивності праці. Одним із найважливіших елементів управління персоналом є розробка стратегії залучення та утримання кваліфікованого персоналу. Це може включати у себе створення конкурентних умов праці, програм навчання та розвитку кадрів, систему мотивації та стимулювання працівників. Успішне управління персоналом також передбачає використання сучасних методів рекрутингу та підбору кандидатів на вакантні посади, а також використання технологій та інструментів для моніторингу та оцінки продуктивності працівників. Надзвичайно важливим є створення ефективної комунікаційної системи в організації, яка забезпечує взаєморозуміння між керівництвом та працівниками, сприяє розвитку позитивних взаємин та підтримує ефективну роботу команди.

Для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» можна використати досвід країн, які мають розвинену галузь моди, такі як Італія, Франція, Японія, США тощо. Наприклад, в Японії використовуються методи управління, спрямовані на розвиток корпоративної культури та забезпечення високої мотивації працівників. У Франції відзначається висока увага до соціальної відповідальності бізнесу, що може бути важливим для компаній, які хочуть зосередитися на залученні клієнтів з високими стандартами етики та соціальної відповідальності.

Наприклад, ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» може використати досвід Італії у впровадженні програми навчання для працівників у галузі моди та розвитку їхніх навичок у продажу та стилізації одягу. Крім того, в Японії використовуються системи обліку робочого часу та відпочинку, що допомагає підтримувати робочу дисципліну та ефективність роботи працівників.

Переваги і недоліки системи управління у різних країнах наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги і недоліки системи управління персоналом в різних країнах світу

Країна	Назва системи	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
США	Система «атестація на здібності»	Оцінка працівників на основі їх здібностей та потенціалу	Дозволяє виявити талановитих та перспективних працівників, сприяє розвитку їх потенціалу	Може призвести до несправедливості та дискримінації працівників
Японія	Система «довгострокова зайнятість»	Надання працівникам стабільної роботи на довгі терміни	Стимулює лояльність та відданість компанії, забезпечує високу якість роботи	Може зменшувати гнучкість та адаптивність компанії до змін у бізнес-середовищі
Швеція	Система «робочий час за домовленістю»	Робота працівників на гнучких умовах, які вони домовляються з керівництвом	Забезпечує баланс між роботою та особистим життям працівників, підвищує їх задоволеність роботою	Може збільшувати навантаження на керівництво та зменшувати координацію роботи команди
Китай	Система «масове виробництво»	Велика кількість низькокваліфікованої робочої сили для виробництва масової продукції	Зниження вартості продукції та забезпечення її великим обсягом	Низька якість продукції, низький рівень оплати праці, нестабільність зайнятості
Німеччина	Система	Базується на діалозі	Створення	Обмежена

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
	соціального партнерства	між роботодавцями та робітниками	сприятливої робочої атмосфери, підвищення мотивації працівників, забезпечення стабільності в організації	можливість швидкого прийняття рішень, можливість затримки в управлінні персоналом
Індія	Система взаємодії родини та бізнесу	Базується на залученні родинних зв'язків в управлінні бізнесом	Створення довіри між працівниками та керівництвом є ключовим елементом в системі взаємодії родини та бізнесу в Індії.	Надмірна концентрація влади в одних руках, неформальні правила, недостатній розвиток корпоративного управління
Італія	Система ефективної роботи персоналу	Базується на забезпечення ефективної роботи персоналу, управління його розвитком та підвищення мотивації співробітників	Підвищення ефективності роботи, розвиток та навчання, мотивація персоналу	Бюрократія, непорядкованість, низький рівень автоматизації:

Джерело: розроблено автором

Для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» можуть бути корисні такі інструменти управління персоналом:

1. Розвиток системи мотивації, що базується на індивідуальних потребах працівників та їх досягненнях.

2. Використання ефективних методів комунікації з працівниками, що забезпечують швидку інформаційну зворотну зв'язок та підвищують рівень задоволеності працівників.

3. Впровадження програм навчання та професійного розвитку для працівників.

4. Використання системи обліку робочого часу та відпочинку для контролю за робочим графіком працівників та забезпечення відпочинку та відповідних пауз.

5. Впровадження системи оцінки працівників на основі їхньої продуктивності та результативності, що допоможе забезпечити рівність в оплаті праці та підтримку найкращих працівників у компанії.

Загалом, зарубіжний досвід управління персоналом може бути корисним для підприємства продажу одягу, щоб забезпечити більш ефективну та результативну роботу своїх співробітників, залучення та утримання клієнтів, підвищення рівня конкурентоспроможності компанії та її ринкової позиції.

Україна, як і багато інших країн, має свої особливості в управлінні персоналом. Проте, досвід управління персоналом країн-лідерів у виробництві та продажу одягу може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ». Особливо, якщо мова йде про країни, що мають схожу культуру та ринкові умови. Найбільш цікавим досвідом ефективно побудованої системи управління персоналу для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» є практичний досвід трьох країн – Китай, Італія та Німеччина (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

**Порівняльна характеристика системи управління персоналом в
Україні, Китаї, Німеччині та Італії**

Країна	Критерії управління персоналом
1	2
Україна	Розвиток корпоративної культури та комунікації зі співробітниками
	Застосування сучасних методів управління персоналом, включаючи оцінку роботи, мотивацію та розвиток кар'єри співробітників
	Систематична підготовка та підвищення кваліфікації персоналу
Китай	Високий рівень контролю за роботою співробітників, включаючи систему оцінки їх продуктивності
	Використання сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації управління персоналом
	Підтримка розвитку кар'єри співробітників через проведення навчань та тренінгів
Німеччина	Система соціального захисту співробітників та створення умов для балансу між роботою та приватним життям
	Забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці
	Розробка стратегії управління персоналом з урахуванням довгострокових планів розвитку компанії
Італія	Фокус на розвитку індивідуальних навичок та підвищення мотивації

Продовження табл. 3.2

1	2
	співробітників
	Використання інноваційних методів управління персоналом, зокрема, використання штучного інтелекту
	Приділення уваги створенню зручних умов роботи та підтримці балансу між роботою та приватним життям

Джерело: розроблено автором

Кожна з країн, наведених у табл. 3.2, має свій власний досвід управління персоналом, який може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».

Досвід Китаю з високим рівнем контролю за роботою співробітників та використанням сучасних технологій управління персоналом може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ». Німеччина має досвід у системі соціального захисту та забезпеченні безпеки на робочому місці, що є важливим аспектом для компанії. Італійський досвід у розвитку навичок та мотивації працівників, а також використанні інноваційних методів управління, зокрема штучного інтелекту, також може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».

Розглянемо більш детально користь від перейняття досвіду систем управління персоналу цих країн.

Одна з країн-лідерів у виробництві та продажу одягу – це Китай. Досвід системи управління персоналом китайських компаній може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» з наступних причин:

ефективність використання робочої сили. Китайські компанії зазвичай мають великий обсяг виробництва та багато працівників, що означає, що вони повинні бути дуже ефективними в управлінні робочою силою;

фокус на навчанні та розвитку. Китайські компанії зазвичай інвестують у навчання та розвиток своїх працівників. Вони пропонують навчання, яке сприяє підвищенню професійних навичок та розвитку кар'єри, що допомагає зберігати високу продуктивність та мотивацію працівників;

висока організованість. Китайські компанії зазвичай мають дуже високий рівень організації та систематично підходять до управління своїми процесами та

ресурсами. Вони використовують системи управління якістю, щоб забезпечити високу якість продукту та процесів виробництва;

розуміння культурних різниць. Китайські компанії зазвичай добре розуміють культурні різниці та вміють працювати з різними культурами. Це важливо, якщо українські підприємства планують розвивати міжнародну співпрацю з китайськими компаніями або мати спільні проєкти;

ефективне управління продуктивністю. Китайські компанії часто використовують системи стимулювання продуктивності працівників. Ці системи передбачають надання бонусів та премій за досягнення певних результатів роботи;

розвиток культури співпраці. В Китаї співпраця є ключовим елементом бізнес-культури. Компанії часто розвивають командну роботу та навчають працівників співпрацювати для досягнення спільних цілей.

