

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

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики
та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 073 Менеджмент

магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи – Твердовський Сергій Михайлович

(підпис)

Науковий керівник – доцент

Лапчук Ярослав Степанович

(підпис)

Дрогобич, 2024

ЗАХИСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Сучасні підходи до управління персоналом організації (тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою

Оцінка за національною чотирибальною шкалою

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, typical of notebook paper. There are no margins, text, or other markings on the page.

дата

Голова ЕК _____ підпис _____ прізвище, ім'я

Секретар ЕК _____ підпис _____ прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Твердовський С.М.: Сучасні підходи до управління персоналом організації. – Рукопис.

Робота присвячена актуальним проблемам, що виникають у процесі управління персоналом на сучасному підприємстві. В ній розглянуті основні теоретичні аспекти управління персоналом, зокрема сутність і зміст поняття «управління персоналом», а також стилі і методи, які застосовуються для управління підлеглими.

Здійснено детальне дослідження процесу управління персоналом на підприємстві, проведено аналіз і оцінку ефективності його діяльності. Зокрема, оцінено важливість системи мотивації та запропоновано напрямки удосконалення процесу управління персоналом через впровадження сучасних методів та вдосконалення системи мотивування працівників.

Ключові слова: організація, управління персоналом, менеджмент персоналу, стилі управління, ефективність діяльності персоналу, мотивування, сучасні методи управління.

SUMMARY

Tverdovsky S.M.: Modern approaches to organizational personnel management. - Manuscript.

The paper is dedicated to the current issues related to personnel management processes in modern enterprises. The theoretical foundations of personnel management are revealed, including the essence and content of the concept of "personnel management," as well as the styles and methods applied to manage subordinates.

The process of personnel management in the enterprise is thoroughly examined, with an analysis and evaluation of its effectiveness conducted. In particular, the importance of the motivation system is assessed, and recommendations are provided for improving the personnel management process through the implementation of modern methods and the enhancement of employee motivation systems.

Keywords: organization, personnel management, human resource management, management styles, personnel performance, motivation, modern management methods.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
 РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	10
1.1. Сутність та зміст поняття «Управління персоналом» у системі менеджменту організації.....	10
1.2 . Стили та методи управління персоналом	20
 РОЗДІЛ ІІ. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	34
2.1. Аналіз процесу управління персоналом.....	34
2.2. Оцінка ефективності діяльності персоналу.....	42
 РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	51
3.1. Можливості використання сучасних методів управління персоналом.....	51
3.2. Удосконалення системи мотивування працівників.....	57
 ВИСНОВКИ	66
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
 ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки люди є найбільш важливим ресурсом для будь-якої організації. Зростаюча потреба в висококваліфікованих фахівцях, наявність інтелектуальних і творчих ресурсів, здатних вирішувати нестандартні завдання та шукати нові підходи, є важливими умовами успіху підприємств. В умовах високої конкуренції на ринку кожен менеджер має ефективно управляти персоналом, створюючи умови для розвитку ключових рис, таких як творчий підхід, нестандартне мислення та кваліфікація.

Висококваліфікований персонал безпосередньо впливає на репутацію компанії, якість її послуг, економічні результати та здатність утримувати конкурентні позиції. Тому, управління персоналом, яке включає пошук ефективних методів і підходів для розвитку і мотивації співробітників, є надзвичайно актуальним в умовах постійних змін і швидкого розвитку економіки.

Дослідження управління персоналом залишається важливим, оскільки з кожним роком з'являються нові підходи та методи, що враховують зміни у бізнес-середовищі. Одним з основних завдань управлінця є впровадження таких методів, які дозволяють адаптувати підприємство до цих змін, підвищувати його ефективність та забезпечувати його конкурентоспроможність. Для цього необхідно володіти певними якостями, такими як організованість, цілеспрямованість, дисциплінованість, а також розуміти важливість постійного навчання і розвитку. Управлінці повинні мати знання в галузях соціології та психології, щоб знаходити індивідуальний підхід до кожного співробітника та забезпечити його максимальну мотивацію і ефективність.

Змінюване та складне зовнішнє середовище ставить перед організаціями необхідність постійного розвитку як персоналу, так і керівників. Від керівника залежить не лише організаційний результат, але й моральний клімат у колективі. Хороший управлінець має бути не лише

авторитетом, але й наставником, здатним підтримати своїх підлеглих у складних ситуаціях, допомогти їм професійно рости та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Сучасне управління персоналом потребує не тільки використання традиційних методів, а й нових підходів, активно застосовуваних зарубіжними компаніями. Це дозволяє адаптувати організацію до швидких змін на ринку і ефективно вирішувати конкретні завдання. Зокрема, важливим елементом стає гнучкість у підходах до мотивації персоналу, яка має змінюватися відповідно до потреб співробітників та ситуації в організації. В минулому матеріальні стимули, такі як заробітна плата, були головним фактором мотивації. Однак з часом, через зміни в економічних умовах і ціннісних орієнтаціях людей, ці стимули змінилися.

Сучасні виклики вимагають від організацій перегляду своїх методів мотивації, комунікації та розвитку персоналу. Питання ефективного управління персоналом є надзвичайно актуальним, і його постійне удосконалення є ключем до підвищення конкурентоспроможності компаній. Незважаючи на великий обсяг існуючих досліджень, процеси управління людськими ресурсами продовжують потребувати уваги та розвитку, щоб відповідати вимогам сьогодення та забезпечувати довгострокову ефективність підприємств.

Мета роботи — розкриття теоретичних положень управління персоналом, дослідження та аналіз цього процесу на сучасному підприємстві, а також пропонування шляхів його удосконалення.

Об'єкт дослідження — процес управління персоналом на сучасному підприємстві.

Предмет дослідження — теоретико - методологічні теоретичні, організаційні та практичні аспекти та засади процесу управління персоналом на виробничому підприємстві.

Робота виконана за публічними матеріалами відкритого акціонерного товариства „Проектно-виробничого підприємства „Енергія”.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішуються наступні завдання:

1. Розкрити теоретичні основи управління персоналом, зокрема, виділити основні теоретичні підходи, методи та стратегії, що використовуються для управління персоналом в організаціях.
2. Дослідити процес управління персоналом у сучасних організаціях, з акцентом на практичні аспекти та методи, що застосовуються в конкретній компанії — ВАТ ПВП «Енергія»
3. Розробити рекомендації для удосконалення процесу управління персоналом на основі отриманих результатів дослідження, що включатимуть удосконалення мотиваційної системи, навчання та розвитку персоналу, покращення комунікаційних процесів і загального управлінського підходу.

Інформаційною основою для проведення даного дослідження слугували наукові праці таких вчених, як П. Друкер, С. Михайлов, В. Кравченко, Ф. Хміль, В. Співак, І. Петрова, Д. Хомуцький, Н. Гавкалова та інших, а також фактичні дані, отримані в результаті діяльності ВАТ ПВП «Енергія», що дозволили здійснити глибоке практичне та теоретичне дослідження управлінських процесів у компанії.

У процесі виконання роботи були використані наступні **методи наукових досліджень**: аналіз — для вивчення існуючих підходів до управління персоналом, оцінки поточного стану в ВАТ ПВП «Енергія», а також для порівняння різних теоретичних концепцій і практичних підходів; синтез — для формулювання рекомендацій і розробки комплексних рішень для удосконалення процесів управління персоналом; порівняння — для зіставлення даних і результатів, отриманих під час дослідження, з існуючими теоретичними моделями та прикладами з практики інших компаній; вивчення інформаційних джерел — для аналізу наукових праць, а також для збору актуальної інформації щодо практик управління персоналом, що використовуються в сучасних організаціях.

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

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

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

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

Структура і обсяг роботи. Відповідності до мети і завдань побудований зміст роботи, яка включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 74 сторінки машинописного тексту, включає рисунки та 46 літературних джерел.

.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та зміст поняття «Управління персоналом» у системі менеджменту організації

Так, справді, управління персоналом набуває все більшого значення в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки безперервна модернізація кадрової політики та адаптація її до змін у науці та практиці можуть допомогти компаніям досягти високої конкурентоспроможності. У процесі HRM значну увагу звертають на систематичне оновлення методів управління кадрами, зокрема через врахування новітніх досягнень науки та орієнтацію на практичний досвід. Відтак, в рамках ринкових умов, визначення «персонал» має набути більш гнучкого і ціннісного значення, ніж просто робоча сила чи трудовий ресурс.

Термін «робоча сила» виник через потребу позначити персональний фактор виробництва. Його сутність достатньо детально розкрив К.Маркс, який описував її як сукупність духовних та фізичних здібностей, якими володіє людина і які застосовуються кожного разу, коли вона виробляє будь-які споживчі вартості. [28, 31с.]

Так, термін «трудові ресурси» справді виник і активно використовувався у 20-х роках XX століття, особливо в країнах, де відбувалися суттєві соціально-економічні перетворення.

Термін "персонал" справді має два основні аспекти: **якісний** та **кількісний**.

Якісний аспект — цей підхід акцентує на значущості людського фактору (табл. 1.1)

Кількісний аспект — це вимірювання персоналу в числовому еквіваленті, який відповідає конкретним потребам підприємства. (табл.1.2).

Таблиця 1.1**Підходи, які описують персонал як значущість людського фактору**

Автор	Визначення
Дубровський В.	Персонал – це ресурс, яким потрібно грамотно керувати та вкладати у нього кошти [12]
Кузьміна Н.	Персонал – це процес [26]

Таблиця 1.2**Опис персоналу з кількісного боку**

Автор	Визначення
Сафронов І.	Персонал – основний склад кваліфікованих працівників організації [35]
Волгін Н., Одегов Ю.	Персонал – частина працівників, яка має професійну здатність до праці і володіє спеціальною підготовкою [5]

Слушно зазначити, що поняття "управління" та "менеджмент" дійсно мають суттєві відмінності, і їхнє ототожнення може призводити до теоретичних неточностей.

Управління є ширшим поняттям, яке охоплює різні сфери: соціальну, біологічну, технічну, економічну та інші. Управління визначається як сукупність дій та процесів, спрямованих на досягнення певної мети в конкретній системі. Це можуть бути управлінські процеси в будь-яких системах, де є певний механізм впливу для підтримання стабільності та розвитку. Наприклад, управління може стосуватися не лише організацій та підприємств, але й природних та технічних процесів, таких як біологічне управління (екосистеми, популяції) або технічне управління (автоматизовані системи).

Менеджмент є більш вузьким поняттям і стосується виключно соціальної сфери, зокрема керування діяльністю людей у межах організації. Це дисципліна, яка розвиває практичні та теоретичні підходи до ефективного управління підприємствами, організаціями, ресурсами та людьми, орієнтуючись на досягнення цілей, задоволення потреб ринку та підвищення конкурентоспроможності. Менеджмент зосереджений на вирішенні питань організації праці, оптимізації робочих процесів, мотивації персоналу, планування, контролю та оцінки результатів.

Отже, менеджмент можна вважати частиною управління, яка охоплює діяльність у сфері організаційного адміністрування та забезпечення ефективного функціонування соціальних систем.

Аргументація, низка дослідників, таких як С. Михайлов, А. Борисов, В. Кравченко, підтримують ідею про те, що поняття "управління" є ширшим за "менеджмент" (табл. 1.3).

Справді, управління персоналом з кожним роком привертає дедалі більше уваги, оскільки ефективне використання людських ресурсів є критично важливим для досягнення цілей будь-якого підприємства. Поглиблене дослідження теорії та практики управління персоналом допомагає оптимізувати процеси найму, розвитку, мотивації та утримання працівників, що, своєю чергою, безпосередньо впливає на продуктивність і прибутковість організації.

