

КОТИК ВОЛОДИМИР ПЕТРОВИЧ

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
д-р екон. наук, професор

_____ О.А. Дороніна
« _____ » _____ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
І.В. Панченко, доцент кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Котик В.П. Удосконалення процесів кадрового менеджменту підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький Національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

В роботі досліджено теоретико-практичну сутність та складові кадрового менеджменту та його функціональні підсистеми та процеси; визначено роль служби з управління персоналом в формуванні кадрової політики та стратегії розвитку людських ресурсів.

Проаналізовано основні показники діяльності АТ «Вінницяобленерго»; досліджено кадровий потенціал, структурні особливості персоналу підприємства; розглянуті функції та процеси кадрового менеджменту АТ «Вінницяобленерго».

Сформовано пропозиції з удосконалення процесів підбору, адаптації мотивації та розвитку персоналу підприємства; підготовлено рекомендації щодо побудови механізму комплексного удосконалення процесів кадрового менеджменту та корпоративної культури АТ «Вінницяобленерго».

Ключові слова: кадровий менеджмент, персонал, підбір кадрів, адаптація персоналу, мотивація, розвиток персоналу.

83 с., 9 табл., 19 рис., 2 додатки, 44 джерела.

Kotyik V. Improvement of employee management processes of an enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The paper explores the theoretical and practical essence and components of personnel management and its functional subsystems and processes; defines the role of the personnel management service in the formation of personnel policy and human resources development strategy.

Analyzes the main performance indicators of JSC "Vinnytsiaoblenergo"; examines the personnel potential, structural features of the enterprise's personnel; considers the functions and processes of personnel management of JSC "Vinnytsiaoblenergo".

Formulates proposals for improving the processes of selection, adaptation of motivation and development of the enterprise's personnel; prepares recommendations for building a mechanism for comprehensive improvement of personnel management processes and corporate culture of JSC "Vinnytsiaoblenergo".

Keywords: personnel management, personnel, recruitment, personnel adaptation, motivation, personnel development.

83 p., 9 tabl., 19 fig., 2 applications, bibliography: 44 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Теоретико-практична сутність та складові кадрового менеджменту.....	8
1.2 Функціональні підсистеми та процеси менеджменту персоналу підприємства.....	15
1.3 Роль служби з управління персоналом в формуванні кадрової політики та стратегії розвитку людських ресурсів.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО».....	31
2.1 Характеристика підприємства та основних показників його діяльності .	31
2.2 Аналіз кадрового потенціалу та структурних особливостей персоналу АТ «Вінницяобленерго»	42
2.3 Дослідження функцій та процесів кадрового менеджменту в АТ «Вінницяобленерго»	49
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1 Удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу в АТ «Вінницяобленерго»	58
3.2 Пропозиції щодо удосконалення підсистем мотивації та розвитку персоналу підприємства	66
3.3 Механізм комплексного удосконалення процесів кадрового менеджменту та корпоративної культури АТ «Вінницяобленерго»	74
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми. Кадровий менеджмент та процеси управління людьми є актуальними напрямками досліджень сучасного етапу розвитку науки та практики бізнесу. Людиноцентричний підхід в сучасній системі менеджменту виступає певною гарантією успішної та продуктивної діяльності будь-якої компанії. Аналіз потреб, інтересів, мотивації персоналу, ефективний підбір та адаптація працівників, їх постійний розвиток, все це дає змогу керівництву підприємства визначати конкурентоспроможні стратегічні імперативи розвитку власного бізнесу.

Теоретико-методологічні аспекти кадрового менеджменту широко описані в багатьох наукових працях вітчизняних та зарубіжних фахівців, проте постійні зміни в мінливому зовнішньому середовищі, складні виклики українського сьогодення обумовлюють практичну важливість пошуку ефективних інструментів удосконалення процесів управління персоналом та доцільність подальшого дослідження обраної теми.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є теоретичне дослідження особливостей кадрового менеджменту підприємства та розробка організаційно-практичних рекомендації щодо удосконалення процесів управління персоналом.

Для досягнення визначеної мети в роботі сформовані наступні **завдання** дослідження:

- дослідити теоретичну сутність процесів кадрового менеджменту підприємства та його складових;

- визначити функціональні підсистеми кадрового менеджменту та їх завдання;

- дослідити роль служби з управління персоналом у вирішенні тактичних і стратегічних кадрових питань;

- проаналізувати діяльність та фінансово-економічний потенціал АТ «Вінницяобленерго»;

оцінити кадровий потенціал АТ «Вінницяобленерго»;
проаналізувати функції та процеси кадрового менеджменту АТ «Вінницяобленерго»;
визначити перспективні напрями удосконалення процесів підбору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу АТ «Вінницяобленерго»;
визначити напрями посилення корпоративної культури та побудувати схему механізму комплексного удосконалення кадрового менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є система та процеси кадрового менеджменту АТ «Вінницяобленерго».

Предметом дослідження є принципи, методи, інструменти, організаційно-управлінські підходи, що використовуються менеджментом підприємства для управління персоналом.

Методи дослідження. В роботі використовуються методи узагальнення, логічного обґрунтування, порівняння, методи індукції та дедукції, аналізу і синтезу, систематизації та групування, теоретичний, статистичний та економічний аналіз.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що на основі теоретичних досліджень та проведеного аналізу в роботі були сформовані конкретні пропозиції щодо удосконалення процесів кадрового менеджменту в АТ «Вінницяобленерго».

Апробація результатів дослідження. За тематикою дослідження було підготовлено тези для публікації в збірнику XXIV Міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталие економічне зростання» (3 грудня 2024 року, м. Вінниця).

Положення, що виносяться на захист. На захист виносяться наступні результати дослідження: організаційно-практичні пропозиції щодо удосконалення процесів підбору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу

АТ «Вінницяобленерго»; механізм комплексного удосконалення процесів кадрового менеджменту АТ «Вінницяобленерго».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 83 сторінках друкованого тексту, загальний обсяг роботи - 89 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретико-практична сутність та складові кадрового менеджменту

Кадровий менеджмент є важливою сферою як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки саме люди є ключовим ресурсом для досягнення цілей сучасної організації. Кадровий менеджмент є невід'ємною частиною загальної системи менеджменту підприємства та відіграє критично важливу роль, оскільки стосується управління людськими ресурсами, які, по суті, є основою будь-якого бізнес-процесу. Правильне управління кадрами допомагає максимізувати продуктивність працівників, забезпечити їх мотивацію та залученість, що безпосередньо впливає на ефективність бізнесу та реалізацію стратегічних цілей. Досягнення цих завдань базується на постійному дослідженні теоретичної та наукової сутності кадрового менеджменту задля подальшого визначення принципів та напрямів удосконалення кадрової роботи організації.

Теоретичне дослідження сутності кадрового менеджменту тісно пов'язане з такими термінологічними категоріями як персонал, людські ресурси, управління та менеджмент, отже розглянемо узагальнені підходи до визначення цих понять в науковій літературі.

Термін «персонал» зазвичай відноситься до сукупності працівників, які виконують певні функції на підприємстві та забезпечують його операційну діяльність [32]. Персонал охоплює всіх співробітників організації, незалежно від їхньої кваліфікації, посади чи обов'язків, і є одним із ключових елементів функціонування компанії. У цьому контексті персонал розглядається як група, що виконує поставлені завдання для досягнення цілей організації.

Людські ресурси є ширшим та більш стратегічним поняттям, яке не лише описує співробітників організації, але й підкреслює їхню роль як активу, що може бути розвинутий, використаний та оптимізований для підвищення ефективності компанії. Людські ресурси охоплюють не лише працівників як таких, а й усі аспекти управління ними: від набору, навчання, мотивації до розвитку навичок і побудови кар'єри. Це поняття передбачає, що співробітники є джерелом потенціалу, знань та інновацій, які організація може використовувати для реалізації своєї стратегії [32].

Ключова різниця між термінами «персонал» і «людські ресурси» полягає в тому, що «персонал» здебільшого розглядається як структурна одиниця, складова частина організації, яка виконує певні завдання, тоді як «людські ресурси» підкреслюють стратегічну роль співробітників як ресурсу, який можна активно розвивати та використовувати для досягнення довгострокових цілей компанії. Отже, людські ресурси фокусуються на потенціалі та можливостях працівників як важливому факторі конкурентної переваги, тоді як персонал – на поточному функціональному аспекті.

Важливим при дослідженні сутності кадрового менеджменту є також розуміння відмінностей у трактуванні термінів «управління» та «менеджмент». В науковій літературі термін «менеджмент» зазвичай означає процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів (включаючи людей, фінанси та матеріали) для досягнення цілей організації. Менеджмент охоплює застосування різноманітних методів, стратегій та принципів для ефективного використання ресурсів і забезпечення продуктивної роботи. Основний акцент робиться на досягненні цілей шляхом оптимального використання ресурсів, а також на координації та підтримці всіх організаційних процесів. Управління ж є ширшим поняттям, яке стосується будь-якої форми цілеспрямованого впливу на діяльність або поведінку об'єкта чи суб'єкта. Управління охоплює різні рівні ієрархії, починаючи від управління окремою особою і до керування всією системою. Воно може застосовуватися не лише в бізнесі, але й у державному секторі, на рівні

домогосподарств, в особистому житті тощо. Управління включає процеси керування ресурсами для досягнення поставлених цілей та підтримки стабільності й розвитку системи [10-12].

Ключова різниця між термінами «менеджмент» і «управління» полягає в тому, що менеджмент зазвичай розглядається як професійна діяльність, спрямована на досягнення організаційних цілей у бізнес-контексті, з акцентом на ефективність і продуктивність. Управління, у свою чергу, є загальнішим поняттям і може стосуватися не лише бізнесу, а й інших сфер, де є необхідність у цілеспрямованому впливі на процеси чи об'єкти.

Отже, на основі вищезазначеного, можна виділити сутність кадрового менеджменту як системи управління персоналом, яка включає процеси підбору, навчання, мотивації, розвитку та утримання працівників для досягнення стратегічних і операційних цілей організації.

Кадровий менеджмент, як правило, охоплює планування потреб у персоналі, створення сприятливих умов для професійного зростання, забезпечення відповідності навичок працівників вимогам компанії, а також формування корпоративної культури та залучення співробітників до досягнення спільних результатів. Нижче розглянемо основні складові менеджменту персоналу як системи, його суб'єкти, об'єкти, принципи побудови, методи управління та правове забезпечення.

Кадровий менеджмент як система будується на основі взаємодії основних суб'єктів та об'єктів процесу управління персоналом. До суб'єктів кадрового менеджменту підприємства належать:

керівники всіх рівнів – від топ-менеджменту до лінійних менеджерів, які приймають рішення щодо управління персоналом у своїх підрозділах;

HR-відділ або відділ управління персоналом – команда спеціалізованих співробітників, що займаються підбором, навчанням, розвитком, мотивацією та адаптацією персоналу тощо;

власники або акціонери підприємства, які можуть визначати стратегічні напрями кадрової політики підприємства.

До об'єктів кадрового менеджменту належать всі працівники підприємства, працівники різного рівня та кваліфікації, які безпосередньо виконують операційні функції та досягають поставлених цілей. До об'єктів управління персоналом також можна віднести загальну сукупність навичок, компетенцій, знань і здібностей працівників, якими організація керує та розвиває для підвищення ефективності діяльності.

Система кадрового менеджменту підприємства будується на ряді принципів, які допомагають забезпечити ефективне управління персоналом (див. рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Принципи побудови системи кадрового менеджменту організації [10-12]

Розглянемо сутність представлених на рисунку 1.1 принципів більш детально.

1. Принцип цілеспрямованості. Управління кадрами повинно бути спрямоване на досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства.

Кадрові процеси повинні відповідати загальній стратегії компанії і допомагати реалізовувати її місію.

2. Принцип наукової обґрунтованості передбачає, що кадрове управління має базуватися на сучасних наукових методах і дослідженнях у галузі психології, соціології, економіки та менеджменту. Це допомагає приймати обґрунтовані та ефективні рішення в роботі з персоналом.

3. Принцип системного підходу. Сутність в тому, що усі аспекти кадрового менеджменту (підбір, навчання, мотивація, розвиток, оцінка тощо) повинні розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиної системи, які разом сприяють підвищенню продуктивності та злагодженій роботі організації.

4. Принцип справедливої винагороди. Працівники повинні мати мотивацію для досягнення результатів, а система винагород і стимулів має бути справедливою та прозорою, забезпечуючи відповідність між внеском працівника та його винагородою.

5. Сутність принципу соціальної відповідальності полягає в тому, що кадровий менеджмент повинен враховувати потреби і права працівників, сприяти їхньому добробуту, створювати безпечні та комфортні умови праці, а також підтримувати позитивну організаційну культуру.

6. Принцип індивідуального підходу – управління повинно враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні професійні навички, кар'єрні очікування та особисті потреби, що допомагає ефективніше залучати персонал і розвивати його потенціал.

7. Принцип безперервного розвитку передбачає, що система кадрового менеджменту має базуватись на постійному навчанні та розвитку працівників, щоб підвищувати їхню кваліфікацію та адаптивність до змін на ринку праці.

Перелічені принципи формують основу системи кадрового менеджменту, дозволяючи будувати ефективну команду фахівців, що сприятиме досягненню стратегічних цілей організації.

Серед методів управління, що використовується при організації кадрової роботи на підприємстві як правило виділяють адміністративні, економічні, соціально-психологічні та організаційно-розпорядчі.

Адміністративні методи – це регулюючі заходи, які спрямовані на встановлення чітких правил, інструкцій, положень і наказів для виконання певних завдань. Адміністративні методи охоплюють трудову дисципліну, розподіл обов'язків і відповідальності, а також контроль за виконанням функцій. Ці методи забезпечують дотримання організаційних норм і підтримують структуру управління.

Економічні методи, в свою чергу, включають використання матеріальних стимулів для підвищення мотивації працівників. Це може бути заробітна плата, премії, бонуси, компенсації та інші форми фінансової винагороди, які сприяють підвищенню продуктивності. Економічні методи також передбачають впровадження систем мотивації, яка забезпечує відповідність між внеском працівника та його винагородою.

Соціально-психологічні методи управління базуються на врахуванні людських потреб, соціальних і психологічних факторів у роботі з персоналом. До них належать методи командної роботи, формування сприятливого клімату в колективі, розвиток корпоративної культури, вирішення конфліктів, методи соціальної підтримки, а також заходи з підвищення лояльності та залученості співробітників. Вони допомагають створити позитивне робоче середовище і підвищити рівень задоволеності працівників.

Організаційно-розпорядчі методи спрямовані на забезпечення злагодженої роботи через правильний розподіл завдань, координацію дій і контроль за виконанням обов'язків. Вони включають планування, делегування, встановлення стандартів виконання та розробку політик і процедур, які забезпечують структурований підхід до управління кадрами.

В комплексі зазначені вище методи взаємодоповнюють один одного і забезпечують системний підхід до управління персоналом, дозволяючи

ефективно організовувати кадрову роботу на підприємстві та підвищувати загальну продуктивність і лояльність працівників.

Наступною складовою системи кадрового менеджменту є його правове забезпечення. Процеси, пов'язані з персоналом регулюються різними законодавчими та нормативними актами. Основні з них наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Нормативно-правова база системи управління персоналом організації

№ з/п	Правовий акт	Кадрові питання, які охоплює
1	Кодекс законів про працю України	Регулює трудові відносини, права та обов'язки працівників і роботодавців. Він визначає правила прийому на роботу, звільнення, умови праці, тривалість робочого часу, відпусток тощо
2	Закон України «Про оплату праці»	Визначає принципи та порядок нарахування заробітної плати, системи оплати праці, захисту заробітної плати та права працівників щодо отримання винагороди за свою роботу
3	Закон України «Про відпустки»	Регулює порядок надання щорічних та додаткових відпусток, визначає їх тривалість та умови, за яких вони надаються
4	Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»	Охоплює питання соціального захисту працівників, включаючи страхування на випадок тимчасової непрацездатності, безробіття, нещасних випадків на виробництві тощо
5	Закон України «Про охорону праці»	Встановлює основи безпеки та охорони здоров'я працівників на робочих місцях, а також обов'язки роботодавців щодо забезпечення безпечних умов праці
6	Закон України «Про колективні договори і угоди»	Регулює порядок укладення колективних договорів між роботодавцями та працівниками (або профспілками), умови, які включаються в договори, і обов'язки сторін
7	Закон України «Про професійний розвиток працівників»	Регулює питання професійного навчання, підвищення кваліфікації, стажування працівників

Наведені в таблиці 1.1 нормативно-правові акти у комплексі з локальними, діючими в масштабах підприємства, інструкціями, положеннями й нормами допомагають забезпечити ефективне управління персоналом.

Отже, визначившись з теоретико-практичною сутністю та складовими кадрового менеджменту, наступним, що необхідно розглянути, є функціональна структура системи управління персоналом.

1.2 Функціональні підсистеми та процеси менеджменту персоналу підприємства

Кадровий менеджмент як система управлінських та організаційних процесів має свою функціональну структуру, яка складається з профільних підсистем, кожна з яких відповідає за конкретний напрям кадрової роботи на підприємстві. Узагальнення наукових досліджень та навчально-методичної літератури свідчить про те, що ключовими підсистемами кадрового менеджменту є наступні: рекрутинг та адаптація персоналу, розвиток персоналу, мотивування та стимулювання працівників, оцінка персоналу, безпека праці та формування корпоративної культури [10-12; 32]. Розглянемо означені функціональні підсистеми кадрового менеджменту більш детально.

Найбільш важливою умовою для функціонування будь-якого підприємства є достатня кількість персоналу, на вирішення саме цього завдання направлена підсистема рекрутингу.

Рекрутинг персоналу - це процес пошуку, залучення та відбору кандидатів, які відповідають вимогам компанії за професійними навичками, досвідом і культурною відповідністю. Метою рекрутингу є заповнення вакансій ефективними працівниками, що сприятиме досягненню бізнес-цілей та розвитку компанії. Цей процес включає аналіз потреб у персоналі, визначення вимог до кандидатів, використання різних каналів пошуку, проведення співбесід та оцінки, а також вибір та прийом на роботу найкращих кандидатів.

Підсистема рекрутингу персоналу дозволяє забезпечити організацію новими співробітниками, які мають необхідні знання, навички та досвід; створити базу потенційних працівників для майбутніх потреб організації, щоб мінімізувати час пошуку на випадок виникнення вакансій; скоротити час і витрати на пошук нових співробітників, підвищити ефективність роботи відділу HR; знайти кандидатів, які підходять не тільки за професійними навичками, але й за цінностями, культурою та стилем роботи компанії.

Основними завданнями підсистеми рекрутингу персоналу є наступні:

- планування потреб у персоналі через аналіз кількості та якості необхідних працівників для поточних і майбутніх напрямів діяльності;
- аналіз ринку праці та дослідження пропозицій, попиту на потрібні посади, щоб зрозуміти, які умови пропонувати для залучення фахівців;
- розробка профілів вакансій (створення докладних описів посад, обов'язків, вимог до кваліфікації та компетенцій);
- пошук кандидатів через використання різних каналів, таких як онлайн-ресурси, соціальні мережі, рекрутингові агентства, для залучення потрібних фахівців;
- проведення співбесід, тестування та інших методів оцінки для відбору кандидатів, які найкраще відповідають потребам організації;

Отже, підсистема рекрутингу персоналу спрямована в першу чергу на підвищення ефективності процесу набору кадрів, щоб компанія могла залучати потрібних працівників у потрібний час і з мінімальними витратами ресурсів.