Таким чином, ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» можуть взяти на озброєння досвід управління персоналом китайських компаній, щоб підвищити ефективність використання робочої сили, підтримувати високу продуктивність та мотивацію працівників, покращувати організацію та систематичність управління процесами та ресурсами, управляти культурними різницями, а також залучити та зберегти кваліфікованих працівників та стати більш конкурентоздатними на ринку. Однак, варто звернути увагу на те, що культура та умови ринку в Україні можуть відрізнятися від китайських, тому необхідно адаптувати досвід до конкретних умов підприємства.

Іншою країною, досвід системи управління персоналом якої може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ», є Італія. Досвід італійських компаній може бути корисним з таких причин:

фокус на якості продукту. Це може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ», яке також має зацікавленість у виробництві якісного одягу;

комунікація та співпраця. Це означає, що вони взаємодіють зі своїми партнерами та клієнтами з великою увагою до деталей та вміють забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів. Це може бути корисним для ТОВ «ТК-

МІЛЕНІУМ», яке також має зацікавленість у побудові довгострокових взаємовідносин з клієнтами та партнерами;

інновації та креативність. Це може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ», яке також має зацікавленість у розвитку та впровадженні інноваційних рішень;

розвиток та підтримка талантів. Це може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ», яке також має зацікавленість у розвитку та збільшенні потенціалу своїх працівників.

Отже, досвід системи управління персоналом італійських компаній з виробництва та продажу одягу може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» в розвитку якісного продукту, побудові довгострокових взаємовідносин з клієнтами та партнерами, розвитку талантів працівників та впровадженні інноваційних рішень.

Ще однією країною, досвід якої може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» у сфері управління персоналом, є Німеччина. Ось кілька причин, чому:

культура якості. Це відображається в підході до управління персоналом, де зосередженість на досягненні якості та постійному покращенні процесів є ключовим елементом;

система підтримки працівників. Це допомагає працівникам розвиватися та досягати своїх кар'єрних цілей;

багаторівнева структура управління. Це допомагає забезпечити ефективність управління та швидке прийняття рішень;

підтримка балансу між роботою та приватним життям. Це відображається в наявності законів, що регулюють робочий час та відпочинок, а також в різноманітних програмах підтримки здоров'я та психологічного благополуччя;

система управління талантами. Для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» це може бути корисним при впровадженні власної системи управління талантами та приверненні та утриманні талановитих працівників. Вони можуть вивчити

найкращі практики та інструменти управління талантами у Німеччині та адаптувати їх до своєї організації;

сильна система професійної підготовки та розвитку працівників. Це може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ», яке може використовувати цю систему як приклад для покращення професійної підготовки та розвитку своїх працівників;

культура дотримання термінів та точності. Це може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ», яке також має зацікавленість у забезпеченні високої якості продукту та ефективності своїх працівників;

сильний фокус на здоров'я та безпеку на робочому місці. Це може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ», яке також має зацікавленість у забезпеченні безпеки та здоров'я своїх працівників та уникненні ризиків на робочому місці.

Додатковою перевагою є те, що Німеччина має розвинену систему соціального захисту працівників, яка включає в себе відпустки, страхування від безробіття та інші соціальні пільги. Це може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ», яке також має зацікавленість у забезпеченні добробуту своїх працівників та збереженні кадрів. Крім того, Німеччина відома своєю ефективною системою управління та лідерства, що може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» у плані розвитку ефективного управління персоналом та керування командою.

Таким чином, досвід цих країн може бути корисним для ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» при розробці та впровадженні ефективних стратегій управління персоналом, що допоможе покращити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

Один з інструментів зарубіжної практики, який може бути застосований в діяльності компанії, – це система менторства. Даний інструмент може бути застосований для підвищення ефективності роботи співробітників, розвитку їх професійних навичок та підвищення мотивації.

Менторство – це процес, за яким більш досвідчена та успішна людина (ментор) надає свої знання, досвід, поради та підтримку менш досвідченій особі (менті), щоб допомогти їй розвиватися в своїй професійній кар'єрі та досягти своїх цілей [34].

Ментор може допомогти менті у різних аспектах його професійного життя, таких як навчання, розвиток навичок та компетенцій, вирішення складних задач, пошук роботи, підготовка до нових можливостей та кар'єрного зростання.

Менторство може відбуватися у різних формах та на різних рівнях, наприклад, внутрішній менторинг, коли ментор та менті працюють у тій самій компанії, або зовнішній менторинг, коли ментор та менті не працюють у тій самій компанії.

Однією з основних переваг менторства є передача досвіду та знань від більш досвідченої людини до менш досвідченої. Це може допомогти менті уникнути помилок та зробити більш обізнані рішення, що забезпечить їхній успіх у кар'єрі та професійному розвитку.

Крім того, менторство може створити можливості для ментів налагоджувати нові контакти, розширювати мережу своїх зв'язків та збільшувати свою готовність до кар'єрного зростання та виконання складних завдань.

Алгоритм застосування системи менторства в діяльності ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»:

1. Визначення цілей та завдань системи менторства – необхідно визначити, які цілі та завдання повинні бути досягнуті за допомогою даної системи.

2. Вибір менторів та учнів – компанія повинна вибрати менторів, які мають відповідні навички та знання для навчання учнів.

3. Організація навчання – компанія повинна організувати навчання, на якому ментори будуть навчати учнів професійним навичкам та знанням, що відповідають їхнім потребам.

4. Оцінка результатів – компанія повинна оцінювати результати системи менторства, щоб забезпечити її ефективність та покращення.

5. Внесення корективів – на основі результатів оцінки, компанія повинна вносити корективи в систему менторства, щоб забезпечити її ефективність та покращення.

6. Розробка плану навчання – компанія повинна розробити план навчання для менторів та учнів, щоб забезпечити їхній успіх в системі менторства.

7. Реалізація системи менторства – компанія повинна реалізувати систему менторства в діяльності компанії, забезпечивши учнів та менторів необхідними ресурсами та підтримкою [45].

Наприклад, ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» може використовувати систему менторства для підготовки нових співробітників до роботи, розвитку професійних навичок існуючих працівників, підвищення мотивації та задоволеності від роботи. Крім того, компанія може організувати тренінги для менторів, які надають навички навчання та супроводження учнів. Використання системи менторства може покращити процес навчання, зменшити час, необхідний для підготовки нових співробітників, та забезпечити покращення рівня знань та навичок працівників.

Очікуваними результатами впровадження системи менторства в діяльність ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» можуть бути [44]:

1. Підвищення ефективності роботи співробітників.
2. Зниження витрат на навчання.
3. Підвищення мотивації та задоволеності від роботи.
4. Підготовка співробітників до керівних посад.
5. Розвиток професійних навичок та знань.

У загальному, впровадження системи менторства може покращити процес навчання, зменшити час, необхідний для підготовки нових співробітників, підвищити рівень знань та навичок працівників, забезпечити підтримку та наставництво для нових співробітників та підвищити ефективність роботи в компанії. Крім того, впровадження системи менторства може збільшити задоволеність та мотивацію співробітників, що в свою чергу може призвести до

покращення робочої атмосфери та зниження витрат на підготовку нових співробітників.

З огляду на проаналізовані сучасні практики у розвитку управління персоналом у провідних країн світу, ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» слід оптимізувати свою системи управління за рахунок розробки і впроваджені стратегії, яка включає певний комплекс заходів, що зможуть допомогти ефективно побудувати та реалізувати свої можливості у системі управління персоналом.

3.2. Розробка заходів оптимізації системи управління персоналом в ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»»

Система управління персоналом ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» є комплексом різноманітних методів, процедур, інструментів та підходів, що використовуються для ефективного управління роботою та діяльністю персоналу на даному підприємстві. Ця система може включати в себе різноманітні рішення та процеси, пов'язані з кадровою політикою, організацією робочого процесу, навчанням та розвитком персоналу, мотивацією та стимулюванням успішної діяльності працівників, аналізом та оцінкою роботи персоналу, управлінням відпустками тощо.