Таблиця 1.3

Визначення поняття «управління»

Автор	Визначення поняття
П. Друкер	Управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу [11]
В. Шатун	Управління – це свідомий вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату [43]
А. Борисов	Управління - цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати [3]
С. Михайлов	Управління – це цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління [29]
В. Кравченко	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [21]

Управління персоналом можна вважати досить молодого наукою, яка утворилась завдяки тому, що змінились цінності та вектор орієнтації виробництва перейшов з матеріальних ресурсів на людські. В результаті цього, можна виділити такі школи, тобто концепції управління персоналом [15, 79с.]:

1. Використання трудових ресурсів. Концепцію активно застосовували в управлінській практиці з кінця XIX ст. та у 60-х рр. XX ст., вона передбачала орієнтацію не на людину, а лише на функцію, яку вона виконувала - працю та вимірювалась затратами робочих годин та заробітною платою.

2. Управління персоналом. Концепція базувалась на теорії бюрократичної організації та розвивалась у 30-х роках XX ст. Людину на

підприємстві сприймали через її роль – посаду, а управління здійснювалось завдяки використанню адміністративних механізмів.

3. Управління людськими ресурсами. Людину почали сприймати як ресурс, елемент організації, який включав у себе три компоненти: соціальні відносини, трудові функції і стан працівника.

4. Управління людиною. Людина більше не розглядається як ресурс, вона займає головну ланку на підприємстві, стратегія і структура організації будується спираючись на бажання і здібності людини.

Сучасне розуміння терміна «управління персоналом» дійсно охоплює різні концепції та підходи, що обумовлено специфікою наукових шкіл та умовами ринкової економіки. Так, вітчизняні науковці часто акцентують увагу на функціональних аспектах управління, таких як організація, мотивація, розвиток персоналу та соціальне партнерство. Водночас, зарубіжні дослідники приділяють більше уваги стратегічним компонентам і взаємозв'язкам між управлінням персоналом та загальною місією організації, відображені у таблиці 1.4.

В результаті аналізу наукових трактувань управління персоналом можна дійти висновку, що цей процес є цілеспрямованим впливом на працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства, що реалізується через використання різних засобів, методів і форм. Основними елементами системи управління персоналом є оцінка ефективності праці, формування і підтримка корпоративної культури, процес адаптації нових працівників, організація системи оплати праці та її науково обґрунтоване планування. Система управління персоналом спрямована на досягнення цілей, що умовно можна розподілити на кілька груп: економічна мета – орієнтована на зростання прибутковості компанії; комерційно-виробнича мета – передбачає підвищення обсягів виробництва та реалізації продукції; науково-технічна мета – акцентує увагу на підвищенні продуктивності праці та ефективності виробничих процесів, включаючи впровадження

інноваційних технологій; соціальна мета – спрямована на поліпшення умов праці, підтримку сприятливого внутрішнього клімату.

Таблиця 1.4.

Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
Т. Базарова	Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства [1, с. 113]
С. Єварович	Управління персоналом – це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей [14]
А. Кибанов	Управління персоналом – це формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією [18, с.94]
Ф. Хміль	Управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу [40, с. 24]
М. Новікова	Управління персоналом – це діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей [32, с. 57]
М. Тонюк	Управління персоналом – це ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства [38, с. 63]
С. Шапіро	Управління персоналом – це процес забезпечення кадрами фірми, організація їх ефективного та раціонального використання, а також професійного і соціального розвитку [42, с.13]
Б. Сербіновський	Управління персоналом – це комплекс управлінських впливів на здібності, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій [36, с. 57]

Аналізуючи розвиток системи управління персоналом, можна простежити її еволюцію до сучасних підходів, які визнають зростаюче значення людських ресурсів як одного з найважливіших активів підприємства.

В. Співак [37, с.58] виділяє два підходи до управління: класичний та сучасний та зазначає певні відмінності між ними.

Класичний підхід до управління персоналом фокусувався на використанні фінансових стимулів для залучення працівників, мінімізації витрат на навчання та розвитку персоналу, і забезпеченні навчання переважно на робочому місці. Витрати на персонал були поточними і короткостроковими, орієнтованими на негайну користь для компанії.

Сучасний підхід до управління персоналом відрізняється більш комплексною стратегією залучення, що включає індивідуальний підхід до кандидатів, активний пошук нових фахівців, рекламні кампанії та соціальні пільги. Витрати на навчання працівників розглядаються як довгострокові інвестиції, що враховують майбутній розвиток організації. Сучасний підхід включає різноманітні форми навчання, такі як загальна освіта, професійні тренінги, семінари та курси, що сприяє зростанню професійного рівня персоналу і підвищенню його лояльності та продуктивності.

Наступні характеристики, відображають підходи до управління підлеглими в організації (табл. 1.5).

Таблиця 1.5**Управління персоналом в сучасній організації**

Критерій	Характеристика
Активи	Людський капітал у широкому розумінні.
Механізм	Управління – функція лінійних менеджерів. В основі лежить стратегічний підхід.
Філософія	Людські ресурси – вища цінність організації.
Структура	Гнучка, з орієнтацією на результат.
Цільова орієнтація	Досягнення найвищого рівня якості продуктів та послуг при мінімальних витратах.
Функції	Окрім традиційних функцій, увага акцентується на управліннях здібностями та знаннями.
Організаційна політика	Заснована на впливі персоналу.

Базові функції управління – організація, мотивація, планування, контроль і координація – є основними складовими ефективного менеджменту в будь-якій організації. Кожна з цих функцій виконує унікальну роль у досягненні цілей компанії:

1. Організація – передбачає створення та структурування робочих процесів, розподіл завдань, формування команд і визначення ієрархії в організації. Це забезпечує узгодженість дій та ефективний розподіл ресурсів.

2. Мотивація – спрямована на стимулювання працівників до виконання завдань і досягнення особистих та організаційних цілей. Ефективна мотивація забезпечує залученість персоналу, підвищення продуктивності та лояльність до компанії.

3. Планування – визначає майбутній напрямок розвитку організації, цілі та кроки для їх досягнення. Планування включає як стратегічне бачення, так і

конкретні тактичні заходи, що допомагають адаптуватися до змін і розвиватися.

4. Контроль – функція, що забезпечує моніторинг і оцінку виконання поставлених завдань, а також своєчасне виявлення відхилень від плану. Контроль допомагає вносити корективи в процеси і досягати високих стандартів якості.

5. Координація – зводиться до узгодження дій різних підрозділів та працівників з метою уникнення конфліктів та забезпечення злагодженості в роботі організації. Це сприяє гармонійному функціонуванню усіх її елементів.

Застосування цих функцій дозволяє менеджеру комплексно управляти ресурсами, процесами і людьми, підвищуючи ефективність і адаптивність організації в умовах ринкової економіки. (рис 1.1).



Рис. 1.1 Функції управління

У 1912р. вперше були сформульовані принципи управління, американським менеджером Г. Емерсоном, у книзі «Дванадцять принципів продуктивності», проте А. Файоль, який є творцем теорії адміністрування, заперечив дане твердження і зазначив, що кількість принципів є необмеженою [13, 140с.].

О. Крушилецька вважає, що управління персоналом базується на принципах плановірності, єдності розпоряджень, демократичного централізму, науковості [23, 67с.].

Г. Щекін дотримується думки, що основним принципом є принцип підбору та розміщення кадрів, спираючись на їх персональні та ділові якості [45. 214с.].

В умовах сьогодення, управлінці на практиці активно застосовують наступні принципи:

- Не тільки керівництво, а й працівники організації приймають участь у визначенні мети для підприємства на короткостроковий чи довгостроковий період. Для кожного підрозділу, елементу організації та працівника, зокрема, встановлюються певні цілі, досягнення яких залежить від кожного члена колективу. Тобто використовується японський підхід до управління: таким чином відображається довіра керівника до та відповідальність підлеглого.

- Комплексний підхід до мотивування підлеглого: акцентування уваги на всіх елементах, а не тільки на одному напрямку, що призводить до підвищення продуктивності праці та ефективнішого виконання поставлених функцій.

- Повага до працівників – ставлення до всіх на рівних умовах, ввічливе та дружелюбне, що сприяє покращенню атмосфери всередині організації. Використання матеріальних та нематеріальних стимулів.

- Систематичний розвиток працівників – зовнішнє середовище зазнає активних змін та модернізації, застосування інноваційних технологій, тому постійне навчання та підвищення кваліфікації кадрів є необхідністю для сучасних умов існування організації [20, с.17].

1.2. Стилi та методи управлiння персоналом

В сучасних умовах ефективність діяльності компанії та її позиція на конкурентному ринку значною мірою залежать від людських ресурсів – співробітників. Керівники успішних організацій усвідомлюють важливість вибору відповідного стилю та методів управління, оскільки саме вони дозволяють повністю задіяти потенціал персоналу для досягнення цілей компанії.

Грамотний керівник обов'язково враховує індивідуальні особливості працівників, такі як характер, темперамент, а також вплив суб'єктивних і об'єктивних факторів на їхню поведінку. Це потребує від менеджера гнучкості, знань у сфері психології та вміння застосовувати індивідуальний підхід, незалежно від основного стилю управління.

Важливим аспектом є здатність керівника створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Комфортна атмосфера та хороші стосунки між співробітниками й між підлеглими та керівником сприяють підвищенню результативності діяльності підприємства. Здатність керівника об'єднати команду, стати для неї авторитетом та прикладом є неоціненною перевагою, що забезпечує гармонійну співпрацю та спонукає співробітників до високих результатів.

На вибір керівника стилю управління, якого він притримуватиметься, впливає низка факторів, такі як вік, стать, статус, освіта, особливості характеру та інші. Аналізуючи наукові дослідження, можна виділити певний взаємозв'язок між стилем керівництва, типом управлінця, манерою управління. Загалом їх можна звести до таких тверджень:

- стиль керівництва є набутою, а не вродженою якістю, він може змінюватись та розвиватись, у процесі діяльності;
- стиль тісно пов'язаний з психологічними характеристиками управлінця, його мисленням, способом прийняття рішень;

- на формування стилю управління значний вплив мають чинники зовнішнього середовища;
- стиль зумовлений усталеними традиціями та цінностями організації [19, с.42].

Розуміння «стилю управління» вчені у своїх наукових працях трактують по-різному (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Визначення поняття «стиль управління»

Трактування	Автор
Прояв певних особистих якостей управлінця у його стосунках з підлеглими та способах розв'язання проблем [7]	Гаврилишин А.
Відносно стійка система способів, форм і методів діяльності менеджера [10]	Дідковська Л.
Гнучка манера поведінки керівника до співробітників, яка змінюється у часі залежно від ситуації [31]	Моргулець О.
Манера поведінки щодо підлеглих з метою впливу на них і спонукання до досягнення цілей організації [44]	Щекин Г.

Є два способи, за допомогою яких можна визначити стиль:

- 1) завдяки з'ясуванню, які особливості в керівництві застосовує управлінець відносно своїх підлеглих;
- 2) завдяки теоретичній розробці комплексу правил щодо поведінки управлінця, які направлені на взаємодію співробітників та їх використання задля досягнення організаційних цілей.

К. Левін у 30-х роках XX століття досліджував стиль керівництва та виділив три основні типи, що й до сьогодні залишаються актуальними: **авторитарний, демократичний та ліберальний.**

1. Авторитарний стиль:

Цей стиль керівництва можна охарактеризувати правилом **«Мінімум демократії – максимум контролю»**. Основні характеристики:

- **Централізація влади:** рішення ухвалюються одноосібно керівником і не підлягають обговоренню.
- **Ініціативи працівників не заохочуються**, а мотивацією є уникнення покарання.
- Керівник вимагає більше, ніж входить у межі службових обов'язків підлеглих.