Адаптація персоналу є логічним продовженням процесів підсистеми рекрутингу персоналу. В загальному розумінні, адаптація являє собою процес інтеграції нового співробітника в організацію, що включає ознайомлення з робочими завданнями, корпоративною культурою, стандартами та правилами компанії. Метою адаптації є швидке й комфортне входження працівника в колектив і професійне середовище, що сприяє підвищенню його продуктивності, задоволеності роботою та скороченню ймовірності плинності

кадрів. Процес адаптації може включати введення в посадові обов'язки, підтримку з боку наставників або колег, а також регулярний зворотний зв'язок, щоб новий співробітник почувався впевнено і комфортно в новій ролі. Основні види та форми адаптації персоналу на підприємстві наведені на рисунку 1.2.

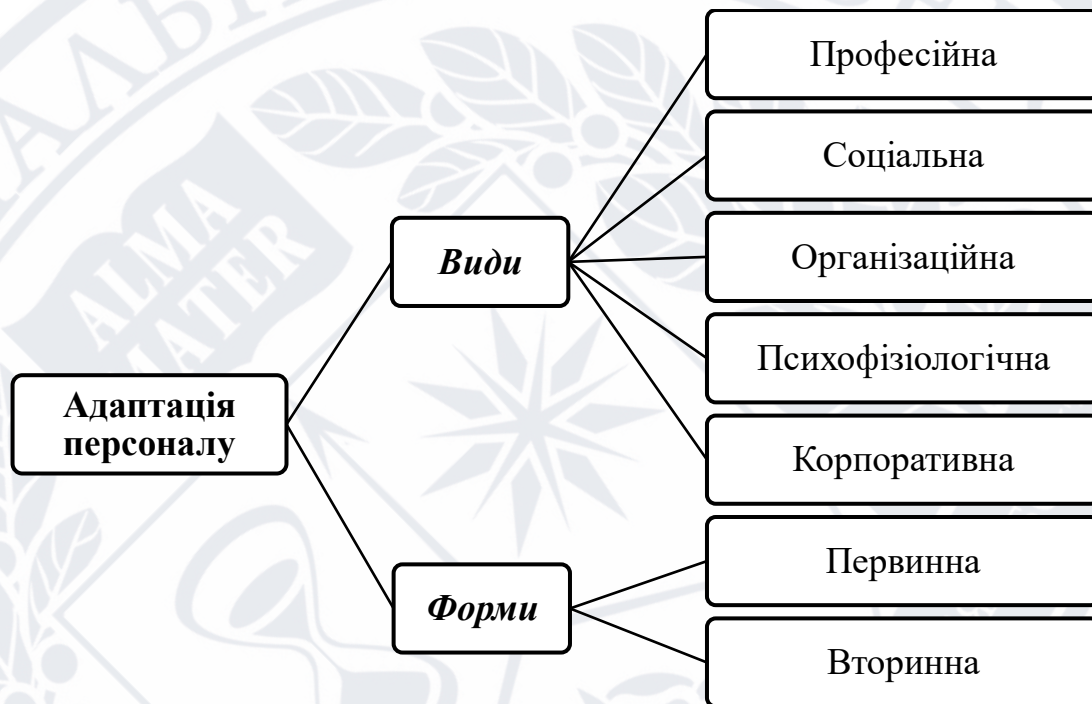


Рисунок 1.2 – Види та форми адаптації персоналу на підприємстві [11]

Сутність наведених на рисунку 1.2 видів та форм адаптації працівників розглянемо нижче.

Професійна адаптація являє собою процес освоєння співробітником своїх посадових обов'язків, знань і навичок, необхідних для виконання роботи. Співробітник вивчає робочі процеси, специфіку виконання завдань, а також технології та інструменти, які використовуються на підприємстві.

Щодо соціальної адаптації, то вона спрямована на інтеграцію нового співробітника в колектив, включає встановлення позитивних відносин із колегами, розуміння особливостей корпоративної культури, правил спілкування та взаємодії в команді.

Організаційна адаптація допомагає новому працівнику зрозуміти структуру компанії, її місію, цінності, цілі, а також організаційні процеси та правила поведінки. Це дозволяє співробітнику зрозуміти своє місце в організації, завдяки чому він може ефективніше виконувати свої функції.

Важливою є також психофізіологічна адаптація, яка спрямована на пристосування працівника до нового робочого режиму, фізичних і психологічних умов праці, що особливо важливо для уникнення стресу, зниження втомлюваності та покращення загального стану працівника.

Корпоративна адаптація допомагає співробітнику засвоїти норми, цінності та традиції компанії, зрозуміти її культуру та принципи роботи. Цей вид адаптації забезпечує відповідність поведінки працівника очікуванням організації та сприяє формуванню лояльності до компанії.

Відповідно до об'єкту адаптації, розрізняють дві її форми – первинна та вторинна. Первинна адаптація – це процес інтеграції нових співробітників, які щойно приєдналися до компанії і раніше не мали досвіду роботи в ній або в аналогічній сфері. Основна мета первинної адаптації - допомогти новачкам освоїтися з посадовими обов'язками, правилами, корпоративною культурою та специфікою роботи компанії. Цей процес включає ознайомлення з основними стандартами та вимогами, введення в колектив і надання підтримки для комфортного переходу до нових умов.

Вторинна адаптація, в свою чергу, стосується працівників, які вже мають певний досвід роботи в організації, але переходять на нову посаду, інший відділ або мають зміну обов'язків у рамках тієї ж компанії. Метою вторинної адаптації є допомогти співробітнику пристосуватися до змінених умов, нових вимог, завдань або нових колег, щоб він міг ефективно виконувати свої нові обов'язки.

В цілому, кожен з видів адаптації важливий для комплексного процесу інтеграції співробітника в колектив, якісна підсистема адаптації допомагає працівникам швидше стати ефективною та цілісною частиною персоналу і підприємства загалом.

Наступною функціональною підсистемою кадрового менеджменту є розвиток і навчання персоналу. Розвиток персоналу на підприємстві – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, навичок та компетенцій працівників з метою покращення їхньої ефективності та відповідності потребам компанії. Підсистема включає організацію навчання, тренінгів, коучингу, програм наставництва та розвитку кар'єри, що дозволяє співробітникам розвиватися професійно та особистісно. Розвиток персоналу допомагає підвищити продуктивність, забезпечує резерв кваліфікованих кадрів для майбутніх посад і сприяє формуванню лояльності працівників до організації.

Найпоширенішими формами навчання та підвищення кваліфікації працівників в межах підсистеми розвитку персоналу є наступні:

внутрішнє навчання (проводиться всередині компанії, зазвичай силами внутрішніх фахівців або менеджерів, передбачає тренінги, семінари, воркшопи та лекції, які дозволяють співробітникам отримати необхідні знання прямо на робочому місці);

зовнішнє навчання, яке включає навчання працівників у зовнішніх освітніх установах, центрах підвищення кваліфікації, участь у професійних курсах, конференціях та майстер-класах, що дозволяє отримати нові знання та навички від галузевих експертів і ознайомитися з передовими практиками;

онлайн-навчання або дистанційна форма навчання, яка надає доступ до курсів, вебінарів, лекцій, онлайн-тренінгів на спеціалізованих платформах, що є зручним для тих, хто хоче навчатись у власному темпі та отримувати знання у будь-який час;

наставництво (форма навчання, при якій досвідчений працівник або керівник допомагає новачкові адаптуватися, навчитися та швидше увійти в робочий процес, наставництво сприяє передачі знань і корпоративного досвіду всередині компанії);

ротація посад – передбачає тимчасову зміну посад або функцій для співробітників, щоб вони могли отримати різнобічний досвід у компанії, розвинути нові навички та краще розуміти процеси на підприємстві;

стажування та практичні заняття як класична форма навчання, коли співробітники набувають нових навичок і знань безпосередньо в робочому процесі, виконуючи реальні завдання під керівництвом досвідчених колег.

коучинг (процес індивідуальної підтримки співробітника з боку тренера або наставника, спрямований на розвиток його професійного потенціалу, постановку та досягнення конкретних цілей, підвищення ефективності та самостійності у вирішенні завдань).

Перелічені форми навчання сприяють підвищенню професійної компетентності та забезпечують підприємство кваліфікованими кадрами для досягнення поставлених цілей діяльності.

Не менш важливою в межах кадрового менеджменту є підсистема мотивування та стимулювання працівників. Мотивація персоналу являє собою процес заохочення співробітників до ефективної та результативної праці шляхом задоволення їхніх матеріальних і нематеріальних потреб. Мета мотивації - підвищити продуктивність, сприяти лояльності та знизити плинність кадрів, створюючи умови, за яких працівники відчують цінність своєї роботи та мають бажання розвиватися в компанії. Мотивація персоналу може включати фінансові винагороди, кар'єрні можливості, визнання досягнень, покращення робочих умов та інші заходи, які роблять роботу привабливою та значущою для співробітників.

Основні цілі та завдання підсистеми мотивації персоналу представлені на рисунку 1.3. Як бачимо, цілі мотивації персоналу відображаються в стимулюванні співробітників до більш ефективної та якісної роботи; створенні таких умов, які б мотивували працівників залишатися в компанії; формуванні позитивної робочої атмосфери; заохоченні до підтримки цінностей та місії компанії; підтримці бажання співробітників розвиватися та вдосконалюватися як професіонали та особистості.



Рисунок 1.3 – Цілі та завдання підсистеми мотивації персоналу

Щодо представлених на рисунку 1.3 основних завдань підсистеми мотивації персоналу, то їх сутність полягає в наступному:

створення комплексних програм (матеріальних та нематеріальних), які стимулюють співробітників до досягнення високих результатів;

впровадження системи матеріального заохочення через розробку системи премій, бонусів, підвищень зарплати, що відповідає показникам продуктивності та ефективності працівників;

нематеріальна мотивація через впровадження програм визнання, нагородження, кар'єрного росту, а також покращення умов праці для підвищення задоволеності роботою, забезпечення можливостей для професійного розвитку, що підвищує мотивацію до самовдосконалення;

проведення регулярного моніторингу та аналізу мотиваційних потреб співробітників для адаптації програм відповідно до змін у компанії та на ринку праці;

контроль та оцінка ефективності мотиваційних заходів через моніторинг впливу мотиваційних програм на результати праці та задоволеність персоналу, з можливістю коригування для кращого ефекту.

Отже підсистема мотивації персоналу направлена на створення умов, за яких працівники прагнуть досягати високих результатів, бачать перспективи розвитку та відчують себе цінною частиною команди.

Водночас, ефективна мотивація не можлива без координації з результатами оцінки персоналу, це ще одна функціональна підсистема кадрового менеджменту, сутність якої необхідно дослідити. Оцінка персоналу на підприємстві передбачає регулярний аналіз та оцінювання результативності, компетенцій та потенціалу співробітників для визначення їхньої відповідності посадовим вимогам та цілям компанії. Ця підсистема допомагає виявляти сильні й слабкі сторони працівників, визначати потреби в навчанні, планувати кар'єрний розвиток і ухвалювати обґрунтовані кадрові рішення. Оцінка персоналу включає різні методи, такі як атестація, оцінка компетенцій, зворотний зв'язок, самооцінка та інші підходи для забезпечення об'єктивності та підтримки ефективності команди.

У практиці кадрового менеджменту підприємства зазвичай використовують такі методи оцінки персоналу:

1) атестація або періодична формальна оцінка, під час якої аналізуються професійні знання, навички та відповідність працівника посадовим вимогам, процедура може включати співбесіду, тести та оцінку виконаних завдань;

2) оцінка за компетенціями, тобто оцінювання співробітників за визначеними компетенціями, які потрібні для успішного виконання їхніх обов'язків, наприклад, комунікаційні навички, лідерські якості або аналітичні здібності;

3) метод 360 градусів – всебічна оцінка, в якій беруть участь колеги, підлеглі, керівники, а також сам співробітник, цей метод дає більш об'єктивну картину завдяки зворотному зв'язку від різних учасників;

4) самооцінка, як метод, за якого співробітник самостійно оцінює свою роботу, досягнення та компетенції, це допомагає виявити розбіжності між сприйняттям працівника і роботодавця, а також сприяє особистісному розвитку;

5) ключові показники ефективності (KPI), що передбачають вимірювання ефективності працівників на основі конкретних кількісних або якісних показників, визначених для кожної посади, цей метод дає чітке уявлення про досягнення працівника за певний період;

6) тестування, тобто використання спеціальних тестів для оцінки професійних знань, навичок, особистісних якостей або когнітивних здібностей співробітників;

7) асесмент-центр (комплексний метод оцінки, який включає моделювання робочих ситуацій, групові завдання, індивідуальні вправи та тести для оцінки компетенцій і потенціалу працівників);

8) інтерв'ю на основі досягнень (Behavioral Interview) – метод, що дозволяє оцінити поведінку співробітника в конкретних ситуаціях через запитання про його попередній досвід і досягнення.

Використання цих методів або їх комбінацій допомагає отримати комплексну оцінку співробітника, виявити його потенціал і потреби в розвитку, а також прийняти обґрунтовані кадрові рішення.

Ще одна підсистема, яка тісно взаємопов'язана з кадровими питаннями – це управління безпекою праці персоналу на підприємстві. Вона передбачає комплекс заходів і процедур, спрямованих на забезпечення безпечних умов праці, запобігання травматизму, професійним захворюванням та аваріям. Вона включає ідентифікацію потенційних ризиків на робочих місцях, розробку та впровадження стандартів безпеки, проведення інструктажів, навчання з охорони праці, а також контроль за дотриманням вимог безпеки. Дана підсистема забезпечує регулярну оцінку ризиків і контроль за виконанням технічних, організаційних та санітарно-гігієнічних вимог, що мінімізують небезпеки для здоров'я та життя працівників. Також вона включає моніторинг

умов праці, облік інцидентів, аналіз причин нещасних випадків і розробку превентивних заходів для уникнення їх повторення. Підсистема управління безпекою праці спрямована на формування культури безпеки серед персоналу, підвищення відповідальності працівників за власне здоров'я і безпеку колег, а також створення умов, що відповідають вимогам законодавства та стандартам охорони праці, що в цілому сприяє підвищенню ефективності роботи і зниженню витрат, пов'язаних з нещасними випадками.

Всі зазначені вище підсистеми певним чином впливають на формування корпоративної культури підприємства. Цей напрям діяльності також можна віднести до функціональної структури кадрового менеджменту.

Корпоративна культура підприємства представляє собою систему спільних цінностей, норм, правил поведінки, переконань та традицій, які об'єднують працівників і визначають їхню взаємодію як між собою, так і з клієнтами та партнерами. Вона відображає індивідуальність компанії, формує її імідж і впливає на робочу атмосферу, мотивацію та ефективність персоналу. Корпоративна культура створює унікальне середовище, в якому співробітники розуміють і підтримують місію, цілі та принципи організації, що сприяє підвищенню їхньої лояльності та спрямованості на спільний успіх.

Корпоративна культура проявляється через суб'єктивні та об'єктивні елементи, які відображають її вплив на поведінку, сприйняття та діяльність працівників.

Суб'єктивні прояви включають цінності, переконання, установки та мотивацію співробітників, які визначають їхній внутрішній підхід до роботи, взаємодії з колегами і ставлення до компанії в цілому. Ці елементи є внутрішніми, часто непомітними, але значущими факторами, що впливають на атмосферу в колективі та формують корпоративну ідентичність.

Об'єктивні прояви корпоративної культури, навпаки, є зовнішньо вираженими і легко помітними; вони включають організаційні символи (логотип, стиль оформлення), дрес-код, правила поведінки, традиції, ритуали (наприклад, святкування корпоративних подій), формати комунікації

(регулярні наради, корпоративні розсилки), і матеріальні умови праці (офісне середовище, робочі місця). Об'єктивні елементи корпоративної культури забезпечують працівникам відчуття спільності, структурованість робочого процесу та сприяють підтримці корпоративних норм і стандартів. Разом ці суб'єктивні й об'єктивні прояви створюють унікальну атмосферу, яка впливає на ефективність співробітників, їхню лояльність та залученість у діяльність підприємства.

1.3 Роль служби з управління персоналом в формуванні кадрової політики та стратегії розвитку людських ресурсів

Головним суб'єктом кадрового менеджменту на підприємстві є служба з управління персоналом. Вона виконує важливу роль інтеграції стратегічних завдань керівництва в практичну діяльність персоналу. Служба з управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні кадрової політики та стратегії розвитку людських ресурсів підприємства, забезпечуючи організацію кваліфікованим і мотивованим персоналом, що відповідає його стратегічним цілям і цінностям. Ця служба визначає основні напрями кадрової політики, розробляє стандарти відбору, адаптації, розвитку, мотивації та утримання персоналу. У рамках стратегії розвитку людських ресурсів служба з управління персоналом аналізує потреби в кадрах, прогнозує зміни у структурі й кваліфікаційних вимогах, а також ініціює програми навчання та підвищення кваліфікації. Вона також розробляє системи оцінки ефективності та компетенцій працівників, сприяє побудові корпоративної культури та впроваджує заходи, що підтримують залученість і лояльність персоналу. Завдяки цим діям служба з управління персоналом допомагає підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримує конкурентоспроможність та створює умови для сталого розвитку компанії через ефективне управління її людським капіталом.

Кадрова політика, яку формує HR-служба, багато в чому залежить від зовнішніх чинників, корпоративної культури та стратегії компанії. Саме конфігурація цих змінних формує її типологію та унікальність. Найбільш поширені типи кадрових політик представлені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 - Типи кадрових політик підприємства [32]

Сутність представлених на рисунку типів кадрових політик розглянемо нижче.

1. Відкрита кадрова політика. Цей тип передбачає прозорі процеси підбору та розвитку персоналу, де на вакансії можуть претендувати як внутрішні, так і зовнішні кандидати. Вона забезпечує доступність інформації про кар'єрні можливості, заохочує конкуренцію та сприяє притоку нових ідей у компанію.

2. Закрита кадрова політика. Така політика фокусується на внутрішньому резерві кадрів, коли для закриття вакантних посад розглядаються лише співробітники підприємства. Така політика допомагає

стимулювати кар'єрний розвиток співробітників і забезпечує високу стабільність команди, але може обмежувати нові підходи та погляди.

3. Активна кадрова політика. Передбачає активне залучення нових співробітників і формування кадрового резерву завчасно, до появи потреби в певних спеціалістах. Це дозволяє швидко заповнювати вакансії та забезпечувати безперервність процесів, що є актуальним для підприємств із високою динамікою розвитку.

4. Пасивна кадрова політика. Цей тип політики з управління персоналом характерний для компаній, які залучають нових працівників лише в разі термінової необхідності, зазвичай при виникненні вакансій. Такий підхід знижує витрати на кадровий резерв, але може призвести до затримок у заповненні вакансій і негативно впливати на безперервність бізнес-процесів.

5. Автономна кадрова політика. Спрямована на розширення незалежності окремих підрозділів у питаннях управління персоналом, коли кожен відділ може самостійно приймати рішення щодо підбору, адаптації та розвитку співробітників відповідно до своїх потреб.

6. Централізована кадрова політика. Ця політика характеризується централізованим управлінням усіма кадровими процесами з боку відділу HR або керівництва підприємства. Вона дозволяє зберігати єдині стандарти та підходи до управління персоналом у всіх підрозділах і сприяє підтримці корпоративної культури.

Кожен з означених типів кадрової політики має свої переваги та недоліки, і підприємства часто обирають або комбінують їх відповідно до своїх стратегічних цілей, корпоративної культури та специфіки діяльності.