Вдосконалення системи управління персоналом – це система заходів, яка спрямована на допомогу керівництву підприємства для здатності до ефективнішого використання ресурсів підприємства, швидкого пошуку недоліків в управлінні персоналом та вирішення їх. Коли робота підприємства є неефективною, або вона виконується не так як хотілося директору, проблема найчастіше криється в системі управління персоналом. Усуваючи недоліки в даній системі, більша половина інших проблем підприємства зникає сама по собі. Витрати на виявлення та вирішення проблем у системі управління персоналом зазвичай є виправданими, оскільки неефективна система управління персоналом може стати причиною негативних наслідків для підприємства, що може призвести до його занепаду.

Система управління персоналом може містити кілька підсистем, кожна з яких спрямована на розв'язання певних завдань в галузі управління персоналом (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Підсистеми системи управління персоналом

№	Підсистема	Опис
1	Підсистема відбору та рекрутингу	Ця підсистема включає в себе процеси відбору та приведення нового персоналу до роботи в організації. Вона охоплює такі етапи, як розробка вакансій, пошук кандидатів, проведення співбесід, виконання адміністративних процедур та інше
2	Підсистема розвитку та навчання	Ця підсистема спрямована на підвищення рівня компетенцій та навичок персоналу. Вона охоплює такі етапи, як розробка планів розвитку кар'єри, навчання та тренінги, організація стажувань та інше
3	Підсистема оцінки та розвитку професійної діяльності	Ця підсистема оцінює роботу персоналу та сприяє розвитку його професійних навичок. Вона охоплює такі етапи, як оцінка роботи працівників, встановлення цілей та завдань, розробка планів для покращення роботи персоналу та інше
4	Підсистема компенсації та винагород	Ця підсистема займається розробкою та впровадженням системи оплати праці, визначенням бонусів та інших форм винагород за виконання роботи. Вона охоплює такі етапи, як аналіз ринку праці, визначення оптимальної системи оплати праці, розробка програм бонусів та інше
5	Підсистема управління здоров'ям та безпекою	Ця підсистема забезпечує здоров'я та безпеку персоналу на робочому місці. Вона охоплює такі етапи, як розробка правил та інструкцій з безпеки, проведення тренінгів щодо безпеки праці, моніторинг стану здоров'я працівників та інше

Джерело: розроблено автором

Існують інші можливі підсистеми управління персоналом, такі як підсистема мотивації, підсистема комунікації, підсистема управління дисципліною тощо. Кожна з цих підсистем має свої специфічні завдання та функції, що допомагають забезпечити ефективне управління персоналом в організації [20].

До напрямів вдосконалення в підсистемах системи управління на підприємстві ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» слід віднести такі:

1. Аналіз та планування персоналу:

покращити кадрову політику підприємства;

розробити стратегію управління персоналом підприємства;

проаналізувати внутрішній та зовнішній резерв персоналу;
спрогнозувати потребу в персоналі при майбутній зміні стратегії та технології виробництва підприємства.

2. Оцінка персоналу підприємства:

розробити нову систему оцінювання персоналу або удосконалити наявну;
персонально оцінювати працівників їх знання навички та вміння.

3. Мотивація персоналу:

створення адаптивної системи матеріального мотивування персоналу;
створення системи моральної мотивації персоналу;
проведення різних тренінгів для підвищення трудової активності персоналу;
проведення квестів для згуртування колективу;
організація спільного відпочинку, для спілкування в неформальній обстановці.

4. Організація навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників:

аналіз потреб у навчанні. Організація має проводити аналіз потреб персоналу у навчанні, щоб визначити, які знання та навички необхідні для виконання роботи та розвитку кар'єри;

розробка планів навчання. На основі аналізу потреб у навчанні організація розробляє плани навчання та підвищення кваліфікації для персоналу;

організація тренінгів та семінарів. Організація проводить тренінги та семінари для персоналу з метою навчання нових знань та навичок;

проведення курсів перепідготовки. Організація може проводити курси перепідготовки для персоналу, які мають на меті навчити працівників новим технологіям, методам та процедурам;

розвиток внутрішніх навчальних програм. Організація може розвивати внутрішні навчальні програми, щоб забезпечити специфічне навчання та підвищення кваліфікації для свого персоналу;

оцінка ефективності навчання. Організація має проводити оцінку ефективності навчання, щоб переконатися, що персонал отримує необхідні знання та навички та може успішно застосовувати їх у своїй роботі;

надання можливості для самонавчання. Організація може надавати можливості для самонавчання, наприклад, шляхом надання доступу до онлайн-курсів, електронних бібліотек та інших ресурсів, щоб сприяти постійному розвитку та саморозвитку персоналу;

створення культури навчання. Організація може створити культуру навчання, де співробітники постійно навчаються та діляться своїми знаннями та навичками з іншими. Це може включати організацію менторингу, створення спільнот та форумів для обміну досвідом, а також заохочення працівників до саморозвитку та вдосконалення своєї роботи.

Система управління персоналом як і будь-яка інша система здатна до старіння, тому на нашу думку керівництво підприємства має щорічно переглядати на скільки ефективною є система управління пошук напрямів її оновлення вдосконалення.

Стратегія управління персоналом – це напрям, за допомогою якого на підприємстві формується висококваліфікований, конкурентоспроможний, відповідальний персонал, який сприятиме реалізації стратегії підприємства та досягнення цілей поставлених керівництвом.

Вибір моделі стратегічного управління визначається змістом його етапів, які умовно поділяються наступним чином [8]:

- визначення місії (цілі, призначення) стратегії;
- оцінювання умов і чинників зовнішнього ринкового середовища;
- визначення цільового, функціонального, організаційного та ресурсного потенціалу підприємства щодо формування та реалізації стратегії;
- формування стратегії та механізмів її реалізації;
- оцінювання результатів з одночасним моніторингом реалізації стратегічних програм;

оцінювання нового позиціонування компанії на ринку товарів і послуг здобутого завдяки проведеної стратегії.

На рисунку 3.1 зображено систему стратегічного управління ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».



Рис. 3.1. Система стратегічного управління ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором

Стратегічне управління персоналом характеризується вибором системи підбору, відбору, розвитку персоналу, а також плануванням, організацією, та контролем трудової діяльності підприємства.

Для ефективної діяльності підприємства необхідно побудувати систему стратегічного управління підприємством так, щоб усі складові даної системи могли взаємодіяти та ефективно працювати на благо підприємства.

До принципів стратегічного управління персоналом на підприємстві відносять:

оцінювання перспектив розвитку підприємства на довгостроковий період;

дія управлінського впливу спрямовується на зміну трудового потенціалу персоналу;

побудова ефективних умов для реалізації трудового, професійного потенціалу працівників.

На рисунку 3.2 відображено основні етапи стратегічного управління персоналом ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».

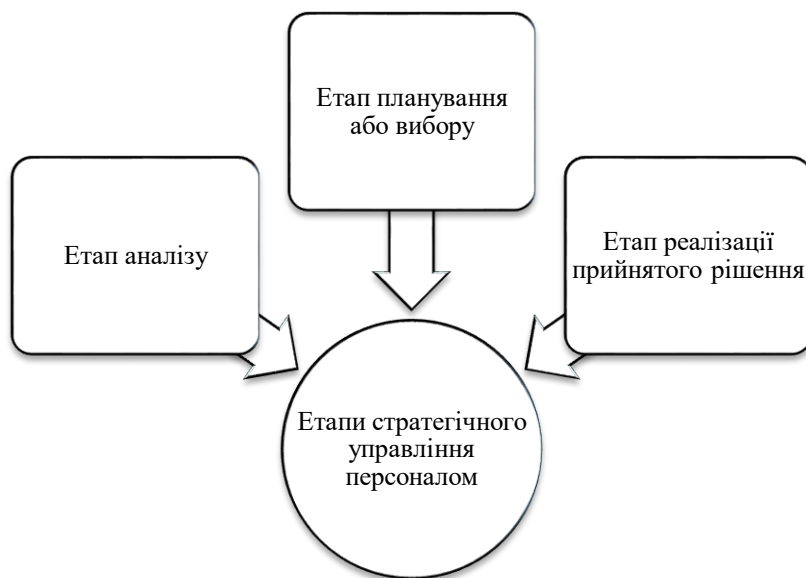


Рис. 3.2. Етапи стратегічного управління персоналом ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором

На етапі аналізу визначають основні фактори, які є необхідними для розвитку підприємства, їх називають стратегічними чинниками, вони включають в себе як зовнішні так і внутрішні стани середовища.