Переваги:

- Можна досягти **задовільних результатів** в плані прибутків та продуктивності праці через постійний контроль.

Недоліки:

- **Висока ймовірність прийняття помилкових рішень** через відсутність обговорення.
- **Застій і пасивність** працівників через придушення ініціативи.
- **Низький рівень задоволення** підлеглих своєю роботою і положенням у колективі.
- Психологічне навантаження, стреси, що негативно впливають на здоров'я.

Похідні варіанти авторитарного стилю:

- **Диктаторський стиль:** підлеглі виконують накази без обговорення, під ризиком санкцій.
- **Бюрократичний стиль:** авторитет керівника базується на його формальному становищі, де всі підпорядковуються однаковим правилам.
- **Автократичний стиль:** керівник розпоряджається великим апаратом управління, контролюючи всі процеси.
- **Доброзичливий стиль:** авторитет керівника базується на його особистих позитивних якостях, які викликають довіру серед підлеглих.

- **Патріархальний стиль:** авторитет керівника прирівнюється до голови родини, підлеглі підкоряються через довіру і повагу.

Загалом, авторитарний стиль є малоефективним у сучасних умовах ринкової економіки, оскільки він обмежує ініціативу працівників та створює психологічний тиск. Однак у певних ситуаціях, де потрібен жорсткий контроль, він може дати певні результати.

2. Демократичний стиль керівництва

Демократичний стиль управління характеризується орієнтацією керівника на потенціал та можливості підлеглих, заохочення їх до творчості та ініціативи. У таких організаціях працівники активно залучаються до процесу прийняття рішень і беруть участь у обговоренні важливих питань.

Основні риси демократичного стилю:

- **Активна участь працівників у прийнятті рішень:** підлеглі мають можливість висловлювати свої думки і брати участь у обговоренні важливих аспектів діяльності.
 - **Комфортна атмосфера:** керівник намагається створити сприятливу атмосферу для роботи, що мотивує працівників до виконання завдань і досягнення успіхів.
 - **Позитивне ставлення до нововведень:** керівник відкритий до нових ідей та змін, що сприяють розвитку організації.
 - **Справедлива оцінка праці:** використовуються як матеріальні, так і моральні стимули для підвищення мотивації та винагороди за досягнуті результати.
 - **Інформування працівників:** керівник регулярно інформує підлеглих про реальний стан справ та перспективи розвитку організації.
 - **М'який стиль комунікації:** керівник застосовує прохання, доручення, а не прямі накази, що сприяє формуванню більш демократичної атмосфери в колективі.
 - **Рівність у взаєминах:** керівник не ставить себе вище за підлеглих, а ставиться до всіх на рівних.

Недоліки демократичного стилю:

- **Довший термін прийняття рішень:** через необхідність залучення підлеглих до процесу обговорення та прийняття рішень, цей процес може зайняти більше часу. Однак позитивні аспекти значно переважають мінуси.

Похідні варіанти демократичного стилю:

1. **Консультативний стиль:** рішення приймаються керівником тільки після ретельного аналізу та обговорення з підлеглими.
2. **Комунікаційний стиль:** підлеглі можуть висловлювати власну думку, але в кінцевому підсумку повинні виконувати рішення, що прийняті керівником.
3. **Автономний стиль:** співробітники мають можливість приймати самостійні рішення, але відповідальність і контроль залишаються на менеджері.

Загалом, демократичний стиль керівництва сприяє розвитку співпраці, залученню працівників до активної участі в житті організації та створенню позитивного психологічного клімату.

Ліберальний стиль керівництва

Ліберальний стиль управління часто називають нейтральним через пасивність керівника в процесі управління. Такий стиль характеризується мінімальним втручанням менеджера в діяльність підлеглих і відсутністю ініціативи з його боку.

Основні риси ліберального стилю:

- **Відсутність ініціативи управлінця:** керівник не проявляє активності в процесі управління, прагне делегувати ініціативу підлеглим.
- **Пасивність в прийнятті рішень:** керівник не готовий брати на себе відповідальність за прийняття управлінських рішень, намагається уникнути ухвалення рішень самостійно.
- **Ініціатива передається підлеглим:** завдання та обов'язки, в основному, визначаються не керівником, а самими підлеглими або неформальним лідером в організації.

- **Консерватизм у поглядах:** керівник часто не підтримує нововведення, що знижує адаптивність організації до змін.
- **Готовність вислухати зауваження, але без дій:** хоча керівник відкритий до зауважень і пропозицій, він не планує їх враховувати або вносити зміни.
- **Малий рівень вимогливості:** керівник прагне викликати у підлеглих хороше ставлення до себе, але зазвичай не ставить перед ними високих вимог.

Особливості ліберального стилю:

- **Нерішучість і добродушність:** керівники, що використовують ліберальний стиль, часто бувають нерішучими, з доброзичливим ставленням до підлеглих.
- **Уникання конфліктів:** вони намагаються за всяку ціну уникати конфліктів та труднощів, навіть якщо це означає нехтування важливими питаннями.

Недоліки ліберального стилю:

- **Недостатня керованість:** через відсутність чітких управлінських рішень і контролю, може виникнути хаос у виконанні завдань.
- **Відсутність інновацій та розвитку:** консервативний підхід обмежує можливості для інновацій і розвитку організації.
- **Можливість демотивації:** через пасивність керівника підлеглі можуть відчувати відсутність стимулів для ефективної роботи.

Ліберальний стиль може бути ефективним в тих ситуаціях, коли співробітники є висококваліфікованими і мають великий досвід, а також коли важливим є збереження гармонійної атмосфери в колективі. Однак, для організацій, що потребують чіткої координації та активного розвитку, цей стиль є менш підходящим.

Описані вище стилі, як правило, на практиці не застосовуються повністю у чистому вигляді, а змішано, у тому чи іншому степені.

Менеджеру доречно адаптовувати стиль керівництва під ситуацію яка складається.

Теорія життєвого циклу (П. Герсі та К. Бланшар)

Теорія життєвого циклу, розроблена П. Герсі та К. Бланшаром, є однією з основних ситуаційних моделей, що пояснює, як керівники повинні адаптувати свій стиль управління залежно від рівня зрілості підлеглих. Рівень зрілості визначається як здатність та готовність працівників виконувати свої завдання. Згідно з цією теорією, на вибір стилю керівництва впливає саме цей рівень зрілості (рис 1.2).

Стадії зрілості працівників:

1. Низька здатність, низьке бажання (S1 - вказівний стиль):

- Працівники не здатні виконувати завдання і не хочуть працювати.
- Вони можуть бути невпевненими в собі та некомпетентними.
- Керівник застосовує чітке керівництво, даючи точні інструкції і вказівки.

2. Низька здатність, високе бажання (S2 - підтримуючий стиль):

- Працівники мають мотивацію, але їм не вистачає знань та навичок для виконання завдань.
- Керівник поєднує підтримку і навчання, щоб допомогти працівникам розвинути необхідні навички.

3. Висока здатність, низьке бажання (S3 - стиль співробітництва):

- Працівники мають необхідні вміння, але не зацікавлені в роботі або мотивація є низькою.
- Керівник мотивує працівників, намагаючись відновити їхній інтерес до роботи через додаткову підтримку.

4. Висока здатність, високе бажання (S4 - делегуючий стиль):

- Працівники мають високу кваліфікацію і бажання виконувати завдання.

- Керівник делегує більше повноважень та дозволяє працівникам працювати самостійно, оскільки вони мають необхідну кваліфікацію і мотивацію для ефективного виконання завдань.



Рис. 1.2. Ситуаційна теорія П. Герсі та К. Бланшара [31]

Стилі управління за теорією життєвого циклу:

1. **S1 - Вказівний стиль:** Високий рівень директивності та низький рівень підтримки. Керівник чітко вказує, що робити, і контролює виконання.
2. **S2 - Підтримуючий стиль:** Середній рівень директивності та високий рівень підтримки. Керівник активно підтримує працівників, мотивує і навчає їх.
3. **S3 - Співробітництво:** Низький рівень директивності та високий рівень підтримки. Керівник сприяє співпраці, підтримує ініціативу працівників, мотивує.
4. **S4 - Делегування:** Низький рівень директивності та низький рівень підтримки. Керівник делегує завдання та відповідальність працівникам, вважаючи їх здатними самостійно виконувати свою роботу.

Вибір стилю керівництва:

Керівник, згідно з теорією, повинен обирати стиль управління залежно від стадії, на якій перебувають підлегли, оскільки кожна стадія потребує різних методів підтримки та мотивації для досягнення максимальних результатів.

Р. Лайкерт, досліджуючи проблеми організації та управління, запропонував чотири системи керівництва, кожна з яких має свої особливості в залежності від фокусу на завданнях або відносинах у колективі. Ці системи допомагають керівникам вибрати найбільш ефективний стиль управління, орієнтуючись на власну поведінку та потреби організації (табл.1.7).

Методи управління – це сукупність прийомів та способів, завданням яких є забезпечення високого рівня продуктивності праці підлеглих та стимулювання їх до активізації ініціативи [23, с.210].

Управління персоналом включає різноманітні методи, які сприяють досягненню цілей організації. Традиційно ці методи можна поділити на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Кожна з цих груп має свої особливості і застосовується в залежності від ситуації та потреб організації.

Таблиця 1.7

Системи управління Р. Лайкерта

Організаційні параметри	Експлуататорсько-авторитарна система	Прихильно-авторитарна	Консультативно-демократична	Партисипативно-демократична
Рівень впевненості у підлеглих і довіра до них	Не впевнений у підлеглих і не довіряє їм	Поблажливе ставлення, впевненість і довіра	Значна впевненість і довіра, але з бажанням контролювати прийняття рішень і виконання завдань	Повна впевненість і довіра у всьому
Характер застосовуваної мотивації	Страх, покарання та окремі винагороди	Винагороди і в певній мірі покарання	Винагорода, окремі покарання і в невеликій мірі залучення до участі в управлінні	Матеріальна винагорода на основі системи стимулювання, розробленої з урахуванням участі співробітників в управлінні
Характер впливу на підлеглих і взаємодія з ними	Слабка взаємодія заснована на страху та недовірі	Мало береться до уваги думка підлеглих; страх і обережність у них	Помірна взаємодія і достатньо часті прояви впевненості у робітниках і довіра до них	Дружня взаємодія з підлеглими, високий рівень довіри

Адміністративні методи носять директивний характер, як правило, реалізуються у вигляді розпоряджень та наказів. Спрямовані на те, щоб

викликати у підлеглих почуття відповідальності, боргу і усвідомлення того, що може бути застосоване адміністративне покарання.

До адміністративних методів належать: [2, с.75]

- регламентування;
- організаційне проектування;
- нормування.

Економічні методи

Економічні методи управління персоналом орієнтовані на використання матеріальних стимулів для мотивування працівників. Вони включають:

- **Оплата праці:** встановлення заробітної плати, премій, бонусів в залежності від результатів праці.
- **Заохочення та штрафи:** матеріальні винагороди за досягнення високих результатів та штрафи за порушення норм.
- **Соціальні пільги та компенсації:** надання додаткових пільг для працівників, таких як медичне страхування, відпустки, пенсії тощо.

Ці методи сприяють залученню працівників, підвищенню їх мотивації та продуктивності, однак вони можуть не забезпечити довгострокового ефекту без комплексного підходу, що включає також соціальні та психологічні аспекти.