Відповідно до обраного типу кадрової політики підприємства будуть різнитись підходи на напрямки діяльності самої служби з управління персоналом. В таблиці 1.2 наведені основні характерні завдання в організації роботи HR-служби, обумовлені різними типами обраної кадрової політики.

Таблиця 1.2 - Характерні завдання діяльності HR-служби, обумовлені різними типами кадрової політики [10-12; 32]

Тип кадрової політики	Завдання HR-служби за ключовими напрямками		
	Пошук та підбір	Мотивування	Розвиток
Закрита	Фокусуватися на внутрішньому кадровому резерві, ідентифікувати співробітників із потенціалом для розвитку та кар'єрного зростання, проводити внутрішні конкурси та ротації для заповнення вакансій	Створювати програми, які сприяють зростанню лояльності співробітників, стимулювати їх досягнення та кар'єрний розвиток, надаючи можливості для підвищення кваліфікації та просування по службі в рамках компанії	Забезпечувати навчання та тренінги для внутрішнього резерву, створювати індивідуальні плани розвитку, що враховують потреби підприємства, та розвивати навички, потрібні для подальшого просування співробітників
Відкрита	Залучати як внутрішніх, так і зовнішніх кандидатів, використовуючи канали різноманітні пошуку для забезпечення широкого вибору кандидатур та притоку нових ідей і перспектив	Створювати систему стимулювання, яка заохочує досягнення результатів, кар'єрний розвиток та зростання як для внутрішніх співробітників, так і для нових кадрів, що впливають в команду	Пропонувати програми навчання та підвищення кваліфікації для всіх працівників, у тому числі новоприйнятих, для швидкої адаптації та розвитку компетенцій відповідно до цілей підприємства
Активна	Проводити активний пошук і залучення перспективних кандидатів, формувати кадровий резерв і заповнювати вакансії завчасно, відповідно до стратегічних потреб підприємства	Впроваджувати програми заохочення, що підтримують високу залученість, спрямованість на досягнення цілей та лояльність співробітників до підприємства, зокрема для резервних і нових кадрів	Забезпечувати постійне навчання та підвищення кваліфікації, готуючи співробітників до майбутніх посад і ролей; створювати умови для швидкого зростання в рамках довгострокових кадрових потреб
Пасивна	Здійснювати підбір кадрів лише за нагальної потреби, заповнюючи вакансії по мірі їх появи, без формування резерву чи активного залучення кандидатів	Підтримувати базову систему мотивації, орієнтовану на утримання працівників, без активного розвитку чи впровадження нових стимулюючих програм	Забезпечувати мінімально необхідні навчальні заходи для виконання поточних завдань, без довгострокового планування розвитку або інтенсивного підвищення кваліфікації
Автономна	Надавати підрозділам більше самостійності у виборі кандидатів відповідно до їхніх специфічних потреб, підтримувати підрозділи у реалізації власних підходів до рекрутингу	Розробляти гнучкі мотиваційні програми, які враховують індивідуальні потреби та цілі різних відділів, дозволяючи їм самостійно вирішувати питання заохочення співробітників	Підтримувати підрозділи у створенні власних програм навчання та розвитку, надаючи лише загальні рекомендації та ресурси для навчання, відповідно до їхніх завдань і спеціалізації
Централізована	Здійснювати централізований контроль над процесом рекрутингу, встановлювати єдині стандарти відбору, координувати та проводити всі етапи підбору для забезпечення узгодженості з корпоративними цілями	Розробляти і впроваджувати єдину систему мотивації, яка відповідає загальним корпоративним цінностям і стимулює досягнення стратегічних завдань у всіх підрозділах	Створювати та адмініструвати єдину програму навчання і розвитку, що охоплює всі рівні та напрямки, для підвищення кваліфікації співробітників у відповідності до корпоративних потреб

Окрім формування кадрової політики підприємства, служба з управління персоналом активно задіяна в розробці та реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

Кадрова політика та стратегія управління персоналом є взаємопов'язаними, але різняться своїми цілями та змістом. Кадрова політика – це сукупність принципів, правил та підходів, які визначають загальні напрями роботи з персоналом і встановлюють стандарти відбору, розвитку, мотивації та утримання працівників відповідно до цінностей і культури підприємства. Вона є свого роду регулятором дій HR-служби та керівників, забезпечуючи стабільність і єдність підходів у роботі з кадрами. Натомість стратегія управління персоналом є довгостроковим планом, спрямованим на досягнення конкретних бізнес-цілей через розвиток людського капіталу. Вона орієнтована на адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, зокрема технологічних або ринкових змін, і передбачає інвестиції в розвиток компетенцій, залучення нових талантів або зміну організаційної структури. Таким чином, кадрова політика забезпечує сталість і послідовність у підходах до роботи з персоналом, тоді як стратегія управління персоналом націлена на створення умов для досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне використання та розвиток людських ресурсів.

В практиці кадрового менеджменту як правило розрізняють наступні види кадрових стратегій: споживчу, партнерську та ідентифікаційну, а також функціональні та стратегії організаційного розвитку.

Споживча стратегія управління персоналом орієнтована на задоволення поточних потреб підприємства у робочій силі, зосереджуючись на виконанні конкретних, короткострокових завдань без значних інвестицій у розвиток чи довгострокове планування кар'єрного зростання працівників. Основна мета цієї стратегії – забезпечити оперативне закриття вакансій, що відповідають потребам компанії в конкретний момент, зазвичай за рахунок найму працівників із уже готовими навичками, які можуть швидко приступити до роботи. Споживча стратегія часто застосовується в умовах, коли є висока

плинність кадрів або ж коли підприємство функціонує у стабільному ринковому середовищі, де не передбачається значного зростання чи змін. Такий підхід дозволяє компанії заощаджувати ресурси на розвитку персоналу, але, водночас, може обмежувати потенціал організації в умовах інновацій та змін, оскільки не сприяє формуванню міцної кадрової бази чи корпоративної культури.

Партнерська стратегія управління персоналом передбачає побудову довгострокових, взаємовигідних відносин між підприємством і його працівниками, заснованих на принципах співпраці, залученості та спільного досягнення цілей. В основі цієї стратегії лежить прагнення розглядати персонал як цінний актив і партнерів у бізнесі, а не лише як ресурс для виконання конкретних завдань. Підприємство активно інвестує у професійний розвиток, кар'єрне зростання та покращення умов праці, забезпечуючи співробітникам можливості для самореалізації та прояву ініціативи. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності, мотивації та залученості працівників, що, своєю чергою, позитивно впливає на продуктивність і інноваційність компанії. Партнерська стратегія також передбачає прозору комунікацію, залучення персоналу до процесу прийняття рішень та формування корпоративної культури, яка підтримує цінності та цілі підприємства. Це дозволяє компанії не лише зберігати висококваліфікованих спеціалістів, але й адаптуватися до змін на ринку завдяки гнучкості та готовності персоналу до розвитку разом із бізнесом.

Ідентифікаційна стратегія управління персоналом спрямована на формування сильного зв'язку між працівниками та організацією, де співробітники не лише розуміють, але й поділяють цінності, місію та цілі підприємства. Ця стратегія передбачає створення умов, за яких персонал відчуває себе невід'ємною частиною компанії, а його інтереси максимально узгоджені з інтересами бізнесу. Основна увага приділяється формуванню корпоративної культури, яка об'єднує працівників, розвиває почуття гордості за свою компанію та прагнення до спільних досягнень. Для реалізації цієї

стратегії підприємство активно працює над розвитком лояльності, відкритої комунікації та залученням працівників до процесу прийняття рішень, що допомагає створити атмосферу довіри і підтримки. Працівники, які ідентифікують себе з компанією, зазвичай демонструють вищий рівень мотивації, продуктивності та готовності до внесення інновацій, оскільки вони бачать свої особисті цілі нерозривно пов'язаними з успіхом організації. Ідентифікаційна стратегія також дозволяє ефективно утримувати талановитий персонал, оскільки працівники відчують емоційний і професійний зв'язок з місцем роботи, що знижує рівень плинності кадрів і забезпечує стабільність команди.

Кадрові стратегії, що належать до групи організаційного розвитку, спрямовані на довгострокове підвищення ефективності та адаптивності підприємства шляхом розвитку його персоналу та управлінських структур. Ці стратегії передбачають комплексний підхід до трансформації організації, де особливий акцент робиться на вдосконаленні професійних навичок співробітників, лідерських компетенцій та побудові культури, що сприяє інноваціям, співпраці та швидкому реагуванню на зміни ринкових умов. Вони також охоплюють впровадження нових технологій, оптимізацію робочих процесів і структурування організаційних змін, спрямованих на створення динамічного і гнучкого робочого середовища. Стратегії організаційного розвитку включають програми підвищення кваліфікації, розвиток талантів і створення кадрового резерву для ключових позицій, що дозволяє підприємству завчасно підготуватися до майбутніх потреб та забезпечити стійке зростання. Ці стратегії також активно залучають персонал до процесу змін, підвищуючи їхню готовність і здатність адаптуватися до нових вимог, що, своєю чергою, посилює конкурентоспроможність компанії в умовах динамічного ринку.

Функціональні кадрові стратегії зосереджуються на забезпеченні ефективного функціонування конкретних аспектів управління персоналом, таких як підбір, мотивація, навчання, оцінка та утримання працівників. Ці

стратегії орієнтовані на вдосконалення окремих функцій HR для досягнення максимальної результативності у кожному напрямі роботи з кадрами та підвищення ефективності щоденних операцій. Наприклад, функціональна стратегія у сфері підбору персоналу може включати розробку оптимальних методів відбору та адаптації нових співробітників, щоб зменшити текучість кадрів і забезпечити кращу відповідність працівників посаді та корпоративній культурі. У сфері мотивації функціональна стратегія може бути спрямована на розробку системи стимулювання, що враховує індивідуальні потреби працівників і спонукає їх до досягнення високих результатів. В області навчання така стратегія зосереджується на розробці програм підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій, які відповідають актуальним потребам бізнесу. Кожна функціональна стратегія працює у своєму вузькому напрямі, але в сукупності вони формують цілісну систему, яка забезпечує стабільну, злагоджену та ефективну роботу HR-служби, що, своєю чергою, сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «ВІННИЦЯОБЛЕНЕРГО»

2.1 Характеристика підприємства та основних показників його діяльності

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній (магістерській) роботі обрано акціонерне товариство «Вінницяобленерго», скорочено АТ «Вінницяобленерго». На основі наказу Міненерго України, в 1995 році на базі ВЕО «Вінницяенерго» було створено ДАЕК «Вінницяобленерго». У січні 1999 року підприємство перейменовано на Відкрите акціонерне товариство «Акціонерна компанія Вінницяобленерго», у березні 2011 року — на Публічне акціонерне товариство «Вінницяобленерго», а з 2019 року компанія носить назву Акціонерне Товариство «Вінницяобленерго». Адреса місцезнаходження досліджуваного підприємства: Україна, м. Вінниця, вул. Магістратська, 2.

Компанія здійснює ліцензовану діяльність з розподілу електроенергії на території Вінницької області, а також обслуговує: повітряні лінії напругою 0,4-110 кВ загальною довжиною 43,3 тис. км і кабельні лінії напругою 0,4-35 кВ довжиною 1,58 тис. км. Зона обслуговування становить 26,5 тис. кв. км.

До складу АТ «Вінницяобленерго» входять вісім районних електромереж. Компанія обслуговує понад 770 тисяч споживачів електроенергії, серед яких 1,38 тисяч – промислові споживачі, 1,34 тисяч – аграрні споживачі, 750 тис. – побутові [14].

Основоположним документом, що регулює діяльність підприємства є статут, який розроблено відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України «Про акціонерні товариства», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», «Про ринок електричної енергії», а також інших нормативно-правових актів України.

Згідно зі статутом основними видами діяльності АТ «Вінницяобленерго» є наступні [26]:

розподіл електричної енергії;

постачання товарів, виконання робіт та надання послуг на ринку електричної енергії, відносно яких відсутня законодавчо встановлена заборона на їх здійснення;

експлуатація ліній електропередачі та підстанцій;

експлуатація і ремонт обладнання мереж, що знаходяться на балансі товариства, згідно вимог, встановлених нормативно-технічними документами;

впровадження енергозберігаючих технологій та устаткування;

виконання проектно-кошторисних, інженерно-вишукувальних, проектно-налагоджувальних, будівельно-монтажних робіт;

здійснення централізованого капітального будівництва об'єктів, що розташовані на території Вінницької області та за її межами;

купівля машин, механізмів, устаткування, обладнання, матеріалів як для потреб компанії, так і для продажу з метою отримання прибутку;

емісія, купівля та продаж цінних паперів;

зовнішньоекономічна діяльність;

проведення науково-дослідних робіт;

надання населенню платних послуг;

виробництво та ремонт лічильників електричної енергії;

надання послуг з випробування, контролю та ремонту обладнання.

АТ «Вінницяобленерго» є юридичною особою, яке набуло своїх прав і обов'язків з моменту державної реєстрації відповідно до вимог законодавства, без обмеження строку діяльності. Організаційно-правова форма підприємства – акціонерне товариство, а за типом воно є приватним акціонерним товариством. Компанія володіє цивільними правами та обов'язками і здійснює свою діяльність у відповідності до законодавства України, свого статуту та внутрішніх нормативних документів [26].

Статутний капітал підприємства становить 30 973 660 гривень. Джерела формування майна АТ «Вінницяобленерго» представлені на рисунку 2.1.

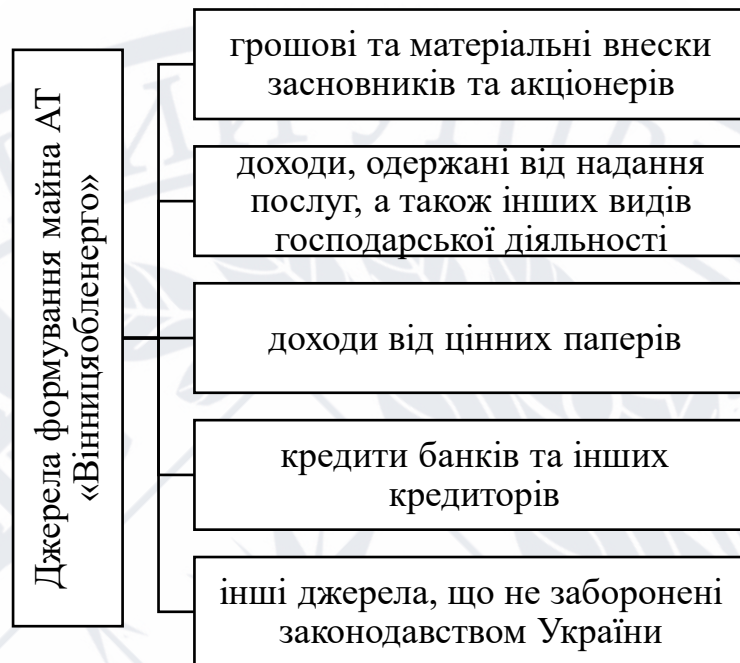


Рисунок 2.1 - Джерела формування майна АТ «Вінницяобленерго» [26]

АТ «Вінницяобленерго» веде діяльність на регіональному ринку електроенергії у Вінницькій області. Основними партнерами компанії є аналогічні підприємства сусідніх областей, з якими вона обмінюється досвідом щодо ефективної організації енергопостачання населення, особливо в умовах воєнного стану в Україні. У разі стабілізації політико-економічної ситуації в країні, АТ «Вінницяобленерго» може розглянути перспективи виходу на зовнішні ринки, адже Вінницька область має вигідне географічне розташування, зокрема межує з Республікою Молдова.

Аналіз організаційної підсистеми підприємства свідчить, що в АТ «Вінницяобленерго» діє дворівнева структура управління (додаток А). Керівні органи управління компанією представлені на рисунку 2.2.

Органи управління підприємства діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається статутом АТ «Вінницяобленерго». Створення або зміна органів управління здійснюється за рішенням загальних зборів акціонерів.



Рисунок 2.2 – Органи апарату управління АТ «Вінницяобленерго»

Загальні збори акціонерів є найвищим органом управління АТ «Вінницяобленерго». Наглядова рада, яка є колегіальним органом, повинна щороку організовувати чергові збори акціонерів. Вона займається управлінням підприємством, а також здійснює контроль і регулювання роботи виконавчого органу відповідно до статуту та Закону України «Про акціонерні товариства». Поточну діяльність компанії контролює колегіальний виконавчий орган – Дирекція.

Нижче проаналізуємо основні показники, що характеризують матеріально-технічне забезпечення підприємства, операційну діяльність та фінансовий стан АТ «Вінницяобленерго».

В таблиці 2.1 наведено аналіз стану основних засобів досліджуваного підприємства.

Як бачимо з даних, наведених в таблиці, середня вартість основних засобів у 2023 році зросла у порівнянні з 2021 роком на 32,4 %, що вказує на стабільне зростання капітальних інвестицій. Вартість основних засобів на початок року значно зросла протягом аналізованого періоду. З 2021 по 2023 рік вона збільшилася з 1,27 млрд. грн. до 1,76 млрд. грн, що свідчить про інвестиції в активи або ж про переоцінку їхньої вартості.

Таблиця 2.1 – Аналіз стану основних засобів АТ «Вінницяобленерго» у 2021-2023 роках [33-35]

№ з/п	Показники	2021	2022	2023
1	Вартість основних засобів на початок року, тис. грн.	1271435	1581999	1760513
2	Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	1581999	1760513	2018207
3	Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	2741839	3075335	3478931
4	Середня вартість основних засобів за рік, тис. грн.	1426717	1671256	1889360
5	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4124	3962	3716
6	Коефіцієнт фондоозброєності (пункт 4 : пункт 5)	346,0	421,8	508,4
7	Коефіцієнт придатності основних засобів (пункт 3 : пункт 2)	1,73	1,75	1,72

Дані таблиці показують, що вартість основних засобів на кінець року також збільшується щороку, що відображає подальше накопичення активів АТ «Вінницяобленерго».

Позитивну динаміку показує коефіцієнт фондоозброєності АТ «Вінницяобленерго», зростання на 47% у 2023 році порівняно з показником 2021 року – підвищення є значним, проте воно напряму пов'язане зі скороченням середньооблікової чисельності персоналу підприємства на 408 осіб за останні два роки.

В цілому, слід зазначити, що АТ «Вінницяобленерго» активно інвестує в основні засоби, це підвищує їхню вартість на фоні скорочення персоналу. Зростання коефіцієнту фондоозброєності свідчить про те, що компанія, намагається підвищити продуктивність шляхом автоматизації або модернізації обладнання. Водночас, зменшення коефіцієнту придатності основних засобів у 2023 році може свідчити про несуттєве, але погіршення технічного стану основних фондів підприємства.

Основні показники операційної діяльності АТ «Вінницяобленерго» показані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників операційної діяльності АТ «Вінницяобленерго» в 2019-2023 роках, тис. грн. [33-35]

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відн. зміни 2023/19	Абс. зміни 2023/19
Фінансовий результат від операційної діяльності	119195	106610	411701	257029	466214	291,1	347019
Матеріальні затрати	827264	1050317	1361422	1571713	2149972	159,9	1322708
Витрати на оплату праці	618905	822262	883625	877153	852556	37,8	233651
Відрахування на соціальні заходи	125063	171618	184254	191124	177010	41,5	51947
Амортизація	84141	102528	169221	165969	157922	87,7	73781
Інші операційні витрати	103031	71745	61503	78126	86138	-16,4	-16893

Згідно з даними таблиці 2.2, фінансовий результат від операційної діяльності АТ «Вінницяобленерго» за період 2019-2023 років демонструє значне зростання - абсолютна зміна склала 347019 тис. грн (у 2,91 рази), що свідчить про покращення ефективності роботи підприємства. Зменшення операційного прибутку спостерігалось лише у 2022 році зі зрозумілих причин, пов'язаних з воєнними діями в країні.

Матеріальні витрати за останні 5 років суттєво зросли – майже на 60 відсотків, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів діяльності або підвищенням вартості ресурсів. В 2023 у порівнянні з 2019 роком, витрати на оплату праці підвищилися на 234 млн. грн. (на 37,8%), а відрахування на соціальні заходи - на 52 млн. грн. (на 41,5%), що свідчить про поступове зростання витрат на персонал. Амортизаційні витрати також зросли на 73781 тис. грн. (на 87,7%), що може бути наслідком оновлення або модернізації основних засобів. Водночас, інші операційні витрати скоротилися на 16,4%, що свідчить про оптимізацію непрямих витрат.

Загалом, підприємство демонструє зростання ключових показників діяльності, що свідчить про підвищення операційної ефективності на тлі збільшення витрат на персонал і матеріальні ресурси.

Для оцінки рівня фінансових можливостей підприємства, дослідимо показник реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), динаміка якого наведена на рисунку 2.3.

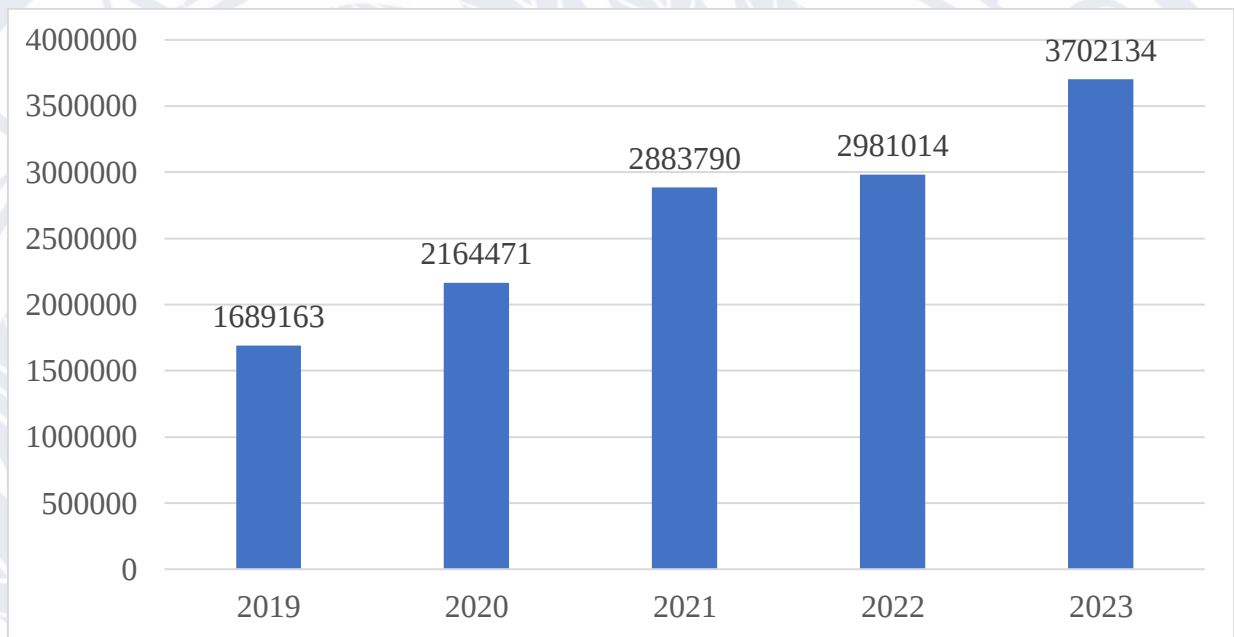


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) АТ «Вінницяобленерго», тис. грн. [33-35]

Як бачимо на рисунку, динаміка показника чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) АТ «Вінницяобленерго» у період з 2019 по 2023 роки була позитивною. Уповільнення темпів зростання доходу від реалізації спостерігається лише в 2022 році. В цілому, показник виріс за останні п'ять років на 119% (більш ніж на 2 млрд. грн.).

Важливим індикатором ефективності фінансової діяльності АТ «Вінницяобленерго» є також показник «чистий фінансовий результат», який показує кінцевий фінансовий підсумок діяльності підприємства за певний період. Він є різницею між усіма доходами і витратами підприємства, включаючи операційні, інвестиційні та фінансові результати. Цей показник

дає змогу оцінити, чи вдалося підприємству досягти рентабельності та наскільки ефективно використовуються ресурси.

На рисунку 2.4 наведено динаміку показника чистого фінансового прибутку АТ «Вінницяобленерго» за останні роки.

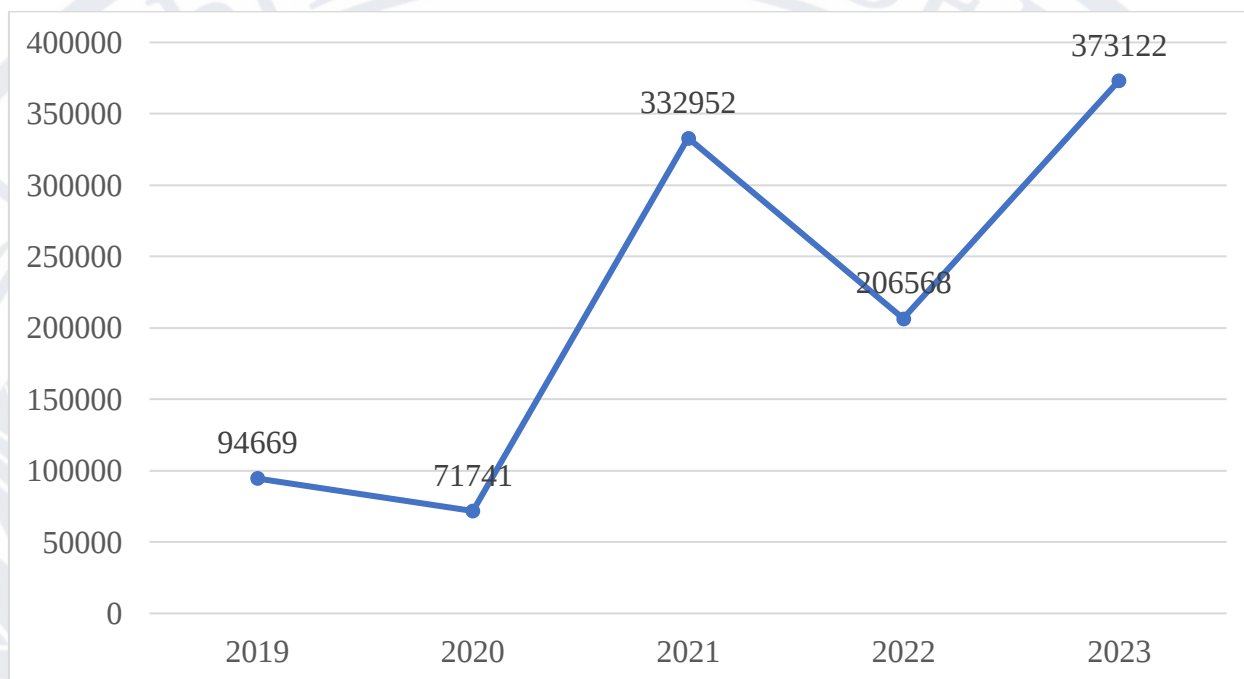


Рисунок 2.4 - Динаміка показника чистого фінансового прибутку АТ «Вінницяобленерго» у 2019 – 2023 роках, тис. грн. [33-35]

Представлені на рисунку дані свідчать про нестабільну динаміку показника чистого фінансового прибутку, проте він має тенденцію до зростання, лише кризові чинники у 2020 та 2022 роках вплинули на величину фінансового результату. Однак в цілому, можна зробити висновок, що АТ «Вінницяобленерго» вдається зберігати свою діяльність прибутковою останні п'ять років.

На основі звітності підприємства за 2019-2023 роки проаналізуємо показники, що характеризують фінансову стійкість АТ «Вінницяобленерго», результати розрахунків наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості АТ «Вінницяобленерго» в 2019-2023 роках [8; 33-35]

№ з/п	Показники	2019	2020	2021	2022	2023
1	Робочий капітал, тис. грн.	-76844	-61404	-48866	-39965	46545
2	Власні обігові кошти, тис. грн.	-112719	-107734	-97620	-80190	-4013
3	Коефіцієнт фінансової автономії	0,78	0,72	0,75	0,64	0,62
4	Коефіцієнт фінансової залежності	1,27	1,40	1,33	1,57	1,61
5	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,22	0,28	0,25	0,36	0,38
6	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,81	0,74	0,77	0,65	0,64

Як бачимо, показник робочого капіталу компанії демонструє позитивну динаміку: з від'ємного значення -76,8 млн. грн. у 2019 році він виріс до 46,5 млн. грн. у 2023 році, що свідчить про покращення забезпеченості підприємства оборотними активами для покриття поточних зобов'язань.

Власні оборотні кошти залишаються від'ємними, проте їх дефіцит суттєво скоротився з -112,7 у 2019 році до -4 млн. грн. у 2023 році, що може свідчити про активізацію зусиль підприємства з оптимізації своїх фінансових ресурсів.

Коефіцієнт фінансової автономії знизився з 0,78 у 2019 році до 0,62 у 2023 році, що відображає зростання залежності підприємства від залучених коштів. Паралельно коефіцієнт фінансової залежності зріс з 1,27 до 1,61, що підтверджує збільшення частки зобов'язань у структурі капіталу. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу збільшився з 0,22 до 0,38, що вказує на підвищення частки позикових ресурсів у фінансуванні діяльності. Залучення позикових ресурсів відбувається, як правило через виникнення касових розривів, пов'язаних з нерегулярним надходженням грошових коштів від споживачів електроенергії.

Коефіцієнт фінансової стійкості знизився з 0,78 до 0,62, що свідчить про зменшення спроможності підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власного капіталу. Загалом, дані відображають покращення оборотності активів, але разом із підвищенням фінансової залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування.

Дослідивши організаційну структуру та фінансово-економічну діяльність АТ «Вінницяобленерго», в наступних пунктах роботи перейдемо до аналізу особливостей персоналу та функцій кадрового менеджменту підприємства.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу та структурних особливостей персоналу АТ «Вінницяобленерго»

АТ «Вінницяобленерго» є великим підприємством, в реалізації діяльності якого задіяний значний кадровий потенціал. Крупні масштаби компанії з одного боку роблять АТ «Вінницяобленерго» важливим роботодавцем регіонального значення, з іншого боку широка номенклатура професій, що використовуються, і громіздка організаційна структура ускладнюють процеси управління персоналом та закриття кадрової потреби підприємства. Додатковими викликами для компанії та її персоналу стали війсьні події останніх років, що негативно впливають на діяльність АТ «Вінницяобленерго» та посилюють кадровий дефіцит на регіональному ринку праці. Отже, проаналізуємо наявний стан та ключові особливості кадрового потенціалу досліджуваного підприємства.

На рисунку 2.5 наведено динаміку зміни чисельності персоналу АТ «Вінницяобленерго» за останні чотири роки.

Як бачимо на графіку, у 2021 році чисельність становила 4124 особи, після чого спостерігається поступове зменшення до 3716 осіб у 2023 році. Станом на початок 2024 року кількість працівників дещо збільшилася,

досягнувши 3890 осіб, хоча цей показник є умовним, оскільки рік ще не закінчився.

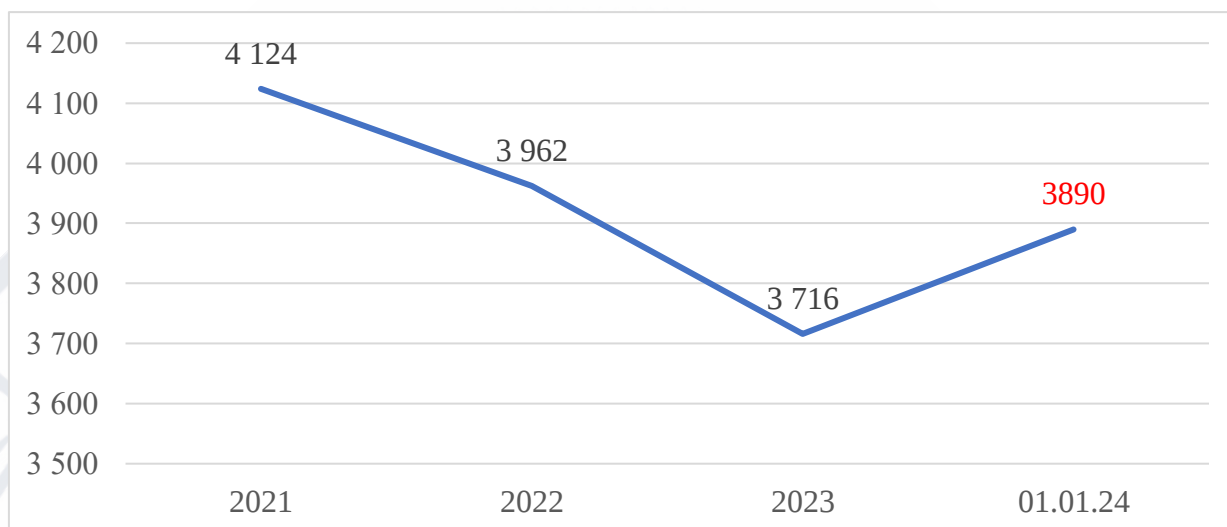


Рисунок 2.5 - Динаміка чисельності персоналу АТ «Вінницяобленерго», осіб [33-35]

Скоріше за все середньооблікова чисельність персоналу підприємства за 2024 рік буде на рівні 2023 року. Отже в цілому, динаміка змін в чисельності персоналу має негативну тенденцію до зменшення останніми роками.

За даними кадрової служби АТ «Вінницяобленерго» середній вік працівників становить 47 років, що свідчить про зрілість колективу та великий досвід, але може також свідчити про необхідність залучення молодих спеціалістів для забезпечення кадрового резерву.

Гендерний розподіл персоналу вказує на домінування чоловіків (2913 осіб або близько 75%), що є типовим для галузі енергетики, яка здебільшого відчуває потребу в професіях, які притаманні чоловікам. Жінки складають 977 осіб (25%), що пояснюється зосередженням їх на адміністративних, бухгалтерських та інших офісних позиціях в компанії.

Оскільки підприємство займається постачанням електроенергії населенню, для якого важливі якість обслуговування та безперервність роботи, підтримання ефективності кадрового потенціалу є критичним. Враховуючи статево-вікові особливості колективу, кадровій службі підприємства доцільно звернути увагу на оновлення персоналу, залучення

молодих спеціалістів через програми стажування чи співпраці з профільними навчальними закладами. Також слід врахувати гендерну рівновагу та створювати умови для зростання частки жінок у технічних спеціальностях шляхом навчання та перепідготовки. Це допоможе забезпечити стабільність і ефективність роботи підприємства у довгостроковій перспективі.

Окрім статево-вікових особливостей, важливою характеристикою персоналу є розподіл працівників за освітніми рівнями. Питома вага співробітників з вищою та середньою освітою представлена на рисунку 2.6.

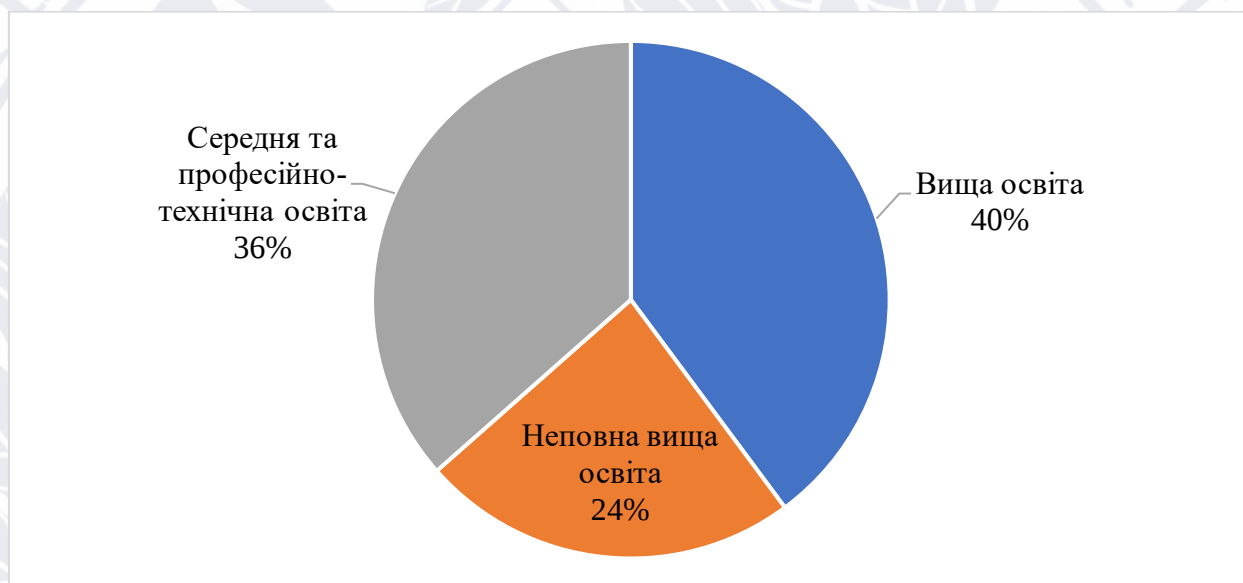


Рисунок 2.6 – Розподіл персоналу АТ «Вінницяобленерго» за рівнем освіти
Джерело: дані відділу кадрів

На основі даних, наведених на рисунку 2.6, можна зробити висновок, що персонал АТ «Вінницяобленерго» має доволі високий рівень освітньої підготовки. Зокрема, 40% працівників мають вищу освіту, що свідчить про наявність кваліфікованих спеціалістів, здатних забезпечувати виконання складних завдань, пов'язаних із постачанням електроенергії. Крім того, 24% працівників мають неповну вищу освіту, а ще 36% - середню або професійно-технічну освіту. Слід також відзначити, що за даними відділу кадрів на підприємстві працює 6 співробітників з науковим ступенем. В комплексі такий розподіл демонструє збалансоване поєднання різних рівнів кваліфікації, що

може бути корисним для виконання як управлінських, так і технічних завдань персоналу АТ «Вінницяобленерго».

Враховуючи специфіку галузі, підприємству доцільно продовжувати фокусуватись на постійному підвищенні кваліфікації персоналу, особливо в умовах швидкого розвитку технологій та наростаючого дефіциту кадрів на ринку праці.

Далі проаналізуємо розподіл працівників товариства за функціонально-професійними групами. Структура персоналу АТ «Вінницяобленерго» за основними категоріями станом на 2024 рік представлена на рисунку 2.7.

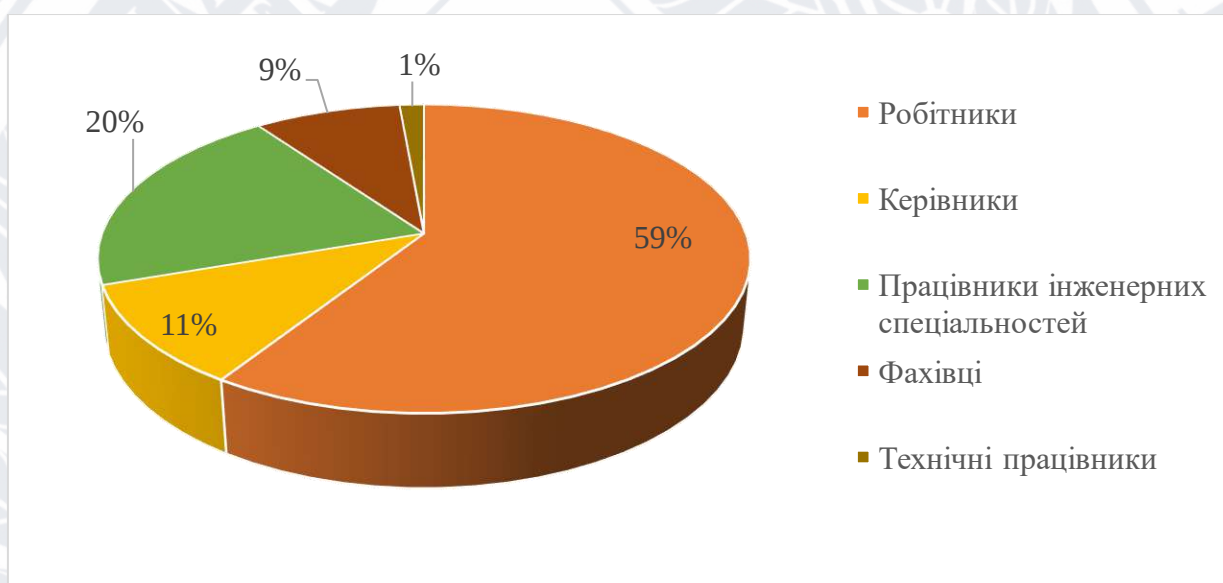


Рисунок 2.7 - Структура персоналу АТ «Вінницяобленерго»

Джерело: дані відділу кадрів

Наведена на рисунку структура персоналу, вказує на домінування робітників, які складають 59% від загальної чисельності персоналу, що є логічним для підприємства, основною діяльністю якого є забезпечення електропостачання та обслуговування електромереж. Працівники інженерних спеціальностей становлять 20%, що також відповідає технічному профілю підприємства. Серед інших категорій керівники складають 11%, фахівці – 9%, а технічні працівники – 1% персоналу АТ «Вінницяобленерго».

В цілому така структура кадрів виглядає збалансованою для галузі електроенергетики, де основна частка ресурсів і людського капіталу

спрямована на забезпечення безперебійного функціонування мереж, а також оперативного реагування на аварійні ситуації. Однак низька частка технічних працівників (1%) може свідчити про потенційний дефіцит кадрових одиниць для технічного обслуговування і підтримки, що потребує уваги. Отже, кадровій службі доцільно оцінити, чи достатньо представлені технічні спеціалісти в структурі персоналу для виконання завдань підприємства.

Важливим завданням дослідження кадрового потенціалу підприємства є оцінка рівня мотивації персоналу, в першу чергу матеріальної. У контексті цього, проаналізуємо динаміку усереднених витрат АТ «Вінницяобленерго» на оплату праці працівників та соціальні заходи (див. рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Витрати на оплату праці та соціальні заходи в розрахунку на одного працівника за рік, тис. грн. [33-35]

Інформація на рисунку свідчить про поступове зростання витрат на оплату праці одного працівника в АТ «Вінницяобленерго» протягом 2021-2023 років, що вказує на умовне покращення оплати праці. Зокрема, середні витрати на оплату праці зросли з 214,3 тис. грн у 2021 році до 229,4 тис. грн у 2023 році. Водночас, відрахування на соціальні заходи залишаються

стабільними, коливаючись у межах 44,7 – 48,2 тис. грн. на працівника, з невеликим зниженням у 2023 році до 47,6 тис. грн.

Аналізуючи, наведені вище дані, логічним представляється загальний висновок про поступове збільшення витрат на оплату праці персоналу АТ «Вінницяобленерго». Проте варто порівняти темпи цього зростання з динамікою збільшення продуктивності праці (див. таблицю 2.4).

Таблиця 2.4 – Порівняльний аналіз темпів зростання продуктивності та оплати праці персоналу АТ «Вінницяобленерго» у 2021 -2023 роках

№ з/п	Показники	2021	2022	2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2883790	2981014	3702134
2	Витрати на оплату праці, тис. грн.	883625	877153	852556
3	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4124	3962	3716
4	Витрати на оплату праці в розрахунку на одного працівника за рік, тис. грн. (пункт 2 : пункт 3)	214,3	221,4	229,4
5	Загальна продуктивність праці (пункт1 : пункт 3)	699,3	752,4	996,3
6	Індекс зростання витрат на оплату праці	1,0	1,03	1,07
7	Індекс зростання загальної продуктивності праці	1,0	1,08	1,42

Судячи з даних, наведених в таблиці 2.4, темпи зростання оплати праці не такі динамічні у порівнянні з показником загальної продуктивності праці персоналу. За базисний рік при розрахунку індексів у пунктах 6 та 7 було прийнято 2021 рік. Відповідно бачимо, що у 2023 році загальна продуктивність праці зросла набагато більше у порівнянні із заробітною платою працівників за аналогічний період. Звісно, що ці показники багато в чому залежать від інфляційних процесів. Однак, якщо навіть врахувати офіційні дані базисного інфляційного індексу, що оприлюднені на сайті minfin.com.ua [17], то бачимо зміну в 1,288 рази в 2023 році у порівнянні з 2021 роком. Отже, скоригувавши показник чистого доходу від реалізації продукції

(товарів, робіт, послуг) на цей індекс інфляції, отримуємо при розрахунках $(3702134 / 1,288 / 3716 / 699,3)$ приблизне значення індексу зростання загальної продуктивності праці на рівні майже 1,11, і це значення все одно перевищує індекс зростання витрат на оплату праці на 0,04 пункти у 2023 році. Таким чином, загальна продуктивність збільшується, оплата праці не встигає за цими темпами, і як наслідок – підвищення інтенсивності праці персоналу та поступове падіння мотивації працівників в перспективі.

На рисунку 2.9 наведені дані щодо плинності кадрів АТ «Вінницяобленерго» в 2021-2023 роках.

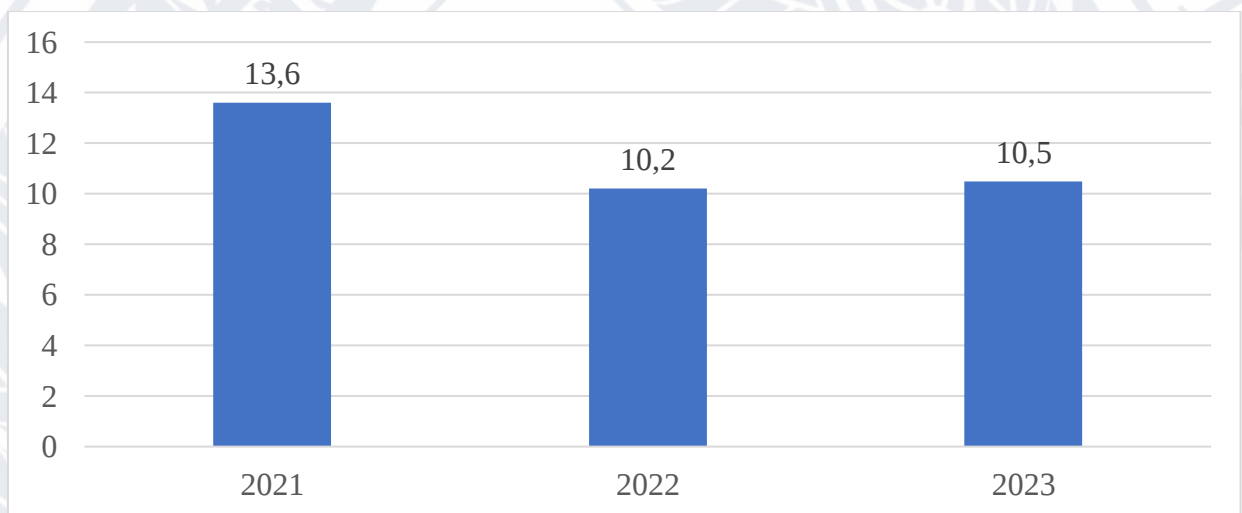


Рисунок 2.9 - Плинність кадрів АТ «Вінницяобленерго» в 2021-2023 роках (у %) Джерело: дані відділу кадрів

Інформація, наведена на рисунку свідчить про те, що плинність кадрів на досліджуваному підприємстві тримається на рівні вище 10 відсотків, і це є дещо завищеним показником. Вважається, що природний рівень руху кадрів це 5-10% в залежності від сфери діяльності. За даними відділу кадрів найбільш розповсюдженими причинами звільнень працівників є «незадоволеність заробітною платою» та «зміна місця проживання». Отже, керівництву підприємства слід звернути увагу на цей аспект задля попередження подальшого зростання показника плинності, що негативно впливає на кадровий потенціал АТ «Вінницяобленерго».

2.3 Дослідження функцій та процесів кадрового менеджменту в АТ «Вінницяобленерго»

Реалізація функцій кадрового менеджменту на досліджуваному підприємстві покладається на основний суб'єкт управління персоналом – відділ кадрів. Відділ укомплектований 9 фахівцями з кадрової роботи, ще 11 менеджерів з управління персоналом працюють в структурних одиницях АТ «Вінницяобленерго». Завдання і функції відділу прописані у відповідному Положенні «Про відділ кадрів» (див. додаток Б).

Проаналізуємо організаційні особливості кадрового менеджменту АТ «Вінницяобленерго» за основними функціональними напрямками діяльності з управління персоналом.

1. Підбір кадрів і укомплектування робочих місць та посад у АТ «Вінницяобленерго» здійснюється з урахуванням необхідного рівня професійної кваліфікації та стану здоров'я кандидатів. Кваліфікаційні вимоги, включаючи обсяг знань і навичок для кожної посади, а також вимоги до стану здоров'я кандидатів, визначаються відповідними нормативними документами.

На рисунку 2.10 представлені дані щодо рівня укомплектованості кадрами за останні роки.



Рисунок 2.10 - Рівень укомплектованості кадрами в 2021-2023 рр., осіб

Джерело: дані відділу кадрів

Представлені дані свідчать про те, що на початок поточного року штат був укомплектований на 94,4%, це нижче ніж у попередніх роках: 96,7% у 2022 році і 98,4;% у 2021 році відповідно. Отже, підприємство стикається з певним кадровим дефіцитом, і тенденція зберігається останні три роки.

В АТ «Вінницяобленерго» у першу чергу для заповнення вакантних посад розглядаються кандидати з підготовленого кадрового резерву. Якщо відсутні кандидати з резерву або вони відмовляються від пропозиції, відділ кадрів звертається до «банку даних», де зберігаються документи претендентів на роботу у підрозділах товариства. Відділ кадрів відбирає підходящі кандидатури та пропонує їх відповідному керівнику підрозділу, де є вакансія. Керівник проводить співбесіду (тестування, анкетування) для оцінки професійного рівня, комунікативних навичок та інших необхідних якостей.

Якщо в кадровому резерві відсутні підготовлені кандидати, відділ кадрів оголошує конкурс на заміщення вакантної посади. Це робиться для підвищення об'єктивності відбору висококваліфікованих кадрів на посади, де професійні якості співробітника мають особливе значення, а також для забезпечення рівного доступу співробітників товариства та інших осіб до вакантних посад. Відповідно до цього положення, конкурсний відбір проводиться серед працівників керівного складу та спеціалістів АТ «Вінницяобленерго», які ще не досягли встановленого законодавством пенсійного віку.

Для залучення молодих спеціалістів, АТ «Вінницяобленерго» співпрацює з навчальними закладами різних рівнів акредитації. З цією метою організовується прийом студентів на виробничу практику, щоб вивчити їхні професійні та ділові якості для можливого працевлаштування у підрозділах товариства.

У разі прийому на роботу молодого спеціаліста, керівник підрозділу визначає необхідність та призначає наставника з числа досвідчених працівників на визначений період. Це робиться для того, щоб молодий

спеціаліст міг набути необхідних навичок для виконання своїх обов'язків. Наставник може отримувати додаткову мотивацію за роботу з молоддю.

Під час прийому на роботу (переведення на посади) професійний психолог проводить психологічне тестування та складає психографічний профіль кандидата. Після ухвалення рішення про прийом на роботу відділ кадрів оформляє документи відповідно до чинного законодавства, при цьому може бути встановлений випробувальний термін.

2. Заходи з адаптації персоналу в АТ «Вінницяобленерго» здійснюються в розрізі трьох її основних напрямів, що представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Заходи з адаптації персоналу АТ «Вінницяобленерго» [14]

Напрямок адаптації	Заходи
Організаційна	ознайомлення з історією та традиціями товариства; ознайомлення з організаційною структурою та виробничими завданнями підрозділу; ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку; ознайомлення з умовами колективного договору; ознайомлення з кодексом ділової етики та корпоративної культури АТ «Вінницяобленерго».
Соціально-психологічна	представлення нових співробітників колективу безпосереднім керівником або директором за напрямком діяльності; залучення нових співробітників до участі в корпоративних заходах; встановлення виробничих контактів з членами колективу; освоєння вимог виробничої дисципліни.
Професійна	роз'яснення новачкові основного змісту його професійної діяльності; ознайомлення співробітника з його посадовими обов'язками, робочим місцем і умовами праці; проведення інструктажів; організація навчання працівників; періодичний контроль за навчанням новачків та перевірка застосування отриманих знань на практиці; урочисте вручення кваліфікаційного посвідчення та інше.

Отже бачимо, що на підприємстві розглядають організаційну адаптацію як процес, спрямований на ознайомлення співробітника з нормами та правилами, що діють на підприємстві; соціально-психологічна адаптація – це заходи з інтеграції в колектив і прийняття встановлених норм взаємин; професійна адаптація передбачає опанування новим співробітником системи

професійних знань і навичок та їх ефективного застосування на практиці, а також формування стійкого позитивного ставлення до своєї професії.

3. Розвиток персоналу. Приділяючи значну увагу навчанню співробітників, в АТ «Вінницяобленерго» діє власний навчальний центр, який працює на сучасній матеріально-технічній та навчально-виробничій базі. У Навчальному центрі облаштовані навчальні кабінети, лабораторія і майстерня, навчально-тренувальний полігон, технічна бібліотека, методичний кабінет, а також музей історії розвитку підприємства, всі з яких відповідають сучасним стандартам.

Навчання співробітників є безперервним процесом, який триває протягом усього їхнього трудового шляху. Спеціалісти, що забезпечують виробничі процеси в електроенергетиці, проходять періодичне навчання з відривом від виробництва один раз на три роки, працівники робітничих професій – оперативний та оперативно-виробничий персонал – один раз на п'ять років, а інші категорії працівників – за рішенням керівництва товариства.

Однією з форм підтримки необхідної кваліфікації персоналу, її підвищення та вдосконалення є конкурс професійної майстерності.

Виявити найкращі бригади допомагають змагання на першість АТ «Вінницяобленерго», які щорічно проводяться на навчально-тренувальних полігонах структурних одиниць товариства. Метою змагань є підвищення професійної майстерності, рівня підготовки персоналу бригад щодо оформлення робіт, а також скорочення часу виконання робіт, підвищення їх якості, забезпечення необхідними інструментами, пристроями та засобами захисту, обмін передовим досвідом організації та технології виконання робіт, а також виявлення та усунення порушень чинних нормативних документів з охорони праці та експлуатації, неточностей і помилок у роботі.

Змагання сприяють мобілізації персоналу для досягнення високих показників надійності роботи обладнання, вихованню почуття відповідальності у працівників за якість і безпеку виконуваних робіт, пошуку

та пропаганді передових і безпечних методів праці, а також підвищенню престижу роботи у структурних підрозділах товариства.

4. Атестація проводиться з метою оптимального розподілу персоналу, ефективного використання його знань, умінь та навичок, а також для визначення можливостей професійного та кар'єрного зростання працівників. Відповідно до колективного договору АТ «Вінницяобленерго» та Положення про порядок проведення атестації керівників, професіоналів та фахівців АТ «Вінницяобленерго», атестації підлягають керівники, професіонали та фахівці товариства. Атестація співробітників проводиться не частіше, ніж один раз на три роки.

Атестації не підлягають:

співробітники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;

вагітні жінки;

особи, що доглядають за дитиною віком до трьох років або дитиною з інвалідністю, особою з інвалідністю з дитинства;

одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років;

неповнолітні особи;

особи, які працюють за сумісництвом.

Під час атестації оцінюється професійний рівень співробітників, виконання ними посадових обов'язків та відповідність їх кваліфікаційним вимогам, зазначеним у посадових інструкціях та інших внутрішніх нормативно-правових актах товариства.

За результатами атестації комісія ухвалює рішення щодо відповідності чи невідповідності працівника займаній посаді.

У разі позитивного рішення про відповідність, атестаційна комісія може надати такі рекомендації:

зарахування працівника до кадрового резерву;

присвоєння чергової категорії;

встановлення надбавки до заробітної плати або її збільшення в межах затвердженої схеми посадових окладів;

організацію стажування працівника на вищій посаді;

направлення працівника на підвищення кваліфікації для подальшого просування по службі.

У разі прийняття атестаційною комісією рішення про невідповідність працівника займаній посаді, комісія може надати такі рекомендації:

направлення працівника на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією;

переведення працівника, за його згодою, на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню.

5. Робота з кадровим резервом в товаристві здійснюється відповідно до Положення про роботу з резервом кадрів в управлінні та в структурних одиницях АТ «Вінницяобленерго».

Кадровий резерв формується на посади керівників 1-4 рівня управління АТ «Вінницяобленерго», керівників структурних одиниць, а також на посади професіоналів і фахівців, на яких працюють особи пенсійного та передпенсійного віку.

До списку кандидатів в кадровий резерв включаються:

а) керівні працівники, професіонали та фахівці підрозділів управління і структурних одиниць товариства, які мають відповідний досвід роботи або отримали рекомендацію атестаційної комісії щодо включення до кадрового резерву;

б) перспективні молоді спеціалісти управління та структурних одиниць Товариства, які виявили здібності до управлінської діяльності.

Кандидати для включення в кадровий резерв на керівні посади та посади професіоналів повинні мати повну вищу освіту. Для інших посад достатньо повної або базової вищої освіти. Кандидати повинні бути професійно підготовленими, успішно виконувати службові обов'язки, мати

організаторські здібності і стаж роботи в галузі не менше трьох років. Вік кандидатів не повинен перевищувати 55 років.

Зарахування в кадровий резерв здійснюється за згодою кандидата. Керівник, в підпорядкуванні якого знаходиться співробітник, на чию посаду формується резерв, складає індивідуальну програму підготовки кандидата з урахуванням його освіти, кваліфікації та досвіду роботи, та контролює її виконання.

Під час роботи, спрямованої на підвищення кваліфікації співробітників, які включені до кадрового резерву, необхідно застосовувати найбільш ефективні методи, такі як:

- участь резервістів у нарадах, семінарах та конференціях з актуальних питань діяльності вищих органів управління;

- залучення до підготовки управлінських документів підприємства чи структурних підрозділів;

- тимчасове виконання резервістами обов'язків працівника, на посаду якого вони зараховані в резерв;

- участь у роботі зі звітністю підприємства чи підрозділу;

- відрядження на провідні підприємства для вивчення їх досвіду та подальшого застосування отриманих знань на практиці;

- стажування на посаді, на яку кандидат зарахований у резерв.

Співробітник, який перебуває в кадровому резерві, має пройти підвищення кваліфікації до призначення на вищу посаду або протягом першого року роботи на цій посаді.

Матеріальна та моральна мотивація праці забезпечується через систему соціальних гарантій, яка зафіксована в Колективному договорі АТ «Вінницяобленерго». Згідно з діючими положеннями в компанії, для ефективного матеріального стимулювання працівників виплачуються премії та винагороди:

- за результати фінансово-господарської діяльності протягом місяця та звітного періоду;

за виявлення порушень Правил роздрібного ринку електричної енергії серед юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та побутових споживачів;

за виконання важливих виробничих завдань;

за стимулювання керівників структурних підрозділів та служб управління в сфері високовольтної енергетики за виконання плану надання платних послуг населенню та стороннім організаціям;

за виявлення порушень правил доступу до інфраструктури енергетичних об'єктів серед юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, а також за сприяння у наданні послуг з інших видів діяльності.

Для закріплення висококваліфікованих кадрів та підвищення ефективності енергопостачання, а також для зменшення втрат робочого часу і зміцнення трудової дисципліни, в АТ «Вінницяобленерго» передбачено ряд доплат та надбавок. Зокрема, ці виплати надаються:

за високі досягнення в праці керівникам, професіоналам, фахівцям та технічним працівникам;

за виконання особливо важливої роботи протягом визначеного терміну;

за класність водіям автомобілів;

за високу професійну майстерність робітникам виробничого персоналу.

Окрім матеріальних стимулів, в компанії реалізуються заходи морального заохочення, які спрямовані на підвищення мотивації співробітників до досягнення головної мети підприємства — формування позитивного іміджу працівників енергетичної компанії та підвищення рівня задоволеності працівників від їх роботи. Моральні стимули допомагають мобілізувати найкращі риси співробітників та збільшують їхню зацікавленість у досягненні високих особистих результатів.

У цьому контексті здійснюються такі заходи:

розміщення фотографій співробітників, які визнані «Кращими працівниками року», на дошці пошани компанії;

нагородження грамотами та грошовими преміями до професійного свята - Дня енергетика;

подання кандидатур кращих працівників для нагородження галузовими відзнаками та почесними грамотами Вінницької обласної адміністрації;

подання кращих працівників до присвоєння почесних звань та отримання державних нагород.

У рамках соціального захисту працівників адміністрація та профспілковий комітет забезпечують придбання путівок до пансіонатів та дитячих оздоровчих закладів з частковою компенсацією їх вартості, надання матеріальної допомоги у разі одруження, народження дитини, ювілейного дня народження, лікування або поховання близьких родичів згідно з Колективним договором.

Окрема увага приділяється соціальному захисту працівників, які є учасниками війни. Товариство гарантує збереження робочого місця мобілізованим співробітникам та виплату середнього заробітку за рахунок власних коштів протягом їхньої мобілізації.

Для демобілізованих працівників розроблено спеціальну програму реабілітації, яка сприяє фізичному оздоровленню та швидкій адаптації до звичайного життя. Вони можуть безкоштовно пройти лікування в санаторії, за необхідності – обстеження в медичному центрі та отримати консультації від штатного психолога.

Працівникам, які отримали поранення під час бойових завдань, Товариство надає фінансову допомогу на лікування. Колеги підтримують з ними зв'язок, що допомагає їм морально.

Сім'ї загиблих співробітників отримують разову матеріальну допомогу.

Для збереження традицій культурно-виховної та спортивно-масової роботи в Товаристві проводяться Спартакіади серед структурних підрозділів за участю керівників. Також регулярно організовуються корпоративні заходи, зокрема святкування державних та професійних свят, таких як День енергетика. Ці заходи допомагають зміцнити колективи та створюють здоровий морально-психологічний клімат.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Удосконалення процесів підбору та адаптації персоналу в АТ «Вінницяобленерго»

Підбір та подальша адаптація працівників є чи не найважливішою складовою кадрового менеджменту будь-якого підприємства. Ці процеси в досліджуваному АТ «Вінницяобленерго» є досить розвиненими, проте зростаюча кадрова криза на ринку праці, обумовлена війною в нашій країні, викликає необхідність дослідження нових перспективних напрямів удосконалення цих процесів. Нинішня концепція кадрової політики АТ «Вінницяобленерго» в цілому, і рекрутингу персоналу зокрема, передбачає концентрацію управлінського фокусу на формуванні внутрішньої бази вакансій та кадрового резерву, а також взаємодії з регіональними профільними навчальними закладами, як постачальниками необхідної робочої сили для підприємства. Такі підходи безумовно є ефективними, зважаючи на специфіку галузі в якій функціонує АТ «Вінницяобленерго», однак нестабільність зовнішнього середовища обумовлює підвищення дослідницького аспекту в підборі кадрів, що забезпечить стратегічну вигоду для компанії в питаннях закриття потреби в персоналі. У контексті цього, доцільною вбачається пропозиція щодо поступового переходу існуючої підсистеми підбору кадрів на підприємстві в формат повноцінного маркетингу персоналу.

В науковій літературі маркетинг персоналу визначається як стратегічний підхід до управління персоналом, який застосовує принципи та інструменти маркетингу для залучення, утримання та мотивації співробітників, з акцентом на створенні позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця. Це включає побудову сильного бренду роботодавця, активну промоцію в соціальних мережах та участь у профільних

заходах, забезпечення комфортних умов праці, можливостей професійного розвитку та справедливої компенсації. Важливим аспектом маркетингу персоналу є постійний аналіз ринку праці, моніторинг конкурентів і врахування змін в очікуваннях працівників, а також застосування сучасних технологій для автоматизації HR-процесів і покращення комунікації. Маркетинг персоналу сприяє ефективній конкуренції за таланти, зменшенню плинності кадрів та підвищенню загальної репутації компанії, що допомагає досягати бізнес-цілей через створення середовища, в якому люди хочуть працювати.

В таблиці 3.1 представлені основні напрями потенційної трансформації існуючого наразі процесу підбору кадрів в АТ «Вінницяобленерго» до концепції маркетингу персоналу.

Таблиця 3.1 – Напрями трансформації існуючого процесу підбору кадрів в підсистему рекрутингу, що базується на концепції маркетингу персоналу

Напрями трансформації	Ознаки існуючого процесу підбору кадрів в АТ «Вінницяобленерго»	Ознаки трансформованого процесу підбору кадрів, заснованого на концепції маркетингу персоналу
1	2	3
Аналіз і переосмислення цільової аудиторії	Орієнтація переважно на студентів і випускників профільних навчальних закладів, співпраця з освітніми установами для формування бази майбутніх співробітників	Розширення цільової аудиторії за рахунок різних груп кандидатів, врахування різних мотиваційних факторів для різних сегментів ринку праці
Перехід від пасивного до активного пошуку кандидатів	Використання традиційних джерел, таких як профорієнтація, реклама в ЗМІ, університетські ярмарки вакансій і стажування	Використання сучасних каналів пошуку, таких як соціальні мережі, професійні онлайн-платформи, таргетинг у цифрових медіа
Формування бренду роботодавця	Локальні ініціативи, орієнтовані лише на вузький сегмент студентів або випускників	Створення комплексної стратегії бренду роботодавця, яка охоплює зовнішні та внутрішні аудиторії. Включення елементів, таких як відгуки співробітників, корпоративна соціальна відповідальність
Діджиталізація процесів	Використання традиційних підходів до отримання та аналізу резюме кандидатів	Автоматизація процесів підбору за допомогою HRM-систем, чат-ботів для комунікації з кандидатами, алгоритмів штучного інтелекту для аналізу резюме та відбору кандидатів

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Залучення кандидатів через створення досвіду	Стажування як основний інструмент залучення	Проведення воркшопів, тренінгів, інтерактивних вебінарів, корпоративних днів відкритих дверей, щоб дати кандидатам можливість відчувати корпоративну культуру та переваги роботи у компанії
Акцент на персоналізовану комунікацію	Однотипні оголошення про вакансії та шаблонні пропозиції	Персоналізовані пропозиції для різних груп кандидатів, адаптовані меседжі у вакансіях, використання емоційних сторітелінгів для залучення уваги
Посилення акценту на пошук та управління талантами	Зосередження на збереженні обмеженого внутрішнього кадрового резерву	Впровадження систем управління талантами, яка включає активний розвиток, навчання та ротацію працівників, сприяючи довгостроковому утриманню найкращих кадрів

Зрозуміло, що процес трансформації нинішньої системи підбору в маркетинг персоналу буде мати для АТ «Вінницяобленерго» переважно стратегічне значення. Реалізація цього завдання вимагатиме системного підходу та складання програми дій керівництва компанії щодо організації конкретних заходів з поступового переходу на засади маркетингу персоналу.

Наступною, більш конкретизованою пропозицією, яку доцільно запропонувати керівництву АТ «Вінницяобленерго» – є впровадження систематичної оцінки ефективності рекрутингу персоналу на основі використання сучасних HR-метрик.

Сутність пропозиції полягає у систематичному використанні HR-аналітики для оцінки показників, що характеризують ефективність роботи рекрутерів та допомагають аналізувати витрати часу, ресурсів на закриття кадрової потреби підприємства.

Базові HR-метрики, які доцільно розраховувати для оцінки ефективності рекрутингу персоналу наведені нижче.

1. Середній час закриття вакансій. Це HR-метрика, яка обчислюється як середній проміжок часу між оголошенням вакансії та прийняттям кандидата

на роботу. Формула розрахунку цього показника наступна: підсумовуються всі дні, витрачені на закриття кожної вакансії протягом певного періоду, і отримана сума ділиться на кількість закритих вакансій. Цей показник допомагає оцінити, наскільки швидко рекрутерам вдається знайти і найняти необхідних фахівців. Цей показник сприятиме виявленню можливих проблем та витрат часу в процесі підбору персоналу.

2. Вартість найму. Показник обчислюється шляхом підсумовування всіх витрат, пов'язаних з наймом нових співробітників, включаючи витрати на рекламу вакансій, оплати послуг рекрутингових агентств, витрати на проведення співбесід, перевірку бекграунду кандидатів, адміністративні витрати та інші супутні витрати. Сума всіх цих витрат ділиться на кількість нових працевлаштованих працівників за певний період. Цей показник допомагає зрозуміти, наскільки економічно ефективним є процес підбору персоналу, і ідентифікувати можливі області для оптимізації витрат.

3. Ефективність рекрутингу. Показує, наскільки ефективними є методи пошуку потрібних кандидатів на кожному з етапів підбору. Розраховується за такою формулою: кількість кандидатів, які успішно проходять на наступний етап ділиться на загальну кількість кандидатів, що проходили відбір та помножується на 100. Основна мета метрики полягає у пошуку шляхів мінімізації відсіювання кандидатів та вдосконалення процедур рекрутингу.

4. Відсів першого року. Ця HR-метрика визначає відсоток нових працівників, які залишають організацію протягом першого року роботи. Формула розрахунку цього показника наступна: кількість працівників, що покинули компанію протягом першого року роботи, ділиться на загальну кількість нових працівників, найнятих за цей період, і отримане значення множиться на 100 для отримання відсотка. Цей показник допомагає зрозуміти, наскільки ефективними є процедури найму та адаптації нових співробітників, а також виявити потенційні проблеми в процесі інтеграції нових працівників.

5. Вартість каналу пошуку. Використовується для оцінки ефективності різних каналів пошуку та залучення кандидатів у процесі підбору персоналу.

Вона обчислюється шляхом підсумовування всіх витрат, пов'язаних із використанням конкретного каналу для найму працівників та ділення цієї суми на кількість кандидатів, успішно найнятих через цей канал. Формула розрахунку виглядає так: загальні витрати на канал діляться на кількість найнятих працівників через цей канал. Показник допомагає зрозуміти, які канали є найбільш економічно ефективними для залучення потрібних кандидатів.

Використання зазначених HR-метрик допоможе менеджменту більш чітко зрозуміти наскільки ефективно організовані процеси підбору кадрів на підприємстві, і на основі цього планувати трудовий процес рекрутерів, приймати необхідні управлінські рішення щодо оптимізації методів пошуку та найму працівників.

Наступною пропозицією щодо удосконалення процесу підбору персоналу є осучаснення його методів за рахунок більш активного використання соцмереж, месенджерів для пошуку кандидатів, а також доповнення процедур рекрутингу через застосування технологій ситуаційних інтерв'ю та проєктивних співбесід.

Аналіз показав, що в АТ «Вінницяобленерго» організована потужна система внутрішнього відбору персоналу через формування кадрового резерву і «банку вакансій». Щодо зовнішнього підбору, то тут пріоритетними напрями є співпраця з навчальними закладами та дуальна освіта. У той же час, широке використання соцмереж і месенджерів для залучення нових кандидатів може стати додатковим каналом пошуку персоналу.

При проведенні співбесід найчастіше рекрутери підприємства використовують структуровані інтерв'ю або тести, отже пропонуємо додати до практики підбору ще й такі технології, як ситуаційні інтерв'ю та проєктивні співбесіди.

Ситуативне інтерв'ю - це метод оцінки кандидатів на вакансію, який базується на аналізі їхньої поведінки в змодельованих або реальних робочих ситуаціях. Під час такого інтерв'ю рекрутер чи роботодавець пропонує

кандидату описати, як він би діяв у певній гіпотетичній ситуації, або просить поділитися досвідом вирішення подібних завдань у минулому.

Основна мета ситуативного інтерв'ю - оцінити навички кандидата, його здатність приймати рішення, працювати в команді, вирішувати конфлікти чи реагувати на стресові обставини.

Цей підхід базується на припущенні, що поведінка людини в подібних ситуаціях у минулому або її реакція на уявний сценарій може передбачити її дії в майбутньому. Ситуативне інтерв'ю є ефективним інструментом для оцінки "м'яких" навичок (soft skills), таких як комунікація, стресостійкість, лідерство та здатність адаптуватися до змін.

Проективна співбесіда - цей метод використовується для оцінки глибших аспектів особистості, які важко виявити через прямі запитання. Особливість цього методу полягає в тому, що рекрутер ставить запитання у швидкому темпі, не даючи кандидату багато часу на обдумування відповідей. Крім того, можна запропонувати кандидату дати кілька відповідей на одне і те саме запитання, щоб ще більше скоротити час на роздуми [3].

Грамотно сформульовані запитання дозволяють за допомогою цього підходу отримати від кандидата максимально щирі та точні відповіді, а також виявити цінності кандидата, його стиль мислення, потенційні конфліктні риси чи схильність до певної поведінки. Проективна співбесіда є особливо корисною у випадках, коли важливо підібрати працівника, який гармонійно впишеться в корпоративну культуру та специфіку команди.

Адаптація є логічним продовженням процесу підбору кадрів, в АТ «Вінницяобленерго» цей напрям реалізується на практиці в трьох формах: організаційна, соціально-психологічна та професійна адаптація. Заходи, що плануються в межах цих трьох форм є стандартними, чіткими і зрозумілими. У той же час, слід запропонувати розглянути можливості використання більш сучасних та креативних технологій адаптації в практиці кадрового менеджменту АТ «Вінницяобленерго». Зокрема, на рисунку 3.1

представлений зарубіжній досвід організації процесів адаптації працівників, який може бути впроваджений на досліджуваному підприємстві.

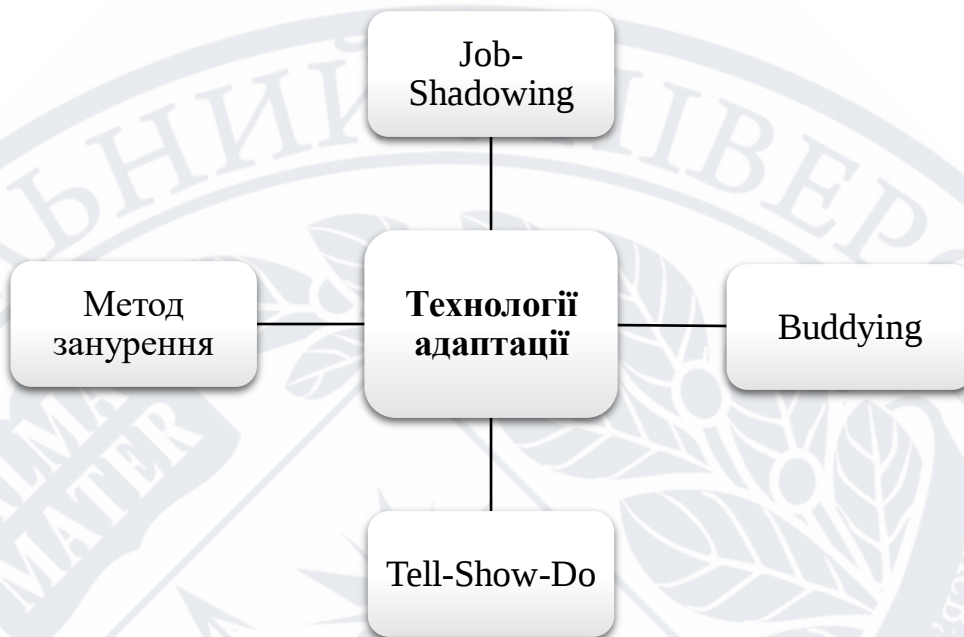


Рисунок 3.1 – Актуальні технології адаптації персоналу

Розглянемо сутність представлених на рисунку технологій адаптації персоналу, заснованих на зарубіжному досвіді.

Buddying (система приятелювання) - це метод адаптації, у якому новому співробітнику призначається куратор (buddy"), який встановлює рівні приятельські відносини з ним. Куратор допомагає новачку зорієнтуватися в компанії, пояснює внутрішні процеси, відповідає на запитання та забезпечує підтримку протягом перших тижнів чи місяців роботи. Buddying створює дружню атмосферу, допомагає подолати труднощі адаптації та сприяє швидкому входженню працівника в колектив.

Tell-Show-Do (розкажи-покажи-зроби) - це метод адаптації, що базується на поетапному підході. Спочатку наставник або керівник пояснює суть завдання (Tell), потім демонструє, як воно виконується на практиці (Show), і, нарешті, пропонує працівнику самостійно виконати завдання під наглядом (Do). Цей метод дозволяє новачку поступово освоїти нові навички, отримати конструктивний зворотний зв'язок і закріпити отримані знання через практику.

Метод занурення передбачає глибоке й інтенсивне залучення нового працівника в робоче середовище з перших днів. Співробітник отримує можливість максимально близько ознайомитися з усіма аспектами діяльності компанії, бере участь у реальних проєктах та вирішенні робочих завдань. Цей підхід сприяє швидкому набуттю необхідних компетенцій і дає новачку змогу краще зрозуміти специфіку роботи та очікування компанії. Такий метод може використовуватись при вторинній адаптації для керівників або фахівців АТ «Вінницяобленерго».

Job-Shadowing (спостереження за роботою) - це метод, за яким новий співробітник проводить певний час, спостерігаючи за діяльністю досвідченого працівника. Новачок супроводжує наставника у виконанні щоденних завдань, спостерігає за процесами та отримує можливість ставити запитання. Цей метод дозволяє побачити практичне застосування знань, глибше зрозуміти роль конкретної позиції в компанії та поступово підготуватися до самостійної роботи.

Наступною пропозицією є запровадження практики проведення коротких welcome-тренінгів для нових працівників як ефективного інструменту удосконалення процесу адаптації персоналу. Такий тренінг створює позитивне перше враження про компанію, формує почуття залученості та мотивує новачків до швидшої інтеграції у робоче середовище.

Під час тренінгу пропонується не лише ознайомити співробітників із ключовими цінностями, правилами та процесами компанії, а й організувати інтерактивні активності, які сприяють згуртуванню колективу та налагодженню комунікації з командою. Креативний підхід, наприклад, у формі ігор, вікторин чи командних завдань, допоможе зробити процес знайомства захопливим та незабутнім, водночас підкреслюючи унікальність корпоративної культури. Такий формат адаптації сприятиме зниженню стресу в нових працівників.

Окрім проведення адаптаційних заходів на підприємстві, важливо також мати зворотній зв'язок від працівників, які пройшли випробувальний термін

або працюють в компанії не більше року. Отже, рекомендуємо проведення регулярних експрес-опитувань серед працівників, які пропрацювали на підприємстві шість місяців та 1 рік відповідно.

Такі опитування дозволять отримати зворотний зв'язок щодо вражень працівників від адаптаційного періоду, виявити проблемні аспекти, з якими вони стикалися, а також зібрати пропозиції для покращення робочого середовища. Анкети можуть включати питання про рівень задоволеності умовами праці, підтримку з боку керівництва та колективу, а також відповідність посадових обов'язків очікуванням працівників. Аналіз результатів дозволить не лише оперативно реагувати на труднощі, а й формувати більш ефективні програми адаптації, що в перспективі сприятиме зниженню плинності кадрів, яка наразі за результатами аналізу перевищує 10 відсотків.

Таким чином, запропоновані вище заходи в перспективі сприятимуть удосконаленню процесів підбору та адаптації персоналу через урізноманітнення підходів до вибору технологій пошуку та інтеграції нових працівників в колектив АТ «Вінницяобленерго».

3.2 Пропозиції щодо удосконалення підсистем мотивації та розвитку персоналу підприємства

Мотивація і розвиток персоналу є ключовими функціональними напрямками кадрового менеджменту, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства, рівень продуктивності працівників та їхню лояльність до компанії.

Мотивація забезпечує створення умов, за яких працівники відчують зацікавленість у досягненні корпоративних цілей, водночас отримуючи задоволення від виконання своїх обов'язків.

Розвиток персоналу, у свою чергу, спрямований на формування необхідних професійних компетенцій, удосконалення навичок та підвищення

кваліфікації, що дозволяє працівникам адаптуватися до змін на ринку, опановувати нові технології та ефективно вирішувати робочі завдання.

Поєднання цих двох напрямів забезпечує стратегічну перевагу підприємства, оскільки мотивований і професійно розвинутий персонал є основою його конкурентоспроможності, стабільності та здатності до інноваційного розвитку.

У контексті вищезазначеного, сформовано низку пропозицій організаційно-практичного характеру, які на наш погляд, здатні покращити процеси мотивації та розвитку персоналу АТ «Вінницяобленерго». Розглянемо зазначені пропозиції нижче, починаючи з тих що направлені на посилення мотивації працівників.

1. Запровадження періодичного моніторингу задоволеності працівників своєю роботою.

Опитування працівників є недорогим та ефективним методом отримання їхньої думки щодо різних питань, які цікавлять керівництво підприємства. У межах дослідження мотивації персоналу АТ «Вінницяобленерго» доцільно створити базову анкету для оцінювання рівня задоволеності працівників.

Анкета може містити такі розділи:

- 1) оцінка робочого середовища (питання щодо задоволеності робочими умовами, інфраструктурою підприємства);
- 2) задоволеність робочим часом і графіком (оцінка гнучкості та відповідності графіку очікуванням працівників);
- 3) оцінка комунікацій у колективі (питання про ефективність обміну інформацією між різними рівнями та підрозділами підприємства);
- 4) розвиток та можливості кар'єрного зростання (питання щодо умов для особистого та професійного розвитку, кар'єрного зростання);
- 5) оцінка системи винагород (питання про відповідність оплати праці навичкам і зусиллям працівників);
- 6) оцінка стосунків з керівництвом;
- 7) загальна задоволеність своєю роботою в компанії.

Проведення опитування може бути доручено відділу кадрів або керівникам структурних підрозділів. Сучасні інформаційні технології значно спрощують та прискорюють цей процес. Доцільною частотою проведення таких опитувань вважаємо – один раз на 2 роки.

В якості експерименту, було організовано опитування працівників декількох підрозділів АТ «Вінницяобленерго», респондентами були в основному співробітники з категорії ІТП. Для проведення опитування була підготовлена коротка анкета в Google Form, яка охоплює питання задоволеності та залученості працівників. За результатами дослідження було отримано 33 відповіді. На рисунку 3.2 представлено розподіл відповідей респондентів на питання щодо задоволеності різними аспектами своєї трудової діяльності.

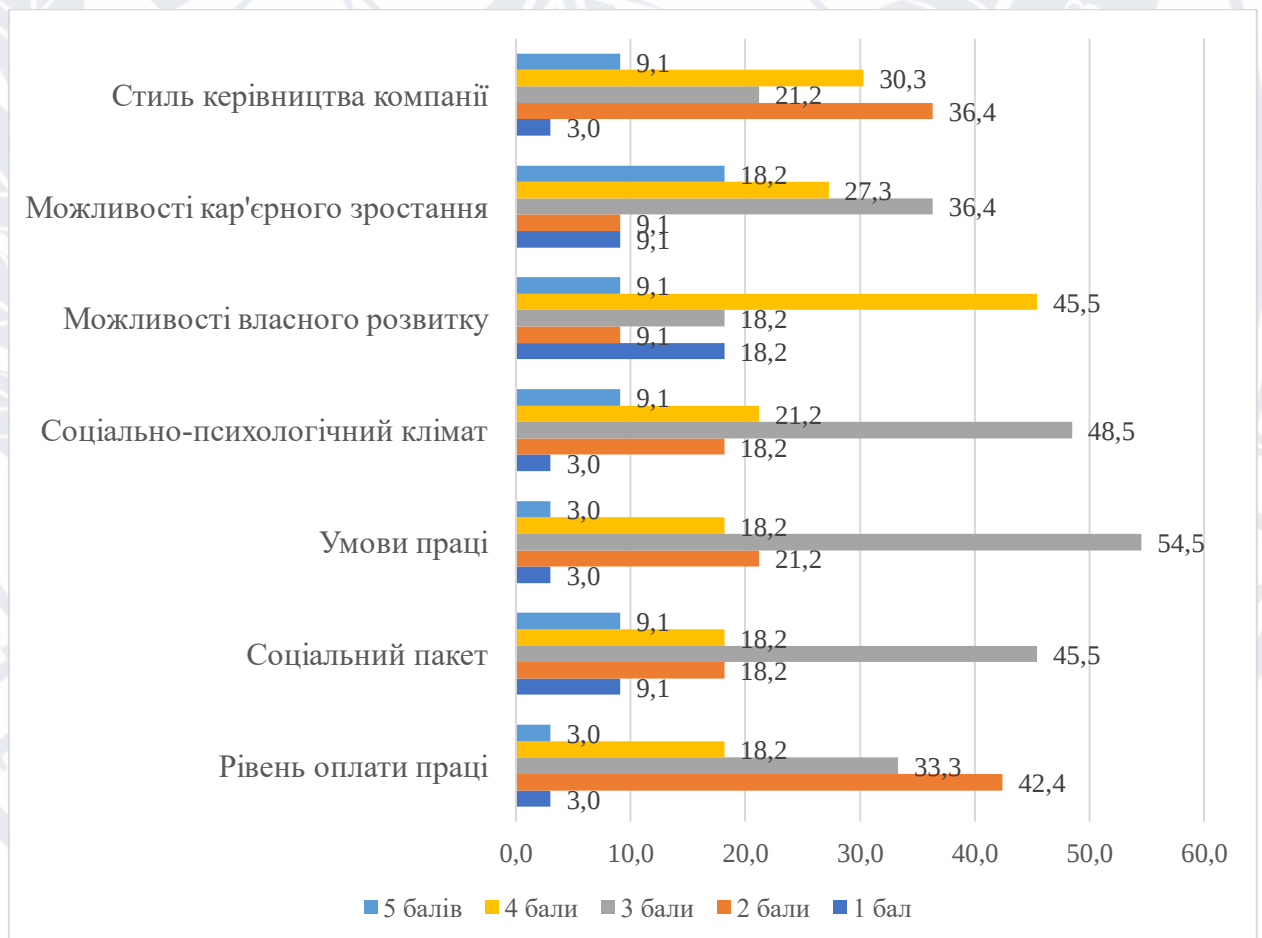


Рисунок 3.2 - Розподіл відповідей респондентів на питання щодо задоволеності різними аспектами своєї трудової діяльності (у %).

Джерело: власні дослідження автора

Як бачимо, найбільша кількість незадовільних оцінок спостерігається за двома позиціями: стиль керівництва топ-менеджменту компанії та заробітна плата. Оплатою праці незадоволені більш ніж 45% опитаних (оцінки 1 і 2 бали), стилем керівництва – трохи менше 40%. Такі результати можуть свідчити про брак уваги з боку топ-менеджменту до потреб працівників та недостатню мотивацію персоналу, особливо в матеріальному її аспекті. Приблизно половина опитаних працівників посередньо (3 бали) оцінює такі важливі мотивуючі аспекти трудової діяльності як умови праці (54,5%), соціальний пакет (45,5%) та соціально-психологічний клімат в колективі (48,5%). Відносно позитивно респонденти оцінили лише можливості кар'єрного (більше 45%) та власного розвитку (майже 55%), відповідно поставивши оцінки «чотири» і «п'ять».

В цілому, результати опитування підтверджують доцільність та важливість впровадження в практику менеджменту АТ «Вінницяобленерго» систематичного моніторингу задоволеності працівників для виявлення можливих недоліків в мотивації, подібних до тих, які ілюструє проведене опитування.

2. Створення платформи для збору ідей працівників.

Працівники завжди прагнуть поділитися своїми ідеями та думками з керівництвом. Працівники, які бачать, що їхні пропозиції враховують, аналізують і надають зворотний зв'язок, відчують свою важливість у колективі, що підвищує їхню мотивацію. З огляду на це, в АТ «Вінницяобленерго» доцільно створити платформу для збору ідей, ініціатив та думок працівників щодо покращення умов праці, оптимізації робочих процесів та підвищення мотивації. Це можна реалізувати як в онлайн, так і в офлайн форматі.

Онлайн-формат збору ідей передбачає цифровізацію цього процесу. Створення групового чату в месенджері під умовною назвою «Збір ідей з поліпшення мотивації», електронної поштової скриньки або форуму допоможе налагодити обмін інформацією між працівниками та керівництвом.

В офлайн-форматі це може бути реалізовано за допомогою традиційних скриньок для ідей, розміщених у приміщеннях підприємства. Важливо при цьому надавати працівникам зворотній зв'язок, обговорюючи кращі ідеї або висловлюючи усне схвалення співробітникам за їхні пропозиції від безпосереднього керівника.

3. Проведення мотиваційних зборів. Для підвищення мотивації малих груп працівників АТ «Вінницяобленерго» доцільно запровадити практику мотиваційних зборів або нарад. На відміну від традиційних нарад, які також називають «п'ятихвилинками» або «планерками», мотиваційні збори не тільки інформують працівників про мету зустрічі та обговорюють поточні плани, але й спрямовують команду на продуктивну роботу та досягнення високих результатів. Цей метод допомагає активізувати мотивацію малих груп, а також покращує взаємовідносини між керівником та підлеглими. Метод може бути ефективним для впровадження в структурних підрозділах підприємства.

4. Використання робочого простору як засобу мотивації.

Оптимізація робочого простору може сприяти підвищенню трудової активності персоналу та перетворити інтер'єр приміщень на інструмент мотивації.

Для оптимізації робочого простору в АТ «Вінницяобленерго» можна запропонувати такі заходи:

- облаштування кімнат відпочинку та психологічної розрядки для працівників;

- розподіл працівників або цілих відділів на умовні групи «інтровертів» та «екстравертів» (деякі відділи потребують постійного спілкування, інші - простору і тиші);

- створення зон для креативної діяльності та хобі співробітників;

- естетичне оформлення приміщень, створення комфортної атмосфери (належне освітлення, опалення, розташування меблів тощо).

5. Впровадження програми розвитку мотивуючого лідерства та емоційного інтелекту менеджерів на підприємстві.

Зусиллями фахівців учбового центру та відділу кадрів АТ «Вінницяобленерго» із залученням компетентних тренерів або науковців з освітньої сфери регіону можна організувати впровадження навчальної програми розвитку мотивуючого лідерства та емоційного інтелекту менеджерів. Етапи алгоритму впровадження такої програми представлені на рисунку 3.2.

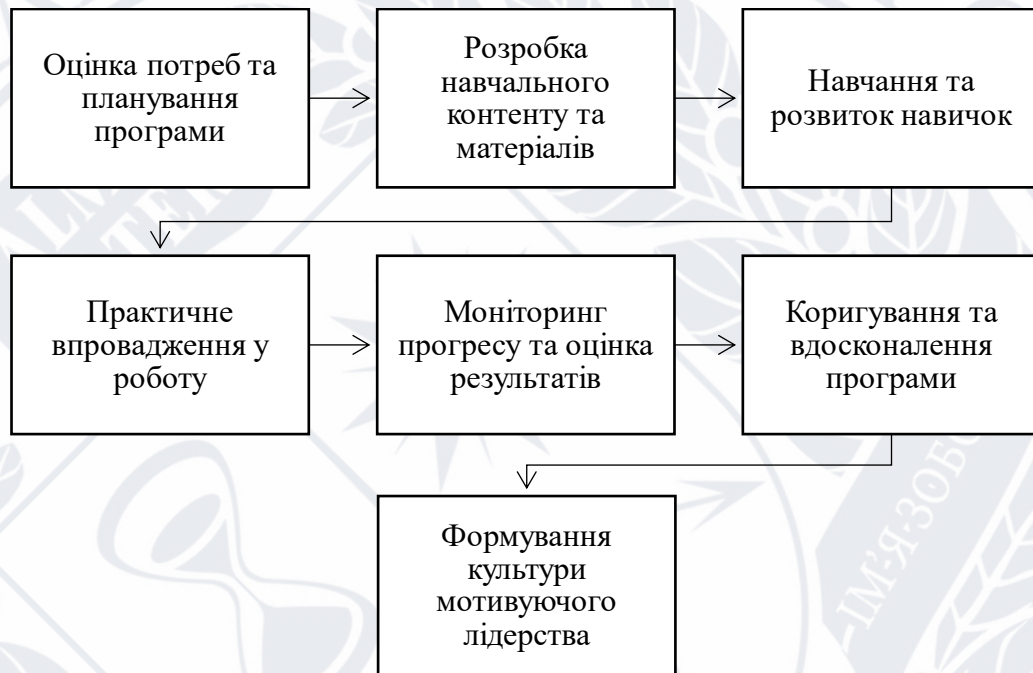


Рисунок 3.2 – Етапи впровадження навчальної програми розвитку мотивуючого лідерства та емоційного інтелекту менеджерів АТ «Вінницяобленерго»

Отже, програма передбачає кілька послідовних етапів, реалізація яких спрямована на удосконалення стиля управління та корпоративній культурі, розглянемо їх нижче.

Оцінка потреб та планування програми. На цьому етапі проводиться аналіз поточного стану лідерських компетенцій менеджерів та рівня їхнього емоційного інтелекту. Це можна здійснити за допомогою опитувань, тестувань, 360-градусної оцінки або інтерв'ю з ключовими співробітниками. На основі отриманих даних формуються цілі програми, визначаються її основні компоненти та очікувані результати.

Розробка навчального контенту та матеріалів. Створюється програма навчання, що включає як теоретичні аспекти (основи мотивуючого лідерства, компоненти емоційного інтелекту), так і практичні вправи (симуляції, кейси, рольові ігри). Важливо, щоб матеріали були адаптовані під специфіку бізнесу підприємства, враховували його корпоративну культуру та стратегічні пріоритети.

Навчання та розвиток навичок. Менеджери беруть участь у тренінгах, воркшопах та коучингових сесіях, спрямованих на розвиток лідерських навичок, емоційної саморегуляції, емпатії, управління командною мотивацією та ефективної комунікації. Використовуються інтерактивні методи, щоб забезпечити глибше засвоєння матеріалу та його застосування на практиці.

Практичне впровадження у роботу. Менеджерам надається можливість застосовувати отримані знання у повсякденній діяльності. Важливо забезпечити їх підтримкою, наприклад, через менторство, регулярний коучинг або зворотний зв'язок від колег та підлеглих. Це дозволяє закріпити навички та підвищити впевненість у новому стилі управління.

Моніторинг прогресу та оцінка результатів. Регулярно здійснюється оцінка ефективності програми шляхом вимірювання показників командної мотивації, продуктивності, рівня залученості співробітників і задоволеності роботою. Можливі повторні опитування або тестування для оцінки змін у лідерських компетенціях менеджерів.

Коригування та вдосконалення програми. На основі зворотного зв'язку та аналізу результатів вносяться зміни у програму, щоб зробити її більш ефективною. Це може включати додаткові тренінги, розширення тематики чи залучення зовнішніх експертів.

Формування культури мотивуючого лідерства. Завершальний етап передбачає інтеграцію принципів мотивуючого лідерства та емоційного інтелекту в корпоративну культуру АТ «Вінницяобленерго», що дозволяє забезпечити стійкість змін і впливати на всіх співробітників через лідерський приклад менеджерів.

6. Використання більш широкого спектру форм навчання працівників безпосередньо на робочому місці.

Сутність полягає в тому, що окрім використання традиційного наставництва, пропонується розширити спектр методів навчання саме на робочому місці, оскільки такі форми розвитку персоналу сприяють більш ефективному і швидкому закріпленню навичок і необхідних компетенцій у працівників. До таких форм навчання можна віднести гейміфіковане наставництво, реверсивне наставництво, ротацію на робочому місці та призначення ускладнених завдань.

Гейміфіковане наставництво - це підхід до навчання і розвитку працівників, який поєднує традиційне наставництво з елементами гейміфікації, щоб зробити процес навчання більш цікавим, мотивуючим і ефективним. У рамках цього підходу новачкам або менш досвідченим співробітникам надається наставник, який допомагає їм освоїти робочі процеси, розвивати навички та досягати професійних цілей. Водночас процес навчання структурується у формі гри: вводяться завдання, рівні складності, нагороди, бали, рейтинги чи інші ігрові механіки, що стимулюють залучення та активну участь обох сторін.

Реверсивне наставництво - це модель наставництва, за якої молодші або менш досвідчені співробітники виступають у ролі наставників для старших колег або керівників, надаючи їм знання у сферах, де вони мають кращу обізнаність, наприклад, у використанні сучасних технологій, трендів цифровізації, соціальних мереж або нових підходів до роботи.

Ротація на робочому місці - це форма навчання працівників, за якої співробітників тимчасово переміщують між різними посадами або робочими зонами всередині компанії з метою розширення їхніх професійних знань, навичок і компетенцій.

Призначення ускладнених завдань на робочому місці - це ще одна форма навчання працівників, що полягає у свідомому залученні співробітників до виконання більш складних і відповідальних завдань, ніж ті, які вони зазвичай

виконують. Цей підхід спрямований на розвиток професійних компетенцій, зміцнення навичок вирішення проблем, прийняття рішень та управління часом.

Очікувані результати від розширення спектру форм навчання на робочому місці наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Очікувані результати від впровадження додаткових форм навчання безпосередньо на робочому місці

<i>Форма навчання</i>	<i>Очікувані результати навчання</i>
Гейміфіковане наставництво	Підвищення мотивації до навчання, розвиток командної роботи, полегшення сприйняття трудових завдань працівниками, покращення залученості співробітників, формування позитивної атмосфери та стимулювання досягнення цілей.
Реверсивне наставництво	Обмін знаннями між поколіннями, підвищення технологічної обізнаності, креативності в підходах до вирішення трудових завдань у старших співробітників, розвиток лідерських навичок у молодших працівників, зміцнення комунікації.
Ротація на робочому місці	Розширення професійних знань, розвиток багатофункціональності, запобігання можливим проявам монотонності праці та підвищення її змістовності, покращення розуміння бізнес-процесів, створення кадрового резерву та підвищення гнучкості персоналу.
Призначення ускладнених завдань	Формування стресостійкості, розвиток аналітичного мислення, розкриття невикористаного потенціалу знань та навичок працівника, підвищення впевненості у власних силах, стимулювання кар'єрного зростання та підвищення продуктивності.

Таким чином, сформовані в цьому пункті роботи пропозиції направлені на посилення загального рівня мотивації працівників АТ «Вінницяобленерго» та розширення переліку форм навчання і розвитку персоналу.

3.3 Механізм комплексного удосконалення процесів кадрового менеджменту та корпоративної культури АТ «Вінницяобленерго»

Зміцнення та розвиток корпоративної культури є одним з найважливіших напрямів кадрового менеджменту АТ «Вінницяобленерго». Корпоративна культура виступає основою, що об'єднує працівників навколо спільних цінностей, місії та бачення організації, стимулюючи їхню мотивацію, залученість, лояльність і продуктивність. Ефективно сформована культура

сприяє зниженню плинності кадрів, покращенню іміджу компанії як роботодавця, зміцненню внутрішніх комунікацій та адаптації нових співробітників. Отже, корпоративна культура є важливим інструментом впливу на якість управлінських рішень, конкурентоспроможність та стійкість підприємства, що робить її розвиток пріоритетним завданням кадрового менеджменту.

Серед пропозицій щодо посилення корпоративної культури підприємства, в першу чергу, слід відзначити необхідність формування відкритого діалогу між керівництвом АТ «Вінницяобленерго» та його колективом. Так, на підприємстві діє корпоративний кодекс, який регулює основні норми і цінності організаційної культури, однак чи достатньо ознайомлені з філософією і стратегією керівництва АТ «Вінницяобленерго» самі працівники, дослідження показують, що є певні питання в цьому аспекті (див. рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Розуміння працівниками стратегічних цілей керівництва АТ «Вінницяобленерго»

Джерело: власні дослідження автора

Інформація на рисунку, свідчить про те, що більше половини опитаних працівників або частково усвідомлюють, або зовсім не розуміють стратегічних перспектив розвитку АТ «Вінницяобленерго».

Відповідно, в якості напрямку з удосконалення корпоративної культури доцільно запропонувати керівництву впровадження систематичної практики залучення працівників до обговорення стратегічних цілей та завдань менеджменту АТ «Вінницяобленерго».

Участь співробітників у прийнятті управлінських рішень, особливо стратегічного характеру, може підвищити їхню мотивацію завдяки відчуттю причетності до керівництва підприємства. У цьому контексті керівництву АТ «Вінницяобленерго» необхідно регулярно залучати широкі категорії персоналу до зустрічей з обговорення стратегічних питань діяльності підприємства. Під час прийняття важливих стратегічних рішень важливим є збір зауважень і пропозицій від різних підрозділів, що дозволить врахувати думку колективу та покращити імідж керівництва в очах співробітників.

Наступною пропозицією з посилення корпоративної культури підприємства доцільно відзначити побудову внутрішнього позитивного іміджу АТ «Вінницяобленерго», як привабливого роботодавця для свого персоналу. Важливою умовою реалізації цієї пропозиції є посилення лояльності колективу, адже наразі даний аспект не можна назвати досконалим (див. рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Рівень лояльності працівників АТ «Вінницяобленерго»

Джерело: власні дослідження автора

Як бачимо, майже 29% з числа опитаних працівників, скоріше за все не порадили б своїм знайомим АТ «Вінницяобленерго» в якості привабливого місця працевлаштування, що говорить про наявність певного прошарку незадоволених працівників, і є предметом уваги менеджменту досліджуваного підприємства.

Для підвищення внутрішнього іміджу та рівня лояльності колективу, менеджменту АТ «Вінницяобленерго», на наш погляд, необхідно сконцентрувати увагу на наступних напрямках:

- забезпечення комфортних умов праці та гнучкого графіку роботи;
- впровадження сучасних цифрових платформ для зручного обміну інформацією, регулярне інформування про досягнення компанії, відкритий діалог між керівництвом і співробітниками;

- популяризація успіхів компанії, її досягнень та соціальних ініціатив через внутрішні канали комунікації, щоб співробітники пишалися місцем роботи;

- організація заходів, пов'язаних із благодійністю, екологією або підтримкою місцевих громад, що зміцнює гордість працівників за участь у суспільно значущій діяльності;

- моніторинг лояльності працівників та зворотній зв'язок від менеджменту щодо розробки заходів на основі отриманих результатів.

У доповнення до вищезазначених напрямів, окремою пропозицією вважаємо за доцільне виділити - розвиток тимблдіingu, як ефективного інструменту для зміцнення корпоративної культури АТ «Вінницяобленерго».

Тимблдінг сприяє формуванню згуртованих команд, покращенню взаємодії між працівниками та підвищенню їхньої мотивації, що є основою для досягнення високих результатів. Відповідно, регулярне проведення командних заходів, таких як тренінги, інтерактивні ігри, виїзні корпоративи чи спільні соціальні ініціативи, допомагає покращити комунікацію, зняти напругу у робочих стосунках і розкрити потенціал кожного співробітника.

Такі активності не лише зміцнюють командний дух, а й підвищують лояльність працівників до компанії, формуючи почуття причетності до спільних цілей та цінностей. Отже, рекомендуємо системно підходити до розвитку тимблдіingu, зокрема створити план регулярних заходів і залучати професійних фасилітаторів для досягнення максимального ефекту.

Наступною пропозицією є впровадження принципів концепції Well-being у корпоративну культуру АТ «Вінницяобленерго» як інструменте для підвищення ефективності роботи персоналу та створення сприятливого робочого середовища.

Концепція Well-being охоплює фізичне, психологічне та соціальне благополуччя працівників, акцентуючи увагу на їхньому комфорті та мотивації. Це може включати програми підтримки здоров'я, наприклад, організацію фітнес-занять, пропозицію збалансованого харчування, забезпечення гнучкого робочого графіка або можливості працювати віддалено. Крім того, важливо розвивати ініціативи з підтримки ментального здоров'я, такі як тренінги з управління стресом, доступ до консультацій з психологами чи впровадження політики Work-life balance. Соціальний аспект Well-being можна розвивати через побудову довірчих відносин у колективі, організацію корпоративних заходів та створення атмосфери взаємоповаги. Інтеграція принципів Well-being сприятиме підвищенню залученості працівників, зниженню рівня плинності кадрів, зміцненню корпоративного бренду та формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця.

Таким чином, зазначені в цьому та попередніх пунктах 3 розділу пропозиції в комплексі здатні вплинути на удосконалення процесів кадрового менеджменту АТ «Вінницяобленерго», в разі їх реалізації.

Для кращого розуміння загальної мети, очікуваного результату, чіткого окреслення суб'єктів та об'єктів потенційних впроваджень, представимо комплекс наших рекомендацій у вигляді механізму, схема якого наведена на рисунку 3.5.

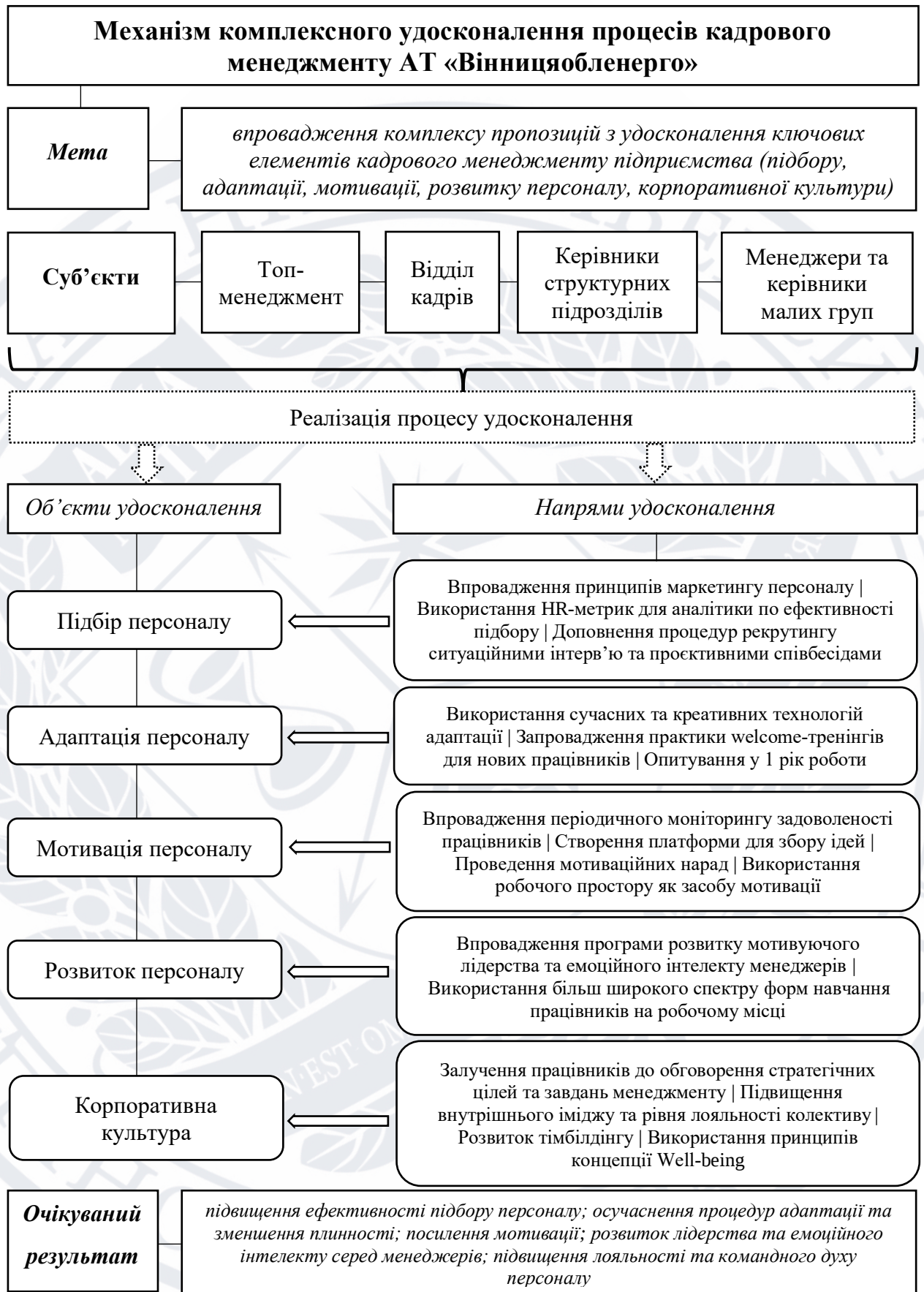


Рисунок 3.5 - Механізм комплексного удосконалення процесів кадрового менеджменту АТ «Вінницяобленерго»

Таким чином, представлений механізм комплексного удосконалення процесів кадрового менеджменту, охоплює комплекс заходів з підбору, адаптації, мотивації, розвитку персоналу та зміцнення корпоративної культури. Його реалізація, на наш погляд, сприятиме підвищенню ефективності підбору персоналу, осучасненню процедур адаптації, зменшенню плинності кадрів, посиленню мотивації співробітників, розвитку лідерських якостей і емоційного інтелекту менеджерів, а також формуванню високого рівня лояльності та командного духу. Впровадження цього механізму дозволить створити сприятливі умови для розвитку персоналу, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності АТ «Вінницяобленерго».

ВИСНОВКИ

В роботі проведене теоретичне дослідження сутності кадрового менеджменту, визначено його зв'язок з такими термінологічними категоріями як персонал, людські ресурси, управління та узагальнені підходи до визначення цих понять.

Теоретичний аналіз показав, що система кадрового менеджменту підприємства будується на ряді принципів, які допомагають забезпечити ефективне управління персоналом, зокрема це: принцип цілеспрямованості, наукової обґрунтованості, системного підходу, справедливої винагороди, соціальної відповідальності, індивідуального підходу, безперервного розвитку.

Визначено, що кадровий менеджмент як система має свою функціональну структуру, яка складається з профільних підсистем: рекрутингу та адаптація персоналу, розвитку персоналу, мотивування та стимулювання працівників, оцінки персоналу, безпеки праці та формування корпоративної культури.

На основі теоретичного аналізу визначено, що кадрова політика, яку формує HR-служба залежить від зовнішніх чинників, корпоративної культури та стратегії компанії. Конфігурація цих змінних формує її типологію та унікальність.

Проведений аналіз об'єкту дослідження свідчить, що в АТ «Вінницяобленерго» діє дворівнева структура управління, керівні органи управління діють в межах своїх повноважень та компетенції, що визначається статутом товариства.

Аналіз матеріально-технічного забезпечення підприємства показав, що АТ «Вінницяобленерго» активно інвестує в основні засоби, що підвищує їхню вартість на фоні скорочення персоналу. Зростання показника фондоозброєності відбувається одночасно зі зменшенням коефіцієнту

придатності основних засобів у 2023 році, що може свідчити про несуттєве, але погіршення технічного стану основних фондів підприємства.

Згідно з проведеним аналізом, фінансовий результат від операційної діяльності АТ «Вінницяобленерго» за період 2019-2023 років демонструє значне зростання - абсолютна зміна склала 347019 тис. грн. Загалом, підприємство демонструє зростання ключових показників операційної ефективності на тлі збільшення витрат на персонал і матеріальні ресурси.

Результати дослідження свідчать про нестабільну динаміку показника чистого фінансового прибутку АТ «Вінницяобленерго», кризові чинники у 2020 та 2022 роках вплинули на величину цього показника, але він має тенденцію до зростання, отже, можна зробити висновок, що АТ «Вінницяобленерго» вдається зберігати свою діяльність прибутковою.

Аналіз кадрового потенціалу досліджуваного підприємства показав наступні результати:

- спостерігається поступове зменшення до 3716 осіб у 2023 році середньооблікової чисельності працівників;

- середній вік працівників становить 47 років, що свідчить про зрілість колективу, але й може також свідчити про необхідність залучення молодих спеціалістів для забезпечення кадрового резерву;

- гендерний розподіл персоналу вказує на домінування чоловіків (близько 75%), що є типовим для галузі енергетики, яка здебільшого відчуває потребу в професіях, які притаманні чоловікам;

- загальна продуктивність на підприємстві збільшується, оплата праці не встигає за цими темпами, що свідчить про підвищення інтенсивності праці персоналу та падіння мотивації працівників в перспективі;

- плинність кадрів тримається на рівні вище 10 відсотків, що є дещо завищеним показником, найбільш розповсюдженими причинами звільнень працівників є «незадоволеність заробітною платою» та «зміна місця проживання».

Аналіз системи кадрового менеджменту показав, що в АТ «Вінницяобленерго» є корпоративна концепція роботи з персоналом, яка передбачає фокусування на наступних ключових напрямках: підбір персоналу, адаптація за трьома напрямками, розвиток персоналу, атестація кадрів, формування кадрового резерву, матеріальна та нематеріальна мотивація працівників.

На основі аналізу та досліджень процесів кадрового менеджменту підприємства, в роботі сформовано комплекс пропозицій, що об'єднані в організаційний механізм, який охоплює комплекс заходів з підбору, адаптації, мотивації, розвитку персоналу та зміцнення корпоративної культури. Його реалізація сприятиме підвищенню ефективності ключових процесів кадрового менеджменту АТ «Вінницяобленерго».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білокудря А., Іванова О. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. Вип (67). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-148> (дата звернення: 01.11.2024)
2. Васюта В.Б. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86. №1. С. 134–140.
3. Види, типи і методи співбесід, їх особливості. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/vydy-spivbesid/>
4. Власенко Т.А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270-274.
5. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. №1(47), 2023. С. 69-77.
6. Захарова Н.Ю. Особливості сучасного менеджменту персоналу підприємств. *Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України*: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ, 2024. С. 126-129.
7. Кіщенко О.А., Кубіцький С.О. Упровадження нових методів та практик управління персоналом. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень*: зб. наук. пр. за матер. VII Міжнародної наукової конференції, м. Чернівці, 9 серпня 2024 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 56-59.

8. Кобилецький В.Р. Відносні показники фінансової стійкості. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku/100-vidnosni-pokaznyky-finansovoi-stiikosti>.

9. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262.

10. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

11. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигриниць [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

12. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.

13. Миколенко О. Вплив мотиваційних підходів на ефективність управління персоналом. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VII ВНПК*. Полтава: ПДАУ, 2024. С.1240-1242.

14. Офіційний сайт АТ «Вінобленерго». URL: <https://voe.com.ua>

15. Парій Л. В., Наконечний Д. В. Особливості використання технологій управління персоналом в сучасних умовах. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 10 січня 2024 року) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ*. Київ, 2024. С. 100-103.

16. Пасько А., Стоянець Н. Сутність проблеми організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств. *Економіка та суспільство*, (62). 2024

17. Показники індексу інфляції в Україні по роках. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
18. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf.
19. Попрозман О.І. Послідовність реалізації функцій менеджменту для удосконалення роботи підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2021. - № 1. - С. 72-80.
20. Потьомкіна О.В. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. - 2022. - Вип. 19. - С. 217-224.
21. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 61, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.
22. Рублівська А.О. Система управління персоналом на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/185.pdf>
23. Смірнова К.В., Чабанюк А.С. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 155-163.
24. Смолинець І.Б. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. - 2021. - Вип. 101. - С. 94-100.
25. Сновидович І.Г. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. - 2022. - Вип. 51. - С. 50-62.
26. Статут Акціонерного товариства «Вінницяобленерго». URL: <https://voe.com.ua/sites/default/files/2024-01/statut-at-vinnicyaoblenergo.pdf>
27. Стрижеус Л.В. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. - 2021. - Вип. 18. - С. 191-202.

28. Сукрушева Г.О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 1-5.

29. Сухотеpla С. Тактика управління персоналом як фактор ефективності підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VII ВНПК*. Полтава: ПДАУ, 2024. С.1313-1315.

30. Толуб Н. Як під час війни роботодавці змінили соціальні пакети співробітників. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/socialni-paketi-2023-v-ukrayini>.

31. Управління і теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom>.

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

33. Фінансова звітність АТ «Вінобленерго» за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00130694/finances?current_year=2021

34. Фінансова звітність АТ «Вінобленерго» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00130694/finances?current_year=2022

35. Фінансова звітність АТ «Вінобленерго» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/00130694/finances?current_year=2023

36. Хмелевський М.О., Чалий М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Євразії: Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Переяслав, 2023 р. С. 19-22.

37. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.

38. Чернишова Л. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство* (55), 2023. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915>

39. Чого очікує бізнес у 2023. Головні виклики року у сфері управління персоналом. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/golovni-vikliki-roku-u-sferi-upravlinnya-personalom-novini-ukrajini-50292636.html>

40. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6.

41. Шевчук А.В. Федик О.В. Ключові фактори формування кадрової політики на підприємстві. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: тези доп. IX Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 72-й річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2023. С. 188-189.

42. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyiyi-dlya-personalu>

43. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р., Болгарія: Access Press. С. 257-262.

44. Ястремський М.С., Ляшок Н.Ю. Сучасні проблеми менеджменту персоналу. *Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти*: зб. Всеукр. наук.-пр. конф. 21 березня 2024 року. – Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2024. С. 134-136.

ДОДАТКИ