Етап планування або вибору характеризується формування стратегії і в подальшому вибір найкращої, яку можна впровадити на підприємстві.

На етапі реалізації прийнятого рішення відбувається впровадження та застосування на підприємстві стратегії та підпорядкування діяльності працівників чинниками даної стратегії.

Щоб визначити потребу в персоналі на підприємстві необхідно з'ясувати, під дією яких чинників вона формується. Потреба в персоналі підприємства

обумовлюється стратегією розвитку, тому на їх формування впливає величезна кількість внутрішніх та зовнішніх чинників.

До внутрішніх чинників, які впливають на планування персоналу відносять цілі підприємства, для досягнення якої необхідний персонал. Тому при визначеній цілі підприємства, простіше визначити потребу в персоналі, оскільки цілі підприємства довгострокові тому і потреба певний час залишається сталою. Також коли підприємство виходить на новий ринок збуту, переходить на нові технології виробництва тоді з'являється потреба в зміні кількісному та якісному складі персоналу.

На рисунку 3.3 зображено внутрішні чинники, які формують потребу в персоналі на підприємстві ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».



Рис.3.3. Внутрішні чинники, які формують потребу в персоналі ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: розроблено автором

Коли на підприємстві складається ситуація з будь яких внутрішніх чинників, тоді появляється потреба в персоналі. Тому службам підприємства по роботі з персоналом необхідно відслідковувати ці зміни.

На рисунку 3.4 зображено зовнішні чинники, які впливають на формування персоналу ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».



Рис. 3.4. Зовнішні чинники формування персоналу ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором

Методи з планування персоналу на підприємстві зображено на рисунку 3.5.



Рис. 3.5. Методи планування персоналу ТОВ «ТК-МІЛЛЕНІУМ»

Джерело: складено автором на основі [9]

Економетричний метод планування персоналу полягає, що потребу у персоналі визначають за допомогою передбачуваного кінцевого попиту на товари у певному році.

Метод екстраполяції характеризується, тим що для планування персоналу використовують минулі тенденції, при зміні сукупної робочої сили та її стратегії на майбутнє.

Метод експертних оцінок заключається, в тому що співставляють думки спеціалістів з планування персоналу і на підставі них оцінюють кількість необхідного персоналу.

Балансовий метод полягає в тому що визначається баланс між необхідним персоналом та відповідно кількістю робіт які необхідно виконати.

Визначення професійної та кваліфікаційного складу робітників на підприємстві, формується за допомогою даних прогнозування загальної чисельності персоналу та фінансових можливостях підприємства для забезпечення розвитку персоналу, конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтуємо напрямки розвитку персоналу на підприємстві.

На рисунку 3.6 зображено процес професійного розвитку персоналу на ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».

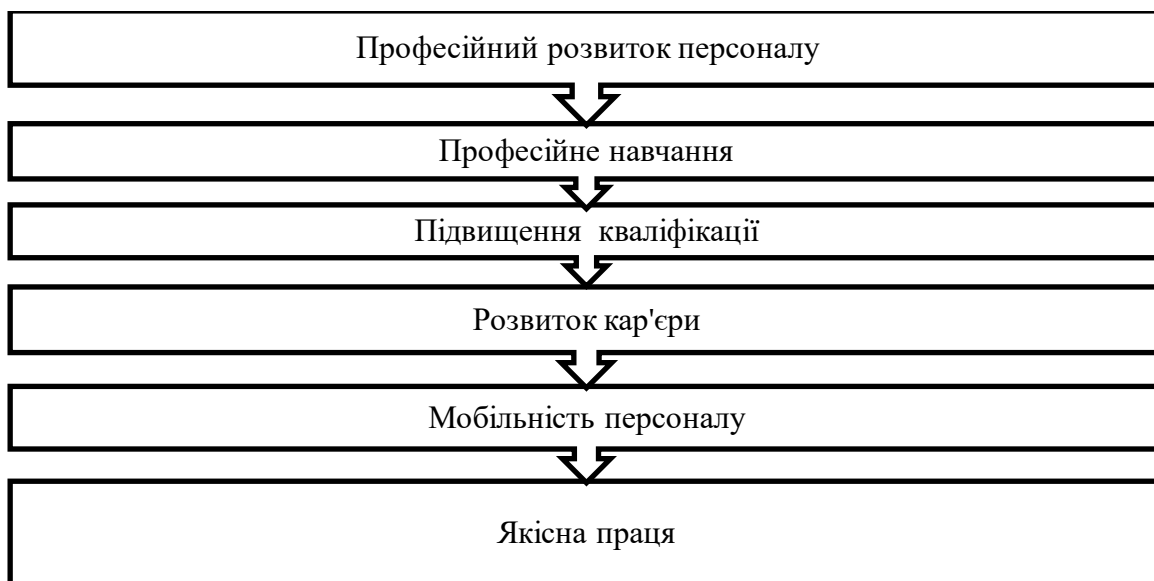


Рис. 3.6. Процес професійного розвитку персоналу ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: розроблено автором

На рисунку 3.6 ми бачимо, що для досягнення працівником виконання якісно праці, необхідно пройти низку сходинок професійного розвитку для досягнення цілі.

Професійне навчання – набуття та удосконалення професійних знань, умінь та навичок особою відповідно до її покликання і здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності та конкурентоспроможності на ринку праці [10].

На рисунку 3.7 зображено систему професійного навчання.



Рис. 3.7. Система професійного навчання ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором на основі джерела [11]

Підвищення кваліфікації – це процес навчання персоналу направлений на отримання нових знань, навичок, здібностей в професійній діяльності працівника, за рахунок чого підвищується рівень кваліфікації працівника.

Розвиток кар’єри – це процес на роботі який проходить працівник, коли рівень його кваліфікації підвищився і він може займати вищу посаду.

Мобільність персоналу – це здатність працівник швидко переорієнтовувати на інший вид роботи, проєкт, тобто швидка адаптація до змін у процесі праці.

В результаті досягнення усіх складових процесу професійного розвитку персоналу досягається найвищі показники якості виконання роботи працівниками на підприємстві.

Якість праці – це система критеріїв, за допомогою яких оцінюється ефективність виконання певної професії.

Отже, складено план професійного навчання, підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ», з метою покращення роботи на підприємстві, підвищення продуктивності праці, план передбачає чисельність працівників які будуть направлені на перенавчання, підвищення кваліфікації, а також визначає термін їх навчання.

На рисунку 3.8 відображено основні форми підвищення кваліфікації працівників підприємства.

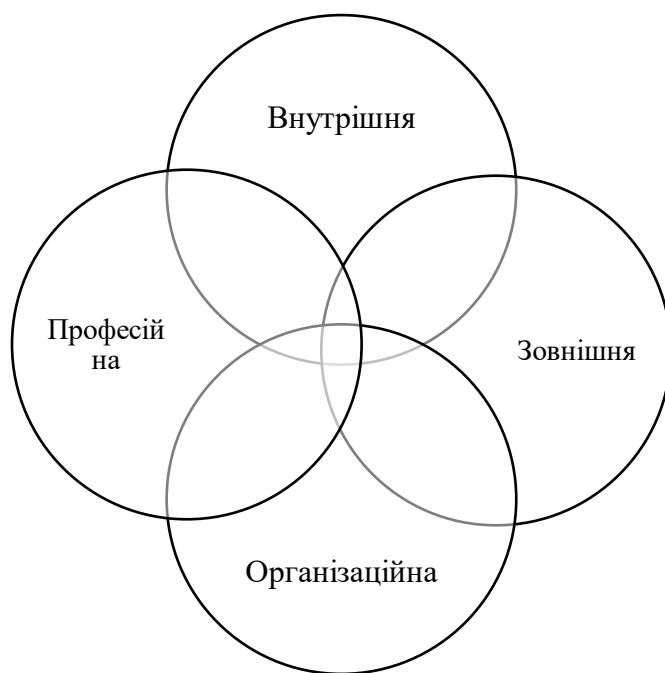


Рис. 3.8. Основні форми підвищення кваліфікації працівників
ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором

Наведемо напрями удосконалення системи оцінювання персоналу підприємства.

Оцінка персоналу – це процес за допомогою якого виявляють відповідність професійних якостей працівника до посади, яку він обіймає та вимогам поставлених до неї.

При проведенні оцінки персоналу на підприємстві спеціалістами, можна виконати такі завдання:

оцінити потенційні професійні працівників та можливості їх професійного зростання;

проводити аналіз трудової діяльності працівників;

розроблювати рішення для покращення трудових показників підприємства;

проводити зміни в системі оплати праці та стимулювання працівників [43].

На рисунку 3.9 зображено процес оцінки персоналу на підприємстві

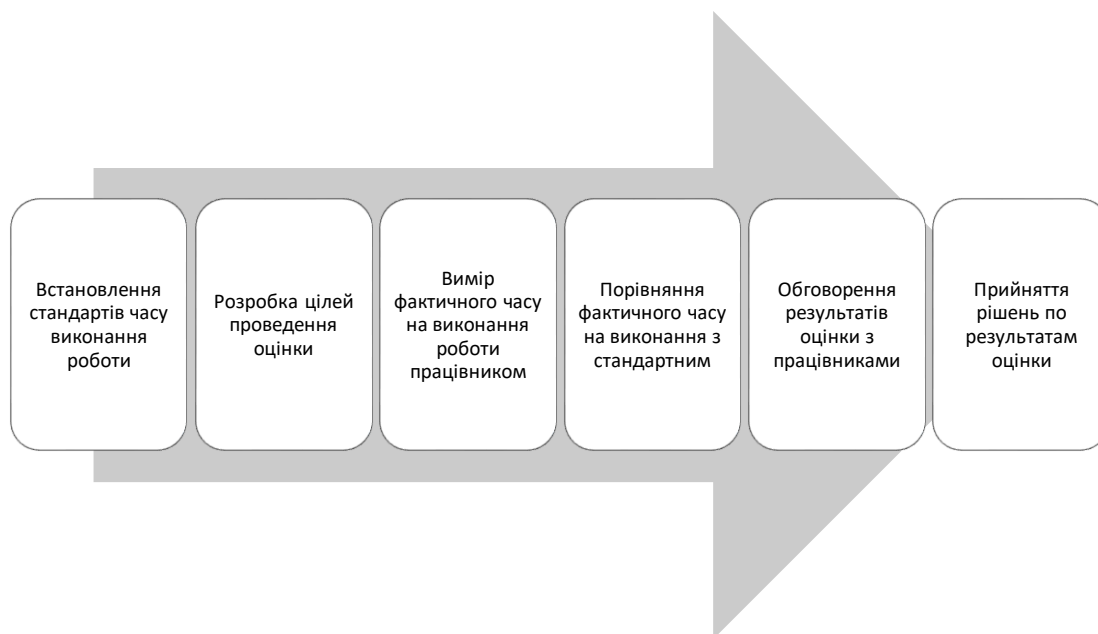


Рис. 3.9. Процес оцінки персоналу ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором

Для того, щоб проводити оцінку персоналу необхідно вивчити посадові інструкції відповідно до посади. Встановлення стандартів до виконання роботи на підприємстві, повинно відповідати стратегії розвитку підприємства, а також вимогам кожного робочого місця.

Методи проведення оцінки персоналу зображено на рисунку 3.10.

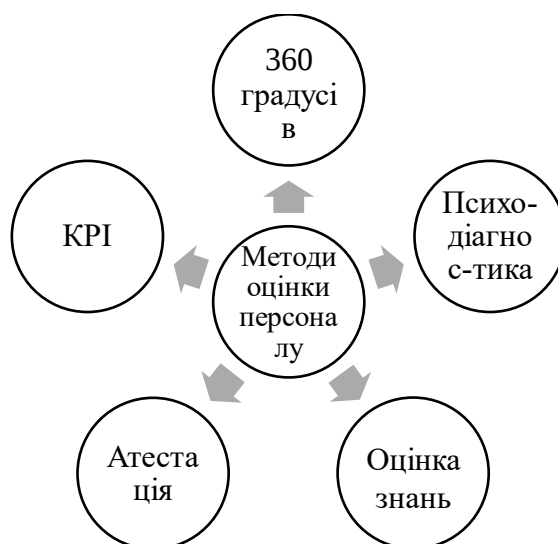


Рис. 3.10. Методи оцінки персоналу ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором

Метод 360 градусів полягає в отриманні інформації про працівника та відповідності його професійних якостей відповідно до посади що він займає. На практиці метод 360 градусів використовують наступним чином, експерти визначають ціль проведення оцінки, розробляють анкету зі списком запитань та проводять анонімне анкетування працівників.

Психодіагностика – це метод оцінки психологічних характеристик працівника, який досліджується в психології праці.

Метод оцінка знань полягає у вивченні професійних знань працівників, здійснюється за допомогою тестів, виконання певного завдання за встановлений час.

KPI (Key Performance Indicators) – це система показників, за допомогою якої працедавці оцінюють своїх співробітників. Мета системи – зробити так, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів [11].

На рисунку 3.11 відображено основні види атестації персоналу підприємства, які виділяють у вітчизняній практиці.



Рис. 3.11. Види атестації персоналу ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором

Атестація персоналу – це формалізоване оцінювання кадрів, що проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої ухвалюються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників. На практиці найбільшого поширення набула атестація керівників і фахівців з вищою освітою [12].

На рисунку 3.12 зображено основні цілі проведення атестації персоналу на підприємстві.

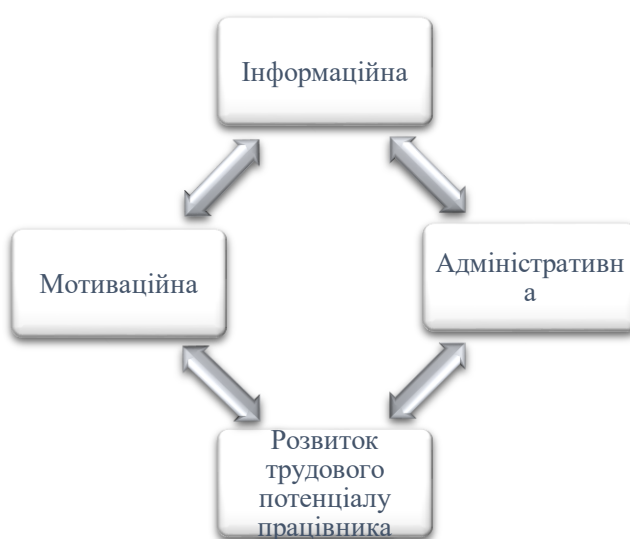


Рис. 3.12. Основні цілі проведення атестації персоналу на ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Інформаційна ціль проведення атестації персоналу полягає в отриманні інформації про відповідність професійних навичок та знань до певної посади. Адміністративна полягає в прийнятті рішення про присвоєння певного рангу, розряду, категорії, а також про розірвання трудового договору в зв'язку із закінченням терміну дії, про переведення працівників на вищу посаду або на нижчу.

Мотиваційна характеризується тим, що у працівників з'являється внутрішня рушійна сила, яка спонукує продуктивніше виконувати працю за рахунок премій, надбавок, підвищення заробітної плати, а також подяки за старанність або високі досягнення у роботі.

Розвиток трудового потенціалу працівника за рахунок проведення атестації можна виявити бажання або потребу людини в навчанні, підвищенні кваліфікації.

Отже проведення оцінювання персоналу на ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» відіграє чималу роль в підвищенні ефективності та продуктивності роботи працівників. Кожен з методів оцінки на підприємстві необхідно застосовувати відповідно до можливості реалізації їх у вибраному відділі або підрозділі.

Запропонуємо напрями вдосконалення соціально-трудових відносин та розвитку соціального партнерства.

Положення про регулювання про колективні договори прописано в статті 7 Закону України «Про колективні договори і угоди від 01.07.1993 року №3356–ХІІ [13].

У колективному договорі прописуються права та обов'язки, а також зобов'язання сторін щодо регулювання трудових та соціально-економічних відносин, а саме:

- встановлення норми та оплати праці;
- права та обов'язки обох сторін;

режим робочого дня;

умови та охорона праці на підприємстві;

гарантування пільг, компенсації, соціальних виплат;

Колективний договір підлягає реєстрації місцевими органами виконавчої влади. Також він набуває чинності з дня підписання його обома сторонами, між ким він укладається.

Соціальне партнерство на підприємстві – це відносини між роботодавцем, найманим працівником та державою, які працюють за принципом взаємної співпраці і пошуку компромісів у вирішенні трудових конфліктів. Держава є важливим співучасником соціального партнерства.

На рисунку 3.13 відображено основні функції соціального партнерства на підприємстві.

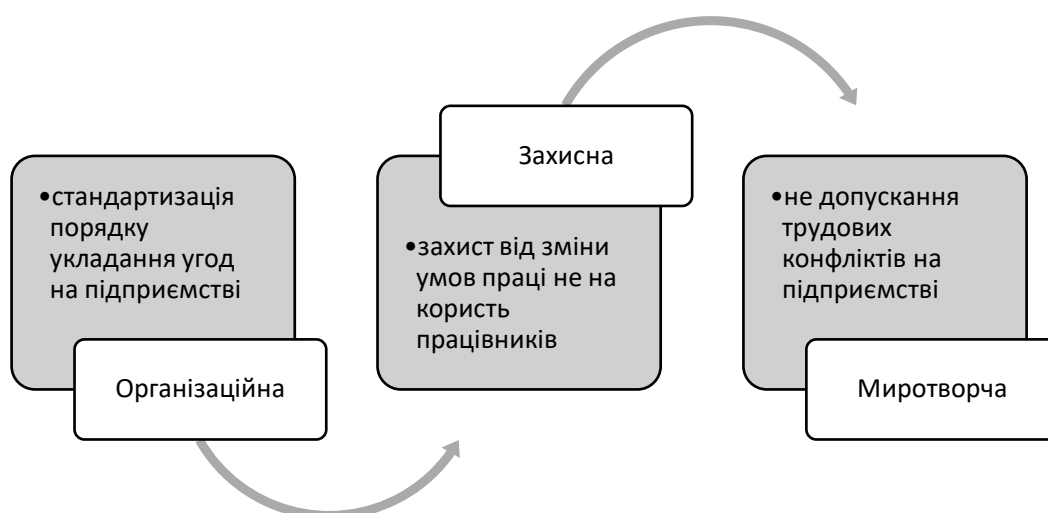


Рис. 3.13. Основні функції соціального партнерства ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором

При реалізації соціального партнерства на підприємстві реалізуються дані функції. Держава в системі соціального партнерства відіграє роль регулятора соціально-трудових відносин.

Мета соціального партнерства [14]:

зниження гостроти соціальних конфліктів, сприяння пошуку компромісів між інтересами роботодавців та найманих працівників;

забезпечення активної ролі держави в переговорному процесі з питань організації та охорони праці;

забезпечення взаємної зацікавленості найманих працівників та роботодавців щодо поліпшення економічного стану та сприяння взаєморозумінню між ними;

забезпечення гідних умов праці.

До основних напрямів соціального партнерства на підприємстві відносять:

укладення угод та колективних договорів на підприємстві;

спрямування працівників до участі в сфері управління підприємством;

проведення переговорів;

регулювання соціально-трудових відносин.

Основні шляхи реалізації соціального партнерства на підприємстві показано на рисунку 3.14.

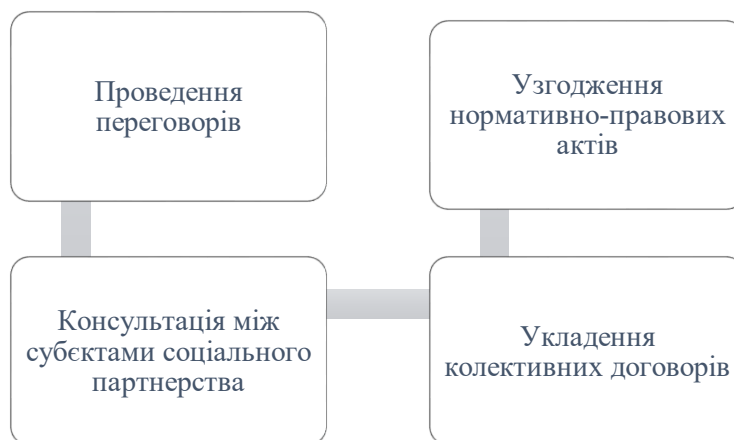


Рис. 3.14. Шляхи реалізації соціального партнерства на ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Проведення усіх складових реалізації соціального партнерства на підприємстві вибудовується ефективна діяльність роботи, яка значно впливає на результати роботи зокрема фінансові.

Запропонуємо певний комплекс заходів щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ», який представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Заходи оптимізації системи управління персоналом

ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ»

Захід оптимізації	Опис	Отриманий результат
1	2	3
Оцінка ефективності поточної системи управління персоналом	Оцінка стану поточної системи управління персоналом, виявлення проблемних аспектів та слабкі місця в системі управління персоналом	Виявлення низької мотивації працівників та неефективного використання ресурсів компанії
Встановлення метрик та показників успішності	Визначення ключових метрик та показників успішності, що дозволять оцінювати ефективність системи управління персоналом	Зменшення показників втрат кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників та покращення рівня продуктивності
Впровадження системи мотивації працівників	Впровадження системи мотивації працівників на основі визначених метрик та показників успішності	Підвищення мотивації працівників, зменшення показників втрат кадрів та покращення рівня продуктивності
Впровадження системи навчання та розвитку	Впровадження системи навчання та розвитку працівників, що дозволить підвищити рівень професійної компетентності та ефективності роботи	Покращення рівня професійної компетентності працівників, збільшення їхньої продуктивності та зменшення показників втрат кадрів
Використання HR-технологій	Впровадження HR-технологій, таких як системи автоматизації управління персоналом та аналізу даних, що дозволить підвищити ефективність управління персоналом та покращити прийняття рішень	Збільшення ефективності управління персоналом, покращення точності прийняття рішень та зменшення часу, витраченого на адміністративні процеси
Впровадження програми емоційного благополуччя	Впровадження програми емоційного благополуччя для підвищення стану психологічного комфорту працівників та зменшення рівня стресу	Покращення стану психологічного комфорту та здоров'я працівників, зменшення ризику виникнення випадків втрат кадрів через перевантаження або незадоволеність
Забезпечення прозорості управління	Впровадження системи звітності та моніторингу, яка надає можливість отримувати швидкий та точний аналіз діяльності, зменшення ризику помилкових рішень та підвищення ефективності управління	Покращення процесу прийняття рішень на основі точної та своєчасної інформації, забезпечення прозорості та відповідальності управління, підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом компанії

Джерело: складено автором

З табл. 3.5 видно, що ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» може отримати значні переваги від оптимізації своєї системи управління персоналом. За допомогою

оптимізації системи управління персоналом, ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» може отримати переваги, такі як покращення емоційного благополуччя працівників, зменшення адміністративного часу за допомогою інформаційних технологій, оптимізація навчання та розвитку персоналу, а також впровадження системи мотивації. Ці заходи сприятимуть підвищенню продуктивності, зниженню витрат і привабливості для талановитих фахівців. Врахування потреб компанії та працівників є важливим аспектом при реалізації цих напрямків удосконалення.

Розглянемо та проаналізуємо оцінку ефективності проєктних заходів.

Проєкт – це сукупність завдань або заходів, пов'язаних з досягненням цілі, яка має унікальний цільовий характер.

«Проєкт розвитку персоналу» це створення тимчасової та унікальної програми, системи за допомогою якої відбувається розвиток персоналу підприємства. Тимчасовість характеризується тим що проєкт розвитку розроблять на певний час, тобто немає необмеженості в використанні створеного проєкту. Під унікальністю розуміється що продукт чи послуга яка слугує для розвитку персоналу кардинально відрізняється від звичних таких продуктів або послуг.

До прикладів проєкту розвитку персоналу можна віднести такі:

на підприємстві створюють нову систему професійного навчання працівників;

створення нових підходів щодо проведення атестації персоналу на підприємстві;

створення можливості кар'єрного просування працівників та фахівців з вищою освітою;

розробка нових навчальних планів для перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників підприємства.

До основних напрямів розвитку персоналу відносять наступні:

1. Підвищення професійного рівня персоналу, також опанування новими технологіями для виконання певної роботи, розвивати комунікаційні зв'язки персоналу, навчати персонал до командної роботи [20].

2. Покращення загально колективну культуру на підприємстві:

щоб новим працівникам було легко адаптуватися в колективі, щоб комфортно себе почувати на робочому місці;

покращення відносин між працівниками, уникнення трудових конфліктів.

3. Покращення кадрової політики та організацію праці на підприємстві, пошук новітніх форм організації праці, щоб покращити роботу працівників на підприємстві.

На даний час створено багато новітніх методів розвитку персоналу на рисунку 3.15 відображено основні.

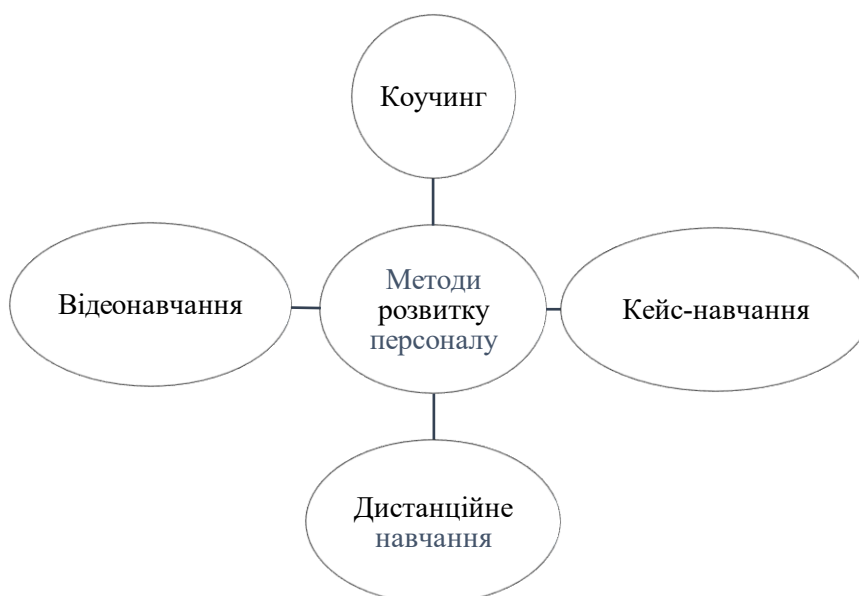


Рис. 3.15. Сучасні методи розвитку персоналу ТОВ «ТК-МІЛЕНУМ»

Джерело: створено автором на основі [15]

Коучинг – це сучасна технологія, яку створили для розвитку потенціалу людей і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості [15].

Для того щоб більше наочно відобразити розвиток персоналу на підприємстві ТОВ «ТК-МІЛЕНУМ», сформуємо план витрат на розвиток персоналу, який зображено на таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

План витрат на розвиток персоналу ТОВ «ТК-МІЛЕНУМ»

Стаття витрат	Строки впровадження	Сума витрат, грн
1	2	3
1. Адаптація працівників: – організація тренінгів, семінарів, курсів з професійної адаптації; – розробка системи оплати наставників; – розробка анкет, опитувальників;	Періодично	54894
2. Витрати на підвищення кваліфікації робітників	Періодично	57698
3. Витрати на підвищення кваліфікації керівників, професіоналі, фахівців, службовців.	Періодично	68940
4. Підбір персоналу: оплата за розміщення оголошень в газетах, в мережі Internet, співбесіда	Періодично	16980
5. Оцінка та атестація персоналу: - здійснення належної підготовки до процедури атестації - проведення оцінювання персоналу з урахуванням таких методів, як: метод "360 градусів", метод «КРi», метод «Психодіагностика» - зміна шкали оплати праці відповідно до результатів атестації персоналу	Перед кожним проведенням атестації при проведенні атестації лютий	845620
6. Кар'єрне просування працівників: – формування кадрового резерву – надання можливості для молодих працівників випробувати себе в різних підрозділах підприємства	Постійно Періодично	54000
7. Охорона праці: – проведення навчань з правильного поводження на робочому місці працівників згідно вимог охорони праці	Раз в рік	85400
Всього:	–	1183532

Джерело: складено автором

Отже, у наступному звітному році ТОВ «ТК-МІЛЕНУМ» має виділити 1183532 грн на розвиток персоналу.

Поділ витрат на реалізацію проєктних заходів на підприємстві ТОВ «ТК-МІЛЕНУМ», відображено на рисунку 3.16.

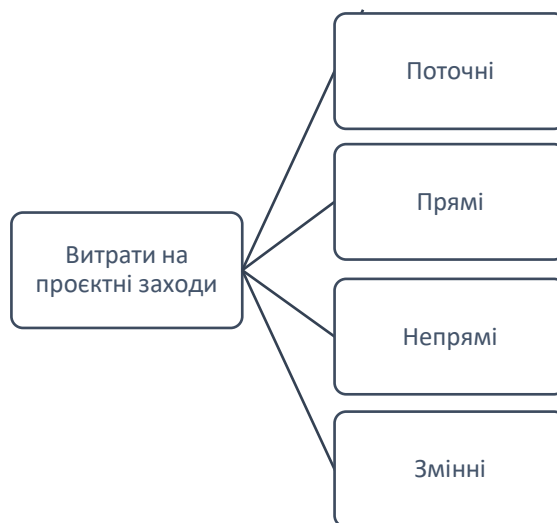


Рис. 3.16. Поділ витрат на реалізацію проектних заходів ТОВ «ТК-МІЛЕНУМ»

Джерело: побудовано автором

Метою планування витрат проекту є [16]:

економічно обґрунтоване визначення витрат на виконання проектних робіт та визначення життєздатності проекту;

одержання фінансування та розподіл ресурсів;

організація внутрішньогосподарського розрахунку та управлінського обліку у відособлених структурних підрозділах проектної організації;

необхідність здійснення контролю;

визначення реальної ціни, за якою проектна організація спроможна виконати проектні роботи, щодо яких проводяться торги (тендери).

Оцінка ефективності реалізації проектних заходів є важливим елементом системи, яка дозволяє оцінити на скільки ефективно впроваджують проекти на підприємстві.

До підходів оцінки реалізації проектних заходів відносять такі:

відповідність результатів, які досягаються за встановленими цілями у документах проекту;

відповідність процесу реалізації проекту вимогам які є встановлені.

Оцінювання ефективності проєктних заходів проводять для того, щоб побачити наскільки доцільно є реалізовувати певний проєкт на підприємстві, і для того щоб визначити який з проєктів для виконання є легким, нормальним та важким. Коли в подальшому будуть створюватися проєкти ми могли віднести його виконання до певної категорії.

Наприклад на ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» ми плануємо впроваджувати такий проєктний захід, мета якого полягає у зміні управлінської політики, яка впроваджується на підприємстві. Для цього нам необхідно визначити чи доцільно впроваджувати даний проєкт на нашому підприємстві. Розрахунок проведемо за правилом чистої приведеної вартості (формула 3.1):

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{R_t}{(1+k)^t} - C \quad (3.1)$$

де R – очікувані чисті грошові потоки;

k – ставка дохідності, що вимагається від проєкту;

C – початкова витрата капіталу, що здійснюється в поточному періоді (або поточна вартість усіх витрат).

Якщо після розрахунку:

- $NPV > 0$, то цей проєкт доцільно впроваджувати, адже він є прибутковим;
- $NPV < 0$, даний проєкт є збитковий, тому не логічно його застосовувати;
- $NPV = 0$, проєкт не збитковий, але і не прибутковий.

Фінансовий менеджер ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» підрахував вартість даного проєкту для підприємства складає 140 000 грн. Ставка дисконтування становить 12%. Прогнозується, що при впровадженні даного проєкту підприємство отримуватиме річний дохід, який становить:

1-й рік – 30000 гривень;

2-й рік – 40000 гривень;

3-й рік – 50000 гривень;

4-й рік – 70000 гривень;

5-й рік – 90000 гривень.

Отже, підставимо дані у формулу 3.1:

$$NPV = \frac{30000}{1,2} + \frac{40000}{1,2^2} + \frac{50000}{1,2^3} + \frac{70000}{1,2^4} + \frac{90000}{1,2^5} - 140000 = 151640 - 140000 = 11640 \text{ грн}$$

Визначивши чисту приведену вартість проєкту, ми визначили, що NPV становить 11 640 грн, $NPV > 0$ і тому даний проєкт є прибутковим та варто його впроваджувати на ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ».

Отже, на ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» необхідно створювати і реалізовувати проєкти розвитку персоналу це позитивно впливає на ефективність роботи працівників.

COVID-19 та війна мають значний вплив на систему управління персоналом підприємства ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ». Обидві ці події створили складні виклики для бізнесу та вимагають змін від підприємства, щоб забезпечити безпеку своїх співробітників та зберегти прибутковість.

Один з найбільших викликів, з яким зіткнулося підприємство ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» під час пандемії COVID-19, полягає в тому, що необхідно забезпечити безпеку своїх працівників, а також покупців. Підприємство повинно відповідати за дотримання протоколів безпеки та гігієни, забезпечити дистанціювання, забезпечити належну вентиляцію та інші санітарні заходи. Також можливо, що підприємство мусить пристосувати свою робочу зону до змін вимог та рекомендацій уряду.

Крім того, війна створила додаткові виклики, такі як складні умови транспортування та зберігання товарів, брак електроенергії, обмеження переміщення працівників тощо. Це може призвести до затримок в поставках та виробництві, що може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства та звільнення працівників.

Отже, для успішного управління персоналом в умовах пандемії COVID-19 та війни, підприємство повинно створити стратегію, що відповідає на ці виклики. Наприклад, вона може включати в себе регулярну дезінфекцію робочих приміщень, забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, організацію дистанційної роботи для тих, хто може працювати з дому, та

обмеження фізичних зустрічей. Також підприємство може виявитися змушеним змінювати свою бізнес-модель, наприклад, перейти до онлайн продажів.

Для успішного управління персоналом в умовах війни підприємство повинно створити резервні плани виробництва та поставок, забезпечити можливість дистанційної роботи для певних підрозділів та виявити можливості для збереження ефективності виробництва та постачання товарів.

Розглянемо кілька можливих впливів COVID 19 та війни на систему управління персоналом ТОВ «ТК-МІЛЛЕНІУМ», узагальнення яких наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив COVID 19 та війни на систему управління персоналом ТОВ «ТК-МІЛЛЕНІУМ»

№	Фактор впливу	Характеристика
1	Зміна робочих умов та процесів	У зв'язку з COVID-19 та війною, багато компаній були змушені змінити робочі умови та процеси, щоб забезпечити безпеку працівників. Це може означати впровадження нових процедур щодо гігієни та здоров'я, встановлення нових правил щодо соціальної дистанції, а також перехід на дистанційну роботу в деяких випадках. У зв'язку з цим, система управління персоналом повинна бути адаптована до нових умов та процесів
2	Зміна потреб та попиту на товари та послуги	COVID-19 та війна можуть призвести до зміни потреб та попиту на товари та послуги, що може вплинути на кількість працівників, які потрібні для виробництва товарів або надання послуг. Компанії повинні враховувати ці зміни при плануванні кадрів та забезпеченні необхідного рівня компетенцій працівників
3	Соціальний вплив	COVID-19 та війна можуть мати великий соціальний вплив на працівників, що може відобразитися на їхньому настрої та емоційному стані. Компанії повинні забезпечити підтримку та допомогу своїм працівникам, щоб допомогти їм пройти через цей складний період. У системі управління персоналом можуть бути включені заходи, такі як психологічна підтримка та програми підвищення мотивації, щоб допомогти працівникам зберегти ефективність та продуктивність

Джерело: складено автором

Підсумовуючи, COVID-19 та війна має значний вплив на систему управління персоналом ТОВ «ТК-МІЛЛЕНІУМ». ТОВ «ТК-МІЛЛЕНІУМ» повинна бути готові до змін, адаптуватися до нових умов та процесів, забезпечувати необхідне обладнання та програмне забезпечення для дистанційної роботи та забезпечувати підтримку та допомогу своїм працівникам, щоб допомогти їм пройти через складний період та зберегти ефективність та продуктивність.

Для забезпечення ефективної системи управління персоналом під час пандемії коронавірусу та війни ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» може впровадити наступні заходи:

1. Розробка та впровадження нових процедур щодо гігієни та здоров'я. ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» може встановити нові правила щодо соціальної дистанції, регулярної дезінфекції робочих місць та інші заходи для забезпечення безпеки працівників.

2. Врахування нових вимог до робочих умов та процесів для підтримки дистанційної роботи. ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» може розглянути можливість переходу на дистанційну роботу в деяких випадках та забезпечення необхідного обладнання та програмного забезпечення для продуктивної роботи на відстані.

3. Планування кадрів та забезпечення необхідного рівня компетенцій працівників відповідно до зміни потреб та попиту на товари та послуги. Компанія може розглянути можливість переорієнтування бізнесу на виробництво та надання послуг, які популярні під час пандемії коронавірусу та війни.

4. Впровадження системи онлайн-навчання та навчальних програм для підвищення кваліфікації працівників та забезпечення можливості розвитку кар'єри навіть під час роботи на відстані.

5. Створення команди кризового управління для швидкого та ефективного прийняття рішень у разі виникнення непередбачуваних обставин під час пандемії та війни.

6. Підвищення комунікації між менеджерами та працівниками, забезпечення доступу до необхідної інформації та ресурсів для ефективної роботи в умовах пандемії та війни.

7. Розробка та впровадження програми психологічної підтримки для працівників, щоб забезпечити їх емоційне благополуччя та допомогти їм впоратися зі стресом, пов'язаним з пандемією та війною.

8. Оцінка та моніторинг виконання цих заходів, а також розробка планів їх оптимізації та вдосконалення, щоб забезпечити максимальну ефективність та адаптованість до змін у ситуації з пандемією та війною.

Ці заходи можуть допомогти ТОВ «ТК-МІЛЕНІУМ» забезпечити ефективну систему управління персоналом в умовах пандемії коронавірусу та війни, зберегти безпеку та здоров'я працівників, забезпечити продуктивність та адаптованість до змін у ситуації на ринку та допомогти працівникам впоратися зі стресом, пов'язаним з цими складними обставинами.