Соціально-психологічні методи

Соціально-психологічні методи управління базуються на впливі на психіку і соціальну поведінку працівників. Вони мають на меті покращення взаємовідносин у колективі, підвищення морального клімату та рівня мотивації. До них належать:

- **Комунікація і взаємодія:** сприяння відкритому та ефективному спілкуванню між керівництвом та працівниками, використання зворотного зв'язку.
- **Навчання та розвиток персоналу:** підвищення кваліфікації працівників, створення умов для самореалізації.

- **Мотивація і згуртування колективу:** створення комфортної психологічної атмосфери, що сприяє підвищенню лояльності і ефективності працівників.
- **Тренінги і коучинг:** використання психологічних тренінгів, щоб допомогти працівникам розвиватися, покращувати взаємини у колективі і розвивати лідерські якості.

Ці методи дуже ефективні для підтримки здорового соціально-психологічного клімату в організації, що сприяє високій мотивації, командній роботі та лояльності працівників до компанії.

Та окрім традиційних, у наш час існує низка сучасних методів управління, використання яких буде приносити кращі результати за певних ситуацій на підприємствах [8,9,17].

Підбір, наймання, оцінювання та атестація персоналу в сучасних організаціях вимагають застосування різноманітних методів, які допомагають адаптувати кадрову політику до вимог ринку праці, підвищити ефективність роботи та забезпечити розвиток компанії. Ось кілька основних методів, які застосовуються на етапах управління персоналом:

1. Аутсорсинг

Аутсорсинг передбачає передачу певних процесів або функцій, які не є основною діяльністю компанії, зовнішнім постачальникам послуг. У контексті підбору персоналу це може включати використання спеціалізованих рекрутингових агентств або консалтингових компаній для пошуку та оцінки кандидатів. Це дозволяє скоротити витрати на управління персоналом, знижує навантаження на внутрішні ресурси і дає можливість компанії зосередитись на своїй основній діяльності.

2. Аутстаффінг

Аутстаффінг дозволяє організації формувати штат на основі вже існуючого персоналу через посередництво зовнішніх компаній. Це особливо корисно, коли потрібні спеціалісти на певний період або для вирішення конкретних задач. Аутстаффінг дає можливість організації економити на

постійному штаті, водночас зберігаючи гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін на ринку праці.

3. Лізинг персоналу

Лізинг персоналу — це залучення працівників на тимчасовій основі через спеціалізовані агентства або компанії. Цей метод часто використовується для задоволення потреб в тимчасових працівниках, зокрема, для сезонних робіт або проектів, що потребують додаткових ресурсів. Він дозволяє організації оперативно вирішувати питання з персоналом без довготривалих зобов'язань.

4. Хедхантинг, рекрутинг, скринінг

- **Хедхантинг** — це метод активного пошуку висококваліфікованих кадрів, здатних зайняти ключові позиції в компанії. Хедхантери зазвичай контактують з потенційними кандидатами без їхньої ініціативи.
- **Рекрутинг** — це стандартний процес підбору персоналу, який включає розміщення вакансій, збір резюме, співбесіди та вибір кандидатів.
- **Скринінг** — це попередній етап відбору, на якому здійснюється перевірка кандидатів за певними критеріями (освіта, досвід, кваліфікація) до запрошення на співбесіду. Цей етап допомагає скоротити кількість кандидатів, які не відповідають вимогам.

5. Коучинг

Коучинг — це процес навчання та розвитку співробітників через безпосередню взаємодію з більш досвідченими працівниками чи зовнішніми консультантами. Він дозволяє підвищити кваліфікацію та мотивацію персоналу, оскільки дає можливість працівникам отримувати зворотний зв'язок і професійні поради безпосередньо у процесі їхньої роботи.

6. Реінжиніринг

Реінжиніринг — це радикальне перебудування бізнес-процесів в організації, що включає оптимізацію роботи з персоналом та підвищення ефективності через зміну структури та процесів. Це допомагає виявити

недоліки в існуючих системах управління та впровадити нові підходи, які дозволяють значно підвищити продуктивність праці.

7. Модернізація методів управління персоналом

Сучасні умови ринку вимагають постійної адаптації методів управління персоналом до змін. Застосування гнучких і індивідуальних підходів дозволяє організаціям ефективно реагувати на виклики ринку, підвищувати залученість працівників і поліпшувати їх продуктивність. Сучасні методи включають використання технологій (наприклад, програмного забезпечення для управління персоналом), новітніх трендів у мотивації (гейміфікація, індивідуальні програми розвитку), а також постійне вдосконалення процесів навчання та адаптації співробітників до змінюваних умов.

Управління персоналом сьогодні вимагає комплексного підходу, який включає різноманітні методи та інструменти для забезпечення ефективної діяльності організації. Аутсорсинг, аутстаффінг, лізинг персоналу, хедхантинг і коучинг — це лише кілька з тих методів, які сприяють підвищенню ефективності, адаптивності та результативності роботи організації в умовах сучасного ринку праці.

РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз процесу управління персоналом

Предметом діяльності підприємства є проведення науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних робіт; виготовлення нафтогазопромислового обладнання, транспортних засобів, запчастин до них та інших видів продукції машинобудування і приладобудування; здійснення зовнішньоекономічної діяльності шляхом проведення прямих експортно-імпортних операцій, укладання бартерних комерційних і лізингових договорів, а також надання маркетингових та інших послуг та здійснення валютних операцій; маркетинг і збір торгово-комерційної інформації; надання послуг населенню; залучення до господарської діяльності тимчасово вільних коштів підприємств, установ, організацій; виробництво продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання; виконання капітальних ремонтів, розширення і реконструкція підприємств; розробка проектно-кошторисної документації; проведення пошукових, дослідницьких, будівельних та ремонтних робіт; комерційна діяльність; посередницька діяльність (комісійна); надання інформаційних, комерційних, будівельних, транспортних та інших платних послуг суб'єктам підприємницької діяльності та населенню; організація аукціонів, виставок, ярмарок; благодійна діяльність; розробка технічної документації на засоби охорони праці та охорони навколишнього середовища; випробування механічного, гідравлічного та електричного обладнання; спільна підприємницька діяльність, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами згідно чинного законодавства; інші види господарської діяльності, не заборонені законодавством України.

Управління персоналом у ВАТ ПВП «Енергія» включає в себе ключові елементи, які схематично відображають основні аспекти роботи з кадрами, включаючи набір, розвиток, мотивацію та оцінку ефективності співробітників рис 2.1.

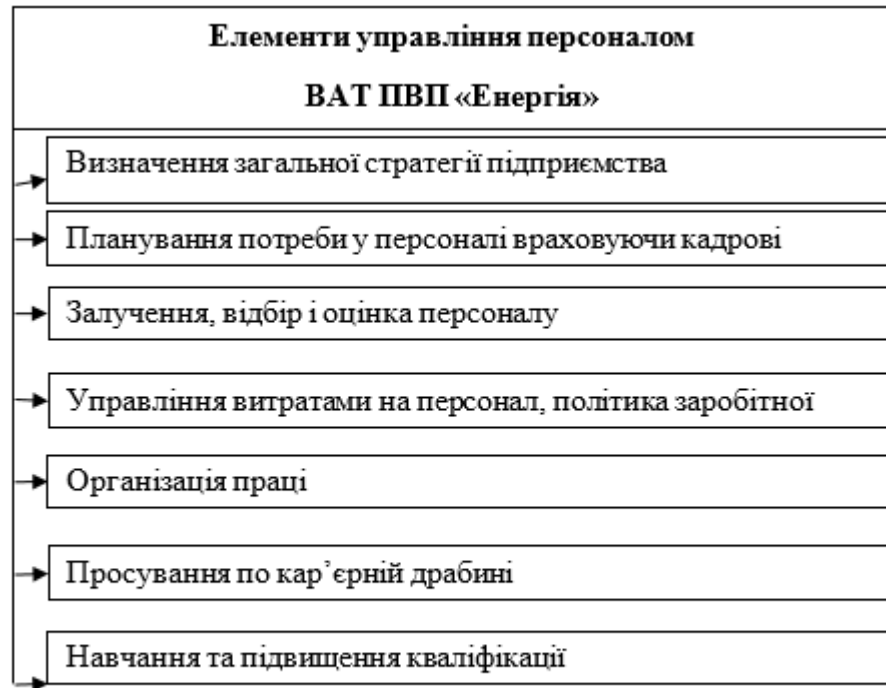


Рис. 2.1. Елементи управління персоналом ВАТ ПВП «Енергія»

Ключовим елементом стратегії управління персоналом ВАТ ПВП «Енергія» є визначення загальної стратегії, яка узагальнює та розвиває підрядні стратегії і цілі, сприяючи їх реалізації. Стратегія управління персоналом компанії спрямована на залучення висококваліфікованих співробітників, постійне підвищення їх рівня знань та професійної майстерності, а також створення комфортних умов праці. Це має на меті забезпечення конкурентоспроможності, надійності та стабільності компанії.

Система управління ВАТ ПВП «Енергія» базується на кількох основних принципах:

- **Обґрунтованість** – рішення щодо персоналу повинні прийматися виключно з метою підвищення ефективності діяльності організації.
- **Вагомість** – підлеглі є найвищою цінністю компанії.

- **Об'єктивність оцінювання** – оцінка працівників та кандидатів повинна здійснюватися без впливу суб'єктивного ставлення керівників та працівників, із застосуванням єдиних критеріїв для всіх.
- **Системність** – рішення приймаються з урахуванням усіх елементів управління та їх взаємозв'язків.
- **Постійне навчання та особистісний розвиток співробітників** – цей процес безпосередньо впливає на розвиток організації в цілому.
- **Націленість на результат** – усі працівники повинні чітко розуміти свою роль у досягненні загальних цілей компанії і виконувати свої функції для досягнення бажаних результатів.

Вплив на підлеглих в ВАТ ПВП «Енергія» здійснюється через різноманітні методи управління, що включають економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи. Кожен з цих методів займає певну частку в процесі управління і має різний ступінь впливу на підлеглих таблиця 2.1.

На ВАТ ПВП «Енергія» в управлінні персоналом основну роль відіграють економічні методи, оскільки вони забезпечують значний вплив на мотивацію працівників. Система управління на підприємстві має високий рівень розвитку, що дозволяє ефективно реалізовувати різноманітні стратегії для досягнення корпоративних цілей.

Зважаючи на важливість розробки конкурентоспроможних умов для працівників, доцільно провести дослідження динаміки оплати праці на підприємстві. Це дасть змогу порівняти рівень заробітних плат на ВАТ ПВП «Енергія» з мінімальними заробітними платами в Україні, а також з середнім рівнем заробітних плат у галузі.

Таблиця 2.1.

Методи управління персоналом на ВАТ ПВП «Енергія»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	Відсоток використання
Адміністративні	Посадові інструкції	Вищий	12
	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	5
	Накази, розпорядження, інструкції	Вищий	8
	Статут і організаційна структура	Вищий	6
Економічні	Система заробітної плати	Середній	23
	Матеріальна допомога	Середній	6
	Система преміювання	Середній	12
	Матеріальні пільги	Середній	6
Соціально-психологічні	Переконання	Нижчий	6
	Осуд і хвала	Нижчий	10
	Спонування та примус	Нижчий	6

Таке порівняння допоможе виявити, наскільки зарплати на підприємстві відповідають стандартам ринку та чи достатньо вони привабливі для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Дослідження також дасть можливість коригувати внутрішню політику щодо винагороди працівників і забезпечити її відповідність до вимог ринку праці та конкурентних умов(табл.2.2).

Таблиця 2.2

Оплата праці працівників ВАТ ПВП «Енергія» за 2021-2024р.

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Мінімальна ЗП, показники	5173	6500	6500	6500
Середня місячна ЗП у ВАТ ПВП «Енергія»	6400	7800	14500	15100
Середня місячна ЗП по галузі	6200	7200	9100	10600

Аналізуючи дані про заробітні плати, можна зробити висновок, що протягом останніх чотирьох років на ВАТ ПВП «Енергія» спостерігається позитивна динаміка заробітних плат. Мінімальна заробітна плата в Україні зросла, що є важливим показником зростання економічної стабільності в країні. Водночас середня місячна заробітна плата працівників підприємства зросла більше мінімалки, що демонструє прагнення компанії утримувати конкурентоспроможний рівень оплати праці, що відповідає економічним умовам ринку.

Аналізуючи рівень заробітної плати в ВАТ ПВП «Енергія», можна зробити висновок, що компанія виявляє високу орієнтованість на забезпечення конкурентоспроможних умов праці для своїх співробітників. Рівень місячної заробітної плати в організації значно перевищує мінімальну заробітну плату в Україні і трохи вищий за середній рівень заробітних плат в галузі, що є свідченням стабільності та фінансової спроможності компанії. Цей фактор є важливим стимулом для підтримки високої мотивації та лояльності працівників.

Соціально-психологічний клімат також має вирішальний вплив на ефективність праці співробітників. Умови праці, атмосферу в колективі та стосунки з вищим керівництвом можна вважати основними факторами, які визначають задоволеність працівників та їх продуктивність. У цьому контексті, для більш детального аналізу та розуміння потреб працівників, було проведено анкетування серед 50 співробітників. Це дає змогу оцінити рівень задоволеності працівників керівництвом та умовами праці, що сприятиме виявленню слабких місць та напрямків для покращення соціально-психологічної атмосфери в організації. Результати відображені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Визначення середніх балів оцінки директора за показниками

№	Показник	Середній бал
<i>Професійні якості</i>		
1	Рівень професіоналізму	4
2	Готовність приймати нове у роботі	3
3	Відчуття відповідальності	4
4	Працездатність	4
5	Дисциплінованість	5
<i>Організаторські здібності</i>		
1	Вміння згуртувати працівників у команду	4
2	Вміння проводити наради	3
3	Вміння чітко віддавати доручення	4
<i>Стиль керівництва</i>		
1	Застосування ефективного стилю керівництва	5
2	Справедливість в оцінці праці підлеглих	5
3	Контроль доручень	4
<i>Особисті якості</i>		
1	Здібність знайти контакт з кожним	4
2	Чесність у спілкуванні з підлеглими	5
3	Принциповість в роботі	4
4	Особистий авторитет	5
5	Вміння визнати свої помилки	4
6	Рівень самоконтролю	4
Разом		71

За результатами проведеного анкетування, оцінка керівника ВАТ ПВП «Енергія» становить 71 з 85 балів, що свідчить про високий рівень задоволення підлеглих його роботою. Особливо високі оцінки отримали такі аспекти, як стиль керівництва (14 з 15) та особисті якості керівника (26 з 30), що свідчить про ефективність та гуманність підходу до управління.

У той же час, оцінка професійних якостей директора складає 20 з 25, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення в цій сфері. Це дозволяє зробити висновок, що в цілому керівництво здатне підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі та сприяти розвитку працівників. Проте, для досягнення максимальної ефективності, керівникові слід більше уваги приділяти професійному розвитку та удосконаленню своїх управлінських навичок.

Особливо важливою є прихильність керівництва до демократичного стилю управління, який знаходить підтримку серед працівників. Принципи японської філософії, такі як увага до кожного співробітника, цінування його як ресурсу і створення умов для самореалізації, є важливими складовими корпоративної культури ВАТ ПВП «Енергія». Ці принципи забезпечують високий рівень командної роботи, відповідальності і залученості кожного співробітника до досягнення спільних цілей.

Завдяки такому підходу в організації формується культура взаємоповаги, підтримки та відвертості, де кожен співробітник відчуває свою важливість і невід'ємну частину команди. Це дозволяє компанії зберігати стабільність, підвищувати ефективність праці і, як наслідок, забезпечувати її конкурентоспроможність.

2.2. Оцінка ефективності діяльності персоналу

У зв'язку з посиленням конкуренції на ринку праці та складною ситуацією в країні, регулярна оцінка ефективності діяльності персоналу та загальної результативності компанії стала важливою складовою успіху сучасного бізнесу. Здатність компанії адаптуватися до змінних умов та підтримувати високу продуктивність праці безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно керівник управляє своїм колективом.

Правильне керівництво створює умови для підвищення мотивації працівників, зростання їх професіоналізму та оптимізації робочих процесів, що в свою чергу призводить до покращення фінансових та операційних показників підприємства. Важливою частиною цього процесу є не лише контроль за виконанням завдань, але й створення позитивного психологічного клімату, що сприяє максимальній віддачі від кожного співробітника.

Таким чином, для забезпечення стабільності і конкурентоспроможності організації необхідно вміти ефективно оцінювати результати праці, вчасно коригувати стратегії управління та підтримувати високу мотивацію персоналу навіть у складних економічних умовах. Дослідженням проблем ефективного управління займалися доволі багато науковців, наприклад, А. Курносова та І. Бутенко зазначають, що «оцінювання ефективності управління персоналом – це процес, який є чітко формалізованим та систематичним та спрямовується на вимір вигод та витрат і співставлення отриманих результатів з підсумком базового періоду, цілями підприємства та рівнем показників конкурентів» [4, с.69].

На жаль, не всі керівники розуміють важливість оцінки діяльності персоналу, проте вона має не менше значення, ніж оцінка результативності інших сфер діяльності підприємства. Можуть виникати перешкоди при оцінюванні робітників:

- керівництво переконане, що провести науковообґрунтовану оцінку дуже складно;
- важко визначити, коли досягнуті цілі на підрозділах, а коли ні;
- відсутність бажання у менеджерів до проведення оцінки продуктивності роботи;
- складність визначення рівня зусиль кадрових підрозділів за допомогою кількісних показників [6].

На сьогоднішній день немає універсального підходу до оцінки ефективності роботи персоналу, оскільки існує велика кількість різноманітних методів, які можуть бути застосовані в залежності від специфіки компанії, її цілей та умов діяльності.

Ефективність використання персоналу ВАТ ПВП «Енергія» за 2021-2024рр зображена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Ефективність використання персоналу ВАТ ПВП «Енергія»
за 2021-2024 рр.**

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	37	42	47	51
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн..	21648	34656	39365	34750
Продуктивність праці, тис. грн..	585,08	825,14	837,55	681,37
Темпи зростання продуктивності	-	141,03	101,50	81,35

праці, %				
----------	--	--	--	--

Проаналізувавши дані таблиці 2.4, можна зробити висновок, що у 2024 році середньооблікова чисельність працівників ВАТ ПВП «Енергія» зросла на 14 осіб (що становить 27,4%) порівняно з 2021 роком. Таке збільшення чисельності працівників супроводжувалося зростанням обсягу реалізованої продукції на 13 102 грн, що вказує на позитивну динаміку у роботі підприємства.

Ці зміни безпосередньо вплинули на продуктивність праці, яка також продемонструвала зростання. У 2024 році продуктивність праці збільшилась на 96 тис. грн, або на 16%, у порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про ефективне використання трудових ресурсів і позитивний вплив на загальні результати діяльності підприємства.

Розрахунок ефективності витрат на персонал за допомогою формули:

$$Еф.в.п.=\frac{ЧД}{ВОП} \quad Еф. в. п. = \frac{ЧД}{ВОП}$$

де:

- **ЧД** — чистий дохід від реалізації продуктів/послуг (тис. грн);
- **ВОП** — витрати на оплату праці (тис. грн).

Ця формула дає можливість визначити, скільки чистого доходу приносить кожна гривня, витрачена на оплату праці персоналу. Це є важливим показником для оцінки ефективності витрат на персонал і дозволяє порівнювати результати діяльності компанії у різні періоди чи між різними підприємствами.

Аналізуючи ефективність витрат на персонал за даними таблиці 2.5, можна оцінити зміну цієї ефективності в залежності від коливань чистого доходу і витрат на оплату праці. Цей аналіз дозволяє зробити висновки про те, наскільки ефективно компанія використовує свої трудові ресурси і

витрачає кошти на оплату праці. Результати можемо спостерігати у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Ефективність витрат на персонал ВАТ ПВП «Енергія» за 2021-2024 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід, тис. грн.	21648	34656	39365	34750
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1776	2436	3055	3621
Ефективність витрат на персонал, грн	12,18	14,22	12,88	9,59

Оцінка професійних якостей керівників відділень є важливою складовою для визначення загальної ефективності управління на підприємстві.

Керівники мають безпосередній вплив на результати роботи своїх підрозділів, тому важливо регулярно аналізувати їхні професійні якості та вплив на команду (табл.. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка ділових якостей керівників філій ВАТ ПВП «Енергія»

Назва ознаки	Питома значущість	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів				
		Керівник 1	Керівник 2	Керівник 3	Керівник 4	Керівник 5
Компетентність	0,11	0,33 (0,11*3)	0,44 (0,11*4)	0,44 (0,11*4)	0,33 (0,11*3)	0,33 (0,11*3)
Здатність чітко організовувати свою працю	0,13	0,26 (0,13*2)	0,39 (0,13*3)	0,26 (0,13*2)	0,52 (0,13*4)	0,39 (0,13*3)
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,42 (0,14*3)	0,28 (0,14*2)	0,56 (0,14*4)	0,56 (0,14*4)	0,28 (0,14*2)
Ініціативність	0,12	0,36 (0,12*3)	0,36 (0,12*3)	0,24 (0,12*2)	0,24 (0,12*2)	0,24 (0,14*2)
Здатність використовувати нові методи управління	0,13	0,52 (0,13*4)	0,39 (0,13*3)	0,39 (0,13*3)	0,39 (0,13*3)	0,26 (0,13*2)
Працездатність	0,12	0,36 (0,12*3)	0,48 (0,12*4)	0,24 (0,12*2)	0,36 (0,12*3)	0,48 (0,12*4)
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,25	0,50 (0,25*2)	0,75 (0,25*3)	0,50 (0,25*2)	0,75 (0,25*3)	0,50 (0,25*2)
Всього	1	2,75	3,09	2,63	3,15	2,48

Кожна з ознак має чотири ступені і оцінка здійснюється у балах:

- низький – 1;
- середній – 2;
- вище середнього – 3;
- високий 4.

Підсумовуючи результати оцінювання, можна зробити висновок, що керівники 2 та 4 філій демонструють вище середнього рівня управлінські навички, тоді як керівники 1, 3 та 5 мають середній рівень цих якостей. Це свідчить про те, що їхній вплив на команду є ефективним, хоча й не без зауважень. Варто зазначити, що неможливо мати ідеальний набір управлінських рис, проте важливо постійно працювати над їх вдосконаленням.

Для покращення оцінки ефективності роботи працівників варто також використовувати систему КРІ (Ключові показники ефективності), яка дозволяє чітко вимірювати прогрес, оцінювати результати роботи та сприяти безперервному розвитку та вдосконаленню співробітників.

Для розрахунку КРІ на рівні організації необхідно підсумувати показники КРІ всіх співробітників і поділити отриману суму на загальну кількість працівників. За допомогою отриманого коефіцієнта можна оцінити, наскільки фактичні результати відповідають плановим, що дозволяє з'ясувати загальну ефективність роботи організації. Тому такий розрахунок допомагає виявити, чи досягнуті заплановані цілі, а також виявити області, які потребують удосконалення чи коригування. (таблиця 2.7).

За результатами 2024 року, загальний рівень ефективності компанії склав 101,2%, що підтверджує успішність діяльності співробітників і досягнення бажаних результатів. Однією з ключових переваг використання системи КРІ є її прозорість: працівники мають чітке уявлення про критерії оцінки своєї роботи, а керівництво може вчасно коригувати стратегії і дії співробітників, якщо фактичні показники не відповідають плановим.

Таблиця 2.7

Значення КРІ станом за 2024р.

Показники, за рік часу	План	Факт	Значення КРІ,%
Об'єм продажу	12000	12600	105
Число завершених угод	2500	2440	97,6
Конверсія продажів	95	90	94,7
Загальний КПІ			101,2

У зв'язку з постійним розвитком зовнішнього середовища, необхідно безперервно оновлювати знання і навички працівників, щоб підтримувати високий рівень послуг та займати конкурентоспроможні позиції на ринку.

У ВАТ ПВП «Енергія» система навчання персоналу складається з таких етапів:

1. **Планування** – на цьому етапі визначаються потреби в навчанні, ставляться конкретні цілі, а також розробляються критерії оцінки ефективності навчання.
2. **Реалізація** – включає в себе підготовку до навчання, організацію та проведення самих навчальних заходів.
3. **Оцінка** – на цьому етапі здійснюється моніторинг результатів навчання, що дозволяє визначити його ефективність.

Залежно від форми навчання, воно може бути:

- **Внутрішнім** – організоване і проведене самими працівниками підприємства.
- **Зовнішнім** – проводиться за участю сторонніх експертів, або через навчальні заклади та курси.

Навчання на підприємстві може відрізнятися в залежності від того, як воно поєднується з робочим процесом:

- **Навчання з відривом від виробництва** – працівник повністю звільняється від своїх обов'язків для проходження навчання.
- **Навчання з поєднанням з робочими функціями** – працівник продовжує виконувати свої основні обов'язки, одночасно проходячи навчання.

Щодо тривалості навчання, виділяються такі категорії:

- **Короткострокове навчання** – триває до 7 днів.
- **Середньострокове навчання** – не більше 6 місяців.
- **Довгострокове навчання** – перевищує 6 місяців.

Також навчання може бути:

- **Індивідуальним** – для одного працівника.
- **Груповим** – для кількох співробітників одночасно.

В організації розвивається різноманітні форми професійного навчання, але основний акцент робиться на **навчанні на робочому місці**, що відповідає японській ідеології, яку активно застосовують в організації для підвищення ефективності працівників без відриву від виробництва.

Як видно з таблиці 2.8, у 2024 році 72% працівників компанії пройшли навчання, що є значним покращенням у порівнянні з 2021 роком, коли навчання проходили лише 45% працівників організації. Спостерігається стійка тенденція до збільшення кількості співробітників, які підвищують свою кваліфікацію з кожним роком. Однак через пандемію війну, можливості для навчання за кордоном стали обмеженими, що ускладнює реалізацію цього аспекту розвитку персоналу.

Таблиця 2.8

Показники навчання персоналу ВАТ ПВП «Енергія» з 2021-2024 рр.

Види навчання	Кількість співробітників, які пройшли навчання			
	2021	2022	2023	2024
Внутрішнє навчання на підприємстві	10	14	21	28
Навчання на тренінгах та семінарах в Україні	5	6	4	8
Зарубіжне навчання	2	3	2	1
Всього	17	23	27	37

Компанія приділяє значну увагу навчанню своїх працівників з самого початку їх роботи, щоб адаптація до нового місця була максимально зручною, а працівники могли швидко досягти результатів. Такий підхід застосовується також і при підвищенні по кар'єрній драбині.

Оцінка ефективності навчання здійснюється на кількох етапах:

1. Безпосередньо після завершення навчальної програми;
2. Керівником через три місяці після проходження навчання;
3. Щорічно під час співбесід.

Оцінювання працівників допомагає задовольнити потреби як роботодавця, так і працівників, даючи можливість визначити ключові напрямки для розвитку, а також сильні і слабкі сторони співробітників. Крім того, оцінка допомагає адаптувати рівень матеріальної винагороди. Завдяки цьому, співробітники ВАТ ПВП «Енергія» отримують відчутну користь від навчання, що, в свою чергу, покращує якість надання послуг, комунікацію з клієнтами та сприяє зміцненню позицій компанії на ринку.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Можливості використання сучасних методів управління персоналом

У період ринкової економіки досягнення високих результатів у діяльності організації неможливе без впровадження новітніх методів і підходів в управлінні. Інноваційна діяльність спричиняє значні зміни в управлінні людськими ресурсами, що дозволяє організаціям адаптуватися до нових викликів і забезпечити ефективне використання потенціалу своїх працівників.

У той же час, на багатьох підприємствах в Україні, знання та вміння застосовувати нові методи та технології керівництва відсутні, що не дає можливості повністю використати представлений потенціал та потужності.

Існує сучасна система управління, деякі складові якої, суттєво відрізняються від традиційної системи [33]. Порівняння систем відображено у таблиці 3.1.

Керівництво ВАТ ПВП «Енергія» вже частково впровадило сучасні елементи управлінської системи. Однак для досягнення ще кращих результатів компанії слід повністю перейти до використання інноваційних методів управління, що дозволить підвищити ефективність роботи та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 3.1

Порівняння систем управління персоналом

<i>Традиційна система управління персоналом</i>	<i>Сучасна система управління персоналом</i>
Орієнтація на стабільність	Орієнтація на вчасну адаптацію системи управління до змін у зовнішньому середовищі
Орієнтація на оперативні завдання	Орієнтація на стратегію
Найцінніший ресурс – організаційна структура	Найцінніший ресурс - працівники
Організаційний імператив	Людський фактор
Вузька спеціалізація, максимальний розподіл можливих робіт	Багатоаспектні спеціальності, групування робіт
Жорстка та стала організаційна структура, вертикальні зв'язки	Гнучка структура, акцент на розвиток горизонтальних зв'язків, для ефективнішого взаємозв'язку працівників та підрозділів
Зовнішній контроль керівниками	Самодисципліна та самоконтроль
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва направлений на зацікавленість співробітників у досягненні організаційної цілі і успіху діяльності компанії
Конкуренція	Співпраця
Діяльність лише в інтересах компанії	Діяльність в інтересах суспільства
Низький рівень зацікавленості працівників в успіху компанії	Високий рівень зацікавленості в успіху компанії
Практично відсутня схильність до ризику	Орієнтація на інновація і пов'язана з цим схильність до ризику

Для внесення необхідних коректив у систему управління на підприємстві ВАТ ПВП «Енергія» була проведена діагностика поточної ситуації. За результатами аналізу було виявлено, що на підприємстві здебільшого застосовуються традиційні методи управління, зокрема економічні, що обмежує повне використання потенціалу працівників.

Існує низка сучасних підходів і методів управління, які можуть бути корисними для керівників ВАТ ПВП «Енергія». Вони сприятимуть досягненню кращого економічного ефекту та підвищенню продуктивності праці в умовах сучасного ринку.

Одним із важливих аспектів є сприйняття працівників як стратегічного ресурсу компанії. Рекомендується не лише використовувати професійну майстерність працівників, а й стимулювати їхній прихований потенціал — сприяти розвитку нових ідей, творчих підходів та креативного мислення, що, в свою чергу, може збільшити базу потенційних клієнтів та покращити конкурентоспроможність підприємства.

Для цього варто використати такі сучасні методи пошуку нових ідей серед співробітників: [24]

1) Метод виклику – управлінець створює уявну перешкоду або проблему, підлеглі мають вирішити її без сторонньої допомоги. Таким чином відбувається вплив на їхнє підсвідоме прагнення довести свою здатність до самостійного прийняття рішень;

2) метод сесії питань, іншими словами мозкового штурму – попередньо формується ряд питань, який обговорюється колективом вільно і без критики у форматі брейнстормінгу;

3) метод альтер-его – вирішення питань та проблем так, як би це зробила певна відома людина. Для цього потрібно подивитись на ситуацію очима певного персонажу, історичної особи, видатного фахівця або експерта;

4) метод SCAMPER – пропонує вирішити проблему заміною, комбінацією, адаптацією, модифікацією, застосуванням, ліквідацією,

створенням протилежності. Назва методу – аббревіатура слів з діями, які необхідно виконати підлеглим над послугою чи продуктом;

5) метод символу – необхідно представити проблему чи завдання символом, кожен елемент якого повинен відповідати на запитання. Працівники повинні самостійно вигадати символ, який максимально відповідає по характеру та суті проблеми, яка виникла;

6) метод рефреймінгу – для вирішення проблеми працівники повинні висувати свої ідеї, уявивши себе представниками різних професій;

7) метод інверсії – дозволяє працівникам помітити те, що не завжди помічається при прямому формулюванні проблеми. Для підлеглих ставиться завдання, яке є протилежним тому, яке необхідно вирішити. Таким чином можна знайти нові раціональні рішення;

8) метод провокацій – метод генерації нестандартних ідей, які можуть здаватись навіть безглуздими. Особливу користь він приносить тоді, коли компанія прагне створити нові продукти або послуги.

Метод «лінз сприйняття» є цікавим і потужним інструментом для виявлення креативного потенціалу працівників та генерації нових ідей, які можуть допомогти ВАТ ПВП «Енергія» вирізнятися серед конкурентів. Цей метод дозволяє отримати новий погляд на бізнес-процеси, клієнтів та конкурентне середовище, що відкриває нові можливості для розвитку компанії.

1. Перша лінза – заперечення усталених правил та стереотипів. Часто інновації виникають саме через сумніви в існуючих догмах і стереотипах. Цей підхід дозволяє поглянути на компанію з точки зору клієнта, аналізувати бізнес-процеси та приймати екстремальні рішення, що можуть привести до революційних змін.

2. Друга лінза – орієнтація на зовнішнє середовище та його вплив на бізнес. Оцінка змін, які відбуваються у світі, дозволяє виявляти нові тренди та комбінувати їх для розвитку організації. Цей підхід базується на гнучкому аналізі змін у різних сферах діяльності.

3. Третя лінза – поєднання основних активів і компетенцій компанії. Важливо не тільки враховувати внутрішні ресурси підприємства, але й з'єднувати їх з новими можливостями та навичками для досягнення більшого ефекту.

Використання таких лінз дає можливість компанії знаходити нові шляхи для розвитку, зберігаючи конкурентоспроможність і покращуючи позиції на ринку.

Четверта лінза – методом прямого спостереження досліджуються бажання та потреба клієнтів, проведення опитувань клієнтів, де вони вказують переваги та недоліки компанії, за допомогою краудсорсінгу – аналізу нових ідей, які пропонують користувачі соціальних мереж.

Використання методу лінз сприятиме виявленню нових ринків збуту, розширенню асортименту унікальних послуг і продуктів, які допоможуть ВАТ ПВП «Енергія» виділитися серед конкурентів, що, в свою чергу, сприятиме збільшенню прибутків підприємства. Оскільки людські ресурси є основним чинником успіху організації, важливо використовувати стратегії, які зосереджуються на ефективному залученні та розвитку працівників.

Одним із таких підходів є метод *Investors in People*, що визнаний еталоном якості управління персоналом. Цей підхід передбачає інтеграцію стратегії управління людськими ресурсами в загальну стратегію управління підприємством, що дозволяє досягати високих результатів у роботі. Залучення працівників до виконання завдань, підвищення їх лояльності та зацікавленості в досягненні корпоративних цілей через цю стратегію допомагає зміцнити організацію і підвищити її ефективність на всіх рівнях.

З кожним роком формування підходів до управління персоналом все більше спирається на високу залученість працівників – *high involvement approach to HRM* or *HIHRM*. *HIHRM* система передбачає максимально доброзичливе ставлення до працівників, їхню ідентифікацію з компанією, завоювання «серця та розуму» підлеглих, а не просто спонукування до виконання прописаних обов'язків.

Застосування підходу HRM (управління людськими ресурсами) дозволяє не тільки мотивувати працівників, але й активно розвивати їхні здібності. Це створює сприятливі умови для того, щоб кожен підлеглий міг робити значний внесок у досягнення спільних результатів організації. Такий підхід забезпечує взаємозв'язок між індивідуальними прагненнями та цілями компанії, що стимулює працівників до більш продуктивної роботи, а також досягнення високих результатів як на особистому, так і на колективному рівні.

Для визначення рівня лояльності підлеглих, можна використати технологію Mystery Shopping [30], яка пропонує залучити ряд агентів, які імітуватимуть зовнішній контакт і зможуть оцінити дії працівників у процесі виконання роботи, що також дасть змогу перевірити чи чесні вони та надійні, чи не приносять своїми діями шкоду для репутації організації та її майбутнього.

Таким чином, для підтримки високої якості послуг та конкурентоспроможності організації необхідно безперервно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Впровадження сучасних методів та технологій є ключем до покращення ефективності роботи та здатності компанії відповідати на нові виклики, що з'являються на ринку. Це дозволить організації не лише утримувати високі стандарти якості, але й забезпечити стабільне зростання та розвиток у динамічному середовищі.

3.2. Удосконалення системи мотивування працівників

Управлінська практика компаній, зокрема ВАТ ПВП «Енергія», ґрунтується на чотирьох основних функціях менеджменту: плануванні, організації, мотивації та контролі. Спочатку менеджмент був орієнтований на технічні та математичні аспекти, однак з розвитком зовнішнього середовища він почав тісно переплітатися з соціологічними та психологічними науками. Раніше працівники сприймалися як прості елементи системи, які виконують завдання та отримують відповідну фінансову винагороду, що задовольняло лише їх базові фізіологічні потреби.

З появою інноваційних технологій і нових можливостей стало очевидним, що для досягнення успіху недостатньо лише технологічних переваг. Людський фактор став основним чинником успіху підприємства, тому виникла потреба у розробці більш ефективної системи мотивації.

Механізм мотивації на підприємстві поєднує внутрішні мотиваційні фактори та зовнішні стимули, враховуючи потреби, бажання та установки працівників. Важливо, щоб ця система мотивувала їх до продуктивної роботи та розвитку компанії. У ВАТ ПВП «Енергія» мотивація включає кілька ключових принципів:

- винагорода для персоналу визначається об'єктивно та справедливо;
- результати діяльності працівників чи підприємства безпосередньо пов'язані з матеріальними винагородами;
- мотиваційні стимули спрямовані на задоволення потреб працівників і на інтереси компанії;
- мотивація є довгостроковою та гнучкою, що дозволяє адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та потребах персоналу.

У процесі аналізу діяльності співробітників ВАТ ПВП «Енергія» можна побачити досить позитивні результати, що підтверджує ефективність

застосовуваних методів мотивації, в основному економічних. Це свідчить про те, що система стимулювання в компанії добре працює, і співробітники налаштовані на досягнення високих результатів.

Спостерігаючи за найкращими практиками мотивації у міжнародних компаніях, можна виділити десять основних методів, які дозволяють підвищити ефективність роботи працівників і сприяють розвитку організації (рис. 3.1).



Рис 3.1. Ефективні традиційні методи мотивування персоналу

Для визначення найбільш важливих мотивів, якими керуються співробітники ВАТ ПВП «Енергія», директором компанії було запропоновано провести анкетування серед всього персоналу (додаток Б). В анкеті співробітникам пропонувалося за 10-бальною шкалою оцінити важливість кожного з мотивів для себе особисто, а також рівень задоволеності цими чинниками в реальності в умовах роботи в компанії. Це дозволяє порівняти те, що співробітники вважають найбільш важливим, з

тим, що фактично вони отримують від компанії, і допомагає виявити області, де можливі поліпшення мотиваційної стратегії. Результати представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Мотиви та рівень задоволеності ними

Мотив	Важливість мотиву	Задоволеність на місці роботи
Гідний рівень заробітної плати	9,5	9,0
Кар'єрне зростання	9,3	8,1
Звернення до працівників по імені	7,4	7,2
Врахування думок підлеглих	9,3	7,9
Соціальна підтримка	9,2	7,4
Додаткові вихідні	8,7	7,5
Особиста комунікація керівника та підлеглих	8,2	7,8
Гнучкий графік роботи	9,0	8,0
Нагородження пам'ятними знаками	7,5	7,2
Похвала, публічне схвалення	9,0	8,1

Аналізуючи результати анкетування, можна відзначити, що для працівників ВАТ ПВП «Енергія» найбільш важливими є матеріальні стимули, і рівень задоволеності ними досить високий, що свідчить про успішність політики оплати праці в компанії. Оскільки середній розмір

оплати праці в компанії вищий, ніж у конкурентів у тій же галузі, це є суттєвим фактором для задоволення працівників.

Іншими важливими аспектами є кар'єрне зростання, врахування думок підлеглих та соціальна підтримка. Проте ці фактори не зовсім задовольняють очікування працівників, зокрема рівень соціальної підтримки є доволі низьким, що є важливим моментом для керівництва компанії.

Фактори, такі як звернення до працівників по імені та нагородження пам'ятними знаками, не мають значного впливу на мотивацію, хоча на робочому місці працівники задоволені ними.

Керівництву організації варто звернути увагу на підвищення рівня задоволеності такими факторами, як гнучкий графік роботи, додаткові вихідні, похвала, публічне схвалення та особисті комунікації між керівниками та підлеглими.

Основні напрямки для удосконалення мотиваційної стратегії можна сформулювати з урахуванням виявлених недоліків, виявлених під час оцінювання працівників. При цьому важливо враховувати:

- Використання різних методів мотивації для працівників різних вікових категорій;
- Різні підходи до мотивації чоловіків і жінок;
- Врахування стажу роботи у компанії;
- Досягнення балансу інтересів та бажань різних груп працівників;
- Індивідуальні потреби та інтереси кожного працівника.

Це дозволить створити більш персоналізовану і ефективну мотиваційну систему, що покращить загальну продуктивність та атмосферу в компанії.

На практиці можна спостерігати, що для працівників ВАТ ПВП «Енергія» матеріальна мотивація є важливою, але вона не є достатньою для забезпечення повної задоволеності та продуктивності. Соціальні аспекти мотивації відіграють велику роль. Для підвищення рівня задоволеності соціальними факторами, керівництву компанії варто розглянути можливість

впровадження додаткових соціальних послуг для працівників. Це можуть бути наступні заходи:

- Забезпечення працівників вітамінами;
- Оплата медичних оглядів;
- Надання безкоштовного медичного страхування;
- Транспортування працівників у разі непередбачуваних змін;
- Часткова оплата гарячих обідів для працівників;
- Організація лікування в санаторіях;
- Проведення свят та корпоративів за рахунок компанії;
- Знижки на відвідування спортзалів;
- Забезпечення повноцінного відпочинку, зокрема тривалих відпусток.

Крім того, для працівників важливим є створення комфортних умов на робочому місці, оскільки це може суттєво підвищити продуктивність праці. Додаткове опитування показало, що невеликі зміни у робочому середовищі та можливість якісно відпочивати під час обідньої перерви можуть значно покращити атмосферу на роботі. Працівники вказали на бажання мати доступ до наступних умов:

- Кавової машини з безкоштовною кавою;
- Зони для відпочинку з комфортними меблями, телевізором та доступом до інтернету;
- Кухонної зони для перерв на обід.

Ці заходи можуть сприяти не лише підвищенню рівня задоволеності працівників, але й поліпшенню їх продуктивності та мотивації до досягнення високих результатів.

Застосування сучасних практик мотивації, які використовуються в іноземних компаніях, може стати ефективним інструментом для покращення атмосфери на робочому місці та підвищення продуктивності працівників у

ВАТ ПВП «Енергія». Ось кілька прикладів, які можуть бути адаптовані для цієї компанії:

1. **Відгул за особистими проблемами.** Як це практикується в японських компаніях, надання відгулів терміном 1-3 дні для вирішення особистих проблем або стресових ситуацій може допомогти працівникам відновитися психологічно та повернутися до роботи з новими силами. Це сприятиме кращій мотивації та підвищеній ефективності на роботі після повернення.
2. **Метод несподіваної похвали.** Така похвала може значно мотивувати працівників. Введення титулів, як «Новатор» або «Душа компанії», що обираються самими співробітниками, може підвищити рівень задоволеності від роботи та сприяти здоровій конкуренції. Приз, який обирає переможець, також допомагає створити емоційний зв'язок між компанією та працівниками, підвищуючи лояльність.
3. **Домашні тварини на робочому місці.** Дозвіл приносити невеликих домашніх тварин в офіс є інноваційною практикою, яка дозволяє знизити рівень стресу у працівників. Це особливо важливо для людей, які переживають за своїх тварин під час робочого дня. Таке середовище може підвищити комфорт і задоволеність працівників, що в результаті позитивно впливає на їх продуктивність.

Ці практики створюють позитивну атмосферу на робочому місці та допомагають зміцнити відносини між керівниками та працівниками, а також підвищити ефективність роботи та задоволеність співробітників від компанії.

Створення творчої атмосфери на підприємстві є ключовим елементом для стимулювання інновацій і генерації ефективних ідей. Це можна досягти завдяки ряду факторів, відображені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Фактори розвитку творчості працівників у компанії

Фактор	Визначення	Сутність
Свіжість	Наперед продумана та створена організація нових стимулів, змін у професійному житті, для створення можливостей, сприятливих виникненню креативних точок зору	Кожен працівник організації повинен стимулювати себе шукати новизну, адже у підсумку можна отримати нову систему, яка активує потік ідей, яку буде важко повторити конкурентам
Теплиця	Середовище, у якому вирощуються ідеї і немає місця критиці	Вона захищає свіжі ідеї, як тільки вони з'явилися і сприяє їхньому розвитку
Реальність	Втілення ідей на практиці	Формує шляхи втілення ідей у реальне життя
Енергія	Присутня у креативних та творчих людей, які генерують ідеї у організації	Необхідна для того, щоб «поринути з головою у процес», її можна назвати натхнення,
Сигналізування	Видимі знаки, які спрямовуються на усіх працівників	Межа між аналітикою і креативністю повинна бути чіткою, необхідно знайти їхнє гармонійне поєднання
Сміливість	Споріднена з креативністю	Сміливі ролі відіграють дуже велику роль у створенні інновацій. Ці люди мужні, адже не бояться висувати свої креативні та кардинально

		нові ідеї
--	--	-----------

Після створення творчої атмосфери, для того, щоб ще більше стимулювати персонал до генерування ідей, варто використати механізм доведення ідей до реалізації у компанії, який включає наступні етапи:

1. Зародження ідеї – кожна ідея, яка виникає у думках підлеглих повинна бути спрямована на досягнення поставлених завдань та стратегічних цілей.
2. Формування первинної групи ідей – потрібно обрати лідера, який керуватиме процесом відому ідей та відстоювати найбільш перспективні.
3. Розвиток та модернізація ідей – ідеї доповнюються та доводяться до досконалого вигляду.
4. Оцінка ідей – для здійснення оцінки необхідно створити двовимірну шкалу та на осі X зазначити користь від запровадження, а на осі Y – зусилля, які необхідно докласти.
5. Відбір ідей для реалізації на практиці – оцінюється те, на скільки ідея відповідає стратегічним цілям, доцільністю витрат на її впровадження та користю, яка вона може принести.

Запровадження кадрового резерву на підприємстві ТЗОВ «Неском» є важливим кроком для підвищення рівня мотивації та стимулювання кар'єрного зростання працівників. Це дозволить не лише забезпечити внутрішнє просування і розвиток співробітників, а й посилити їхню прив'язаність до компанії, оскільки вони побачать перспективи для свого кар'єрного розвитку.

Основні переваги кадрового резерву:

1. **Залучення внутрішніх кадрів:** Це дозволяє використовувати вже наявні знання та досвід працівників, зберігаючи специфіку і корпоративну культуру компанії.

2. **Підвищення кваліфікації:** Працівники отримують можливість для подальшого розвитку, підвищення своєї кваліфікації, що сприяє їхньому професійному зростанню.
3. **Збільшення лояльності:** Створення чітких перспектив кар'єрного росту підвищує мотивацію працівників до ефективнішої роботи та знижує ризик звільнень.
4. **Зменшення витрат на набір персоналу:** Використання кадрового резерву дозволяє знизити потребу в зовнішньому наймі, що економить ресурси та час на адаптацію нових працівників.

Ключові кроки для впровадження кадрового резерву:

- Розробка чітких критеріїв для відбору кандидатів у кадровий резерв (професійні навички, лідерські якості, здатність до адаптації).
- Підготовка програми навчання та розвитку для працівників, які потрапляють до резерву, щоб вони могли набувати необхідних знань і навичок для вищих посад.
- Визначення чітких етапів та умов для просування по кар'єрній драбині, що стимулюватиме працівників до більшої ефективності.
- Регулярне оцінювання потенційних кандидатів на вищі посади через систему зворотного зв'язку та інтерв'ю.

Перспективи та вдосконалення: Надалі важливо регулярно проводити опитування та анкетування, щоб коригувати методи мотивації та відбору кадрів залежно від змін у внутрішньому середовищі та зовнішньому бізнес-контексті. Це дозволить керівництву залишатися гнучким і застосовувати найбільш ефективні стратегії для розвитку організації.

Таким чином, створення кадрового резерву є важливою складовою стратегії розвитку компанії, що підвищить її ефективність, задоволеність працівників та зміцнить конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ

Висновки, зроблені в процесі аналізу управління персоналом, підкреслюють важливість стратегічного підходу до роботи з людськими ресурсами в сучасних організаціях. Успішне управління персоналом дозволяє не тільки досягти високих фінансових результатів, а й покращити внутрішній клімат, що сприяє довгостроковій стабільності підприємства.

Управління персоналом стало стратегічною функцією організації, яка безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність і результативність. Застосування різних стилів, методів та форм управління дозволяє досягати поставлених цілей, зокрема підвищувати продуктивність, мотивацію працівників та їх залученість до процесів.

Історично людські ресурси часто сприймалися як елемент, що виконує роботу за певну винагороду, але з часом з'явилося розуміння їх значущості як основного драйвера успіху. Сьогодні підвищення ефективності роботи організації безпосередньо залежить від рівня розвитку її працівників, їхнього навчання та кар'єрного зростання.

З переходом від технічних аспектів до соціальних і психологічних факторів, менеджери зосереджуються не тільки на результатах, але й на благополуччі працівників, їх задоволеності робочими умовами та участі у процесах прийняття рішень. Це забезпечує не лише продуктивну працю, а й лояльність до організації.

Оскільки зміни у зовнішньому середовищі й технологіях постійно впливають на бізнес, необхідно забезпечити постійне навчання та розвиток працівників. Створення умов для їхнього професійного зростання є обов'язковою умовою для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Одним із основних завдань керівників є ефективне використання потенціалу персоналу. Це вимагає не тільки застосування методів мотивації, але й створення можливостей для працівників самореалізуватися, що, в свою чергу, впливає на загальний результат і досягнення високих показників.

Для досягнення ефективних результатів у ВАТ ПВП «Енергія» важливо впроваджувати інноваційні методи управління персоналом, враховуючи індивідуальні потреби працівників та зміни на ринку. Необхідно створювати більше можливостей для кар'єрного зростання і навчання, зокрема через впровадження кадрового резерву та систему наставництва. Для підвищення мотивації варто більше уваги приділяти соціальним факторам, таким як комфорт на робочому місці та соціальна підтримка.

Регулярне анкетування та зворотний зв'язок з працівниками дозволять коригувати стратегії управління та підтримувати високий рівень лояльності серед персоналу.

Таким чином, ефективне управління персоналом є критично важливим для досягнення довгострокового успіху організації, і ВАТ ПВП «Енергія» має всі шанси досягти високих результатів, якщо продовжить інвестувати в розвиток своїх працівників та застосовувати сучасні підходи до мотивації та управління.

Доцільно підкреслити важливість використання як традиційних, так і сучасних підходів до управління персоналом в організації ВАТ ПВП «Енергія», що є ключовим фактором її успіху та стійкості в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища.

Використання перевірених методів, таких як демократичний стиль управління, дає хороші результати, але сучасні умови вимагають гнучкості. Поєднання традиційних засад із сучасними методами мотивації, включаючи креативність, кар'єрне зростання та соціальні стимули, дозволить підвищити ефективність і залученість працівників.

Створення кадрового резерву – це важлива стратегія для компанії, яка допоможе забезпечити сталий розвиток організації. Внутрішнє навчання та можливості для кар'єрного зростання сприятимуть підвищенню мотивації працівників, оскільки вони побачать реальні перспективи розвитку в межах компанії.

Створення умов для вираження ідей та креативності, а також забезпечення працівників соціальними привілеями (наприклад, медичне страхування, гнучкий графік роботи, додаткові вихідні) значно підвищить рівень задоволеності та знизить текучість кадрів.

Застосування лише матеріальних стимулів недостатньо для забезпечення довгострокового успіху. Врахування соціальних аспектів мотивації (наприклад, можливості для самовираження, взаємодія в команді, соціальні пільги) допомагає створити сприятливу атмосферу для творчості та розвитку.

Впровадження рекомендованих заходів у сфері управління персоналом дозволить ВАТ ПВП «Енергія» зберігати високу конкурентоспроможність на ринку. Розширення діяльності компанії, збільшення кількості філій і залучення висококваліфікованих спеціалістів дозволить досягти нових вершин у бізнесі та на ринку праці.

Рекомендації для подальших кроків:

- Постійно адаптувати стратегію управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі, зокрема через регулярні опитування працівників і моніторинг їхнього задоволення умовами праці.
- Поглиблювати увагу до особистісного розвитку працівників, пропонуючи не тільки матеріальне заохочення, але й можливості для творчої самореалізації.
- Залучати керівництво компанії до активної участі в процесі мотивації, забезпечуючи постійний зворотний зв'язок з персоналом.

Впровадження цих заходів сприятиме досягненню ще більших економічних результатів, підвищенню рівня лояльності працівників і зміцненню позицій компанії на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 229 с.
3. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
4. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
5. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова. // Економічні інновації. – 2015. – №60. – С. 66–74.
6. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу// Гавкалова Н. Україна: аспекти праці. – 2004. - № 3. – С. 31 – 36.
7. Гаврилишин А. Економічна енциклопедія, том 3 – К.: Академія, 2002.
8. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nayka.com.ua/>.
9. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37-41.
10. Дідковська Л.Г., Гордієнко П. Г. Менеджмент: навч. пос. – К.:Алерта, КНТ, 2007
11. Дудар Т.Г. Волошин Р.В. Основи менеджменту. – Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – Тернопіль, Економічна думка, 2013, - 146с.

12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
13. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
14. Кисельов Е. В. Загальні підходи до формування навчальної організації на основі компетентного підходу до розвитку персоналу / Е. В. Кисельов, І. А. Щербакова // Якість. Інновації. Освіта. – 2014. – № 7. – С. 20–26.
15. Ковпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент: навч. посібник. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : МАУП, 2020. 752 с.
16. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
17. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
18. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : «Кондор». 2003. 296 с.
19. Крушельницька О. В. Управління персоналом [Текст] : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук ; М-во освіти і науки України. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2009.
20. Кузнецова Т «Креативне озброєння» [Електронний ресурс] - Режим доступу <http://www.new-management.info/issues/2009/9/732/>.
21. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. — Львів: «Центр Європи», 2013. — 176с.
22. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
23. Менеджмент персоналу. Практикум : навч. посіб. / за ред. О. І. Сердюк. Полтава : ПДАА, 2012. 344 с.

24. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
25. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
26. Моргулець О. Б Менеджмент у сфері послуг. Навч. Посіб / О. Б. Моргулець— К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
27. Никифороенко В.Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
28. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. – Харків: ХНАМГ, 2016. – 215 с.
29. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Харків : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
30. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 214–223.
31. Петюх В.М., Базиліук Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2007. 320 с.
32. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.
33. Прімак І. «На гребні» [Електронний ресурс] - Режим доступу <http://www.new-management.info/issues/2008/11/315/>
34. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. –351 с. URL : <http://library.if.ua/books/104.html>
35. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: посібник.- К.: Академвидав, 2013.- 464с.
36. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. // Економіка і управління. – 2017. – №4. – С. 61–65.

37. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с
38. Управління персоналом : навч. посіб. / Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
39. Управління персоналом : підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
40. Управління персоналом : підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с
41. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
42. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. – Київ: Академвидав, 2013.- 608 с.
43. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
44. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
45. Щекин Г.В. Практична психологія менеджменту. – К.: Україна, 1994.
46. Щекин К. Теорія і практика управління персоналом [Текст] : навч.-метод. посібник / К. Міжрегіон. акад. упр. персоналом, 1998. – 256 с.

ДОДАТКИ

Додаток А Оцінювання директора ВАТ ПВП «Енергія»,

Шановні працівники! Пропонуємо взяти участь у опитуванні і оцінити рівень задоволеності вашим директором. Оцініть будь ласка кожне твердження за шкалою від 1 до 5 балів, в залежності від рівня задоволеності, які відповідають вашій думці.

№	Показник	Оцінка
<i>Професійні якості</i>		
1	Рівень професіоналізму	
2	Готовність приймати нове у роботі	
3	Відчуття відповідальності	
4	Працездатність	
5	Дисциплінованість	
<i>Організаторські здібності</i>		
1	Вміння згуртувати працівників у команду	
2	Вміння проводити наради	
3	Вміння чітко віддавати доручення	
<i>Стиль керівництва</i>		
1	Застосування ефективного стилю керівництва	
2	Справедливість в оцінці праці підлеглих	
3	Контроль доручень	
<i>Особисті якості</i>		
1	Здібність знайти контакт з кожним	
2	Чесність у спілкуванні з підлеглими	
3	Принциповість в роботі	
4	Особистий авторитет	
5	Вміння визнати свої помилки	
6	Рівень самоконтролю	

Додаток Б Визначення найважливіших факторів мотивації

Шановні працівники! Пропонуємо вам взяти участь в опитуванні для визначення пріоритетних для вас факторів мотивації і рівнем задоволеності ними у нашій організації. Поставте відповідні оцінки за 10-бальною шкалою. Надіємось на ваші чесні відповіді, адже вони дадуть змогу підвищити ефективність вашої діяльності.

Мотив	Важливість мотиву	Задоволеність на місці роботи
Гідний рівень заробітної плати		
Кар'єрне зростання		
Звернення до працівників по імені		
Врахування думок підлеглих		
Соціальна підтримка		
Додаткові вихідні		
Особиста комунікація керівника та підлеглих		
Гнучкий графік роботи		
Нагородження пам'ятними знаками		
Похвала, публічне схвалення		