

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «*Система професійного розвитку персоналу*»

**Виконала:** студентка  
5 курсу за спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування  
заочної форми навчання  
Яцькова Л.Ю.  
(прізвище та ініціали)

**Керівник:** асистент кафедри  
Лалуєва Н. М.  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

**Рецензент:** \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Яцькова Ліна Юріївна.

Система професійного розвитку персоналу.

В даній кваліфікаційній роботі розглядаються теоретичні положення управління професійним розвитком персоналу організації та практичні засади аналізу і удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу організації. Кожному із цих напрямків відведено окремий розділ, в якому описується їх застосування на прикладі Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційних та практичних засад впровадження системи професійного розвитку персоналу вказаної організації.

Об'єктом дослідження є діяльність Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості.

У першому розділі досліджено сутність системи професійного розвитку персоналу, здійснено огляд наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених з даного питання, розглянуто нормативно-правову базу управління професійним розвитком персоналу підприємств.

В другому розділі наводяться кількісні та якісні показники персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості та здійснюється оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу даної організації.

У третьому розділі досліджується можливість впровадження зарубіжного досвіду управління професійним розвитком персоналу. Також описуються теоретичні основи та практичні варіанти застосування сучасних практик професійного розвитку персоналу.

Рік виконання кваліфікаційної роботи бакалавра – 2024.

Рік захисту роботи – 2024.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, професійне навчання персоналу, форми і методи навчання, продуктивність праці, професійний розвиток персоналу.

Зміст роботи розкрито на 60 сторінках формату А4, включаючи 5 таблиць, 3 рисунки, 49 літературних джерел.

## ANNOTATION

Yatskova Lina Yuriivna.

System of professional development of personnel.

This bachelor's qualification work examines the theoretical provisions of management of the professional development of the organization's personnel and the practical principles of analysis and improvement of the system of management of the professional development of the organization's personnel. A separate section is devoted to each of these directions, which describes their application on the example of the Volochysk administration of the Khmelnytskyi branch of the Khmelnytskyi regional employment center.

The subject of the research is a set of theoretical and methodological, organizational and practical principles of the implementation of the system of professional development of the personnel of the specified organization.

The object of the study is the activity of the Volochysk administration of the Khmelnytskyi branch of the Khmelnytskyi Regional Employment Center.

In the first chapter, the essence of the system of professional development of personnel was investigated, a review of scientific research of domestic and foreign scientists on this issue was carried out, and the regulatory and legal basis of management of professional development of personnel of enterprises was considered.

In the second section, the quantitative and qualitative indicators of the staff of the Volochysk Department of the Khmelnytskyi Branch of the Khmelnytskyi Regional Employment Center are given and the effectiveness of the personnel development management system of this organization is evaluated.

The third chapter explores the possibility of implementing foreign experience in managing the professional development of personnel. Theoretical foundations and practical options for applying modern practices of professional development of personnel are also described.

The year of completion of the bachelor's thesis is 2024.

The year of job protection is 2024.

Key words: personnel, personnel development, professional development, professional training of personnel, forms and methods of training, labor productivity, professional development of personnel.

The content of the work is disclosed on 60 pages of A4 format, including 5 tables, 3 figures, and 49 literary sources.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Сутнісна характеристика системи професійного розвитку персоналу.....	10
1.2. Нормативно-правова база управління професійним розвитком персоналу.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ВОЛОЧИСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ФІЛІЇ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ.....	25
2.1. Кількісні та якісні показники персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості.....	25
2.2. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу організації.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ВОЛОЧИСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ФІЛІЇ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ.....	37
3.1. Впровадження зарубіжного досвіду управління професійним розвитком персоналу.....	37
3.2 Застосування сучасних практик професійного розвитку персоналу.....	46
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	61

## ВСТУП

Розвиток інноваційно-інтеграційних процесів у світі в умовах глобалізації зумовлює потребу у перегляді й адаптації усіх соціально-економічних процесів відповідно до потреб сьогодення. Насамперед, це стосується необхідності трансформації підходів до організації професійного розвитку персоналу, оскільки існуюча традиційна система професійного навчання не здатна задовольнити нові вимоги щодо підвищення результативності й ефективності праці персоналу в умовах швидких інноваційних змін в усіх сферах життя суспільства.

Персонал є найбільш складним об'єктом управління в організації, тому що має можливість вирішувати самостійно будь-які питання, має суб'єктивні інтереси, дуже чутливий до управлінського впливу і критично ставиться до вимог до нього. Розвиток персоналу є одним із головних чинників економічного успіху організації. Він повинен забезпечити сприятливе середовище, в якому реалізуються особисті здібності працівника та підвищуються конкурентні переваги персоналу.

*Актуальність теми* бакалаврської роботи полягає в тому, що на сьогоднішній день в Україні життєво необхідними є завдання щодо збереження та розвитку наявного кадрового потенціалу, його більш раціонального використання, підвищення продуктивності праці за рахунок використання новітніх технологій. Це, у свою чергу, актуалізує потребу у трансформації підходів до організації професійного розвитку персоналу, навчання його навичкам роботи із застосуванням сучасних прогресивних технологій, розвитку здібностей до створення й використання нових знань в умовах прискорення інноваційних змін. Отже, обрана тема бакалаврської роботи досить актуальна і потребує глибокого дослідження.

Проблемами професійного розвитку персоналу вже багато років займаються вітчизняні та закордонні вчені. Існує значна кількість напрацювань, які використовуються як при формуванні теоретичного підґрунтя, так і при здійсненні практичної діяльності. Питання управління професійним розвитком

персоналу досліджувались багатьма зарубіжними та українськими вченими такими як: Л. Балабанова, Д. Богиня, О. Грішкова, Г. Деслер, Ч. Джейкобс, А. Дудар, Г. Дмитренко, А. Єгоршина, Д. Кеннеді, О. Кузнєцова, О. Левченка, А. Лоран, Я. Мейтланд, Л. Новаковська, Ю. Палеха, С. Паркінсон, В. Савченка, Л. Фільштейна, В. Яровий та інші.

Проте не зважаючи на велику кількість наукових досліджень надто мало уваги приділяється розвитку персоналу. Оскільки, управління персоналом є складною системою з безліччю елементів, які впливають один на іншого, дослідження питання розвитку персоналу є надзвичайно важливим і актуальним.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень системи професійного розвитку персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її використання у Волочиському управлінні Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні **завдання дослідження**:

- встановити сутність поняття «система професійного розвитку персоналу»;
- з'ясувати особливості нормативно-правової бази управління професійним розвитком персоналу;
- визначити кількісні та якісні показники персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості;
- надати оцінку ефективності системи управління розвитком персоналу організації;
- запропонувати можливості впровадження зарубіжного досвіду управління професійним розвитком персоналу;
- визначити шляхи застосування сучасних практик професійного розвитку персоналу у досліджуваній організації.

**Об'єктом дослідження** бакалаврської роботи є діяльність Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, організаційних та практичних засад впровадження системи професійного розвитку персоналу вказаної організації.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження системи професійного розвитку персоналу установи застосовувалися методи групування та системний підхід. Для отримання аналітичної інформації були використані дані бухгалтерської та статистичної звітності Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості.

Для обґрунтування напрямків удосконалення системи управління розвитком персоналу використовувалися: статистичний аналіз показників діяльності установи – надав можливість проаналізувати показники ефективності діяльності персоналу; метод моделювання ситуацій, за допомогою якого розроблено систему заходів щодо впровадження зарубіжного досвіду управління професійним розвитком персоналу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчо-нормативні та інструктивні документи України, пов'язані з діяльністю організації, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, періодична наукова фахова література, матеріали науково-практичних конференцій і семінарів, а також дані статистичної звітності Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості.

**Практична значущість** одержаних результатів дослідження полягає в удосконаленні системи професійного розвитку персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості, а саме в наданні пропозицій, щодо застосування сучасних практик професійного розвитку персоналу та використання зарубіжного досвіду управління професійним розвитком персоналу.

**Апробація результатів дослідження** Основні результати дослідження доповідалися і обговорювалися на III Міжнародній науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» м. Хмельницький, 08 лютого 2024 р.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Сутнісна характеристика системи професійного розвитку персоналу

Однією з основних умов функціонування сучасного підприємства є професійний розвиток його персоналу. Від нього залежать темпи зростання обсягів виробництва, продуктивності праці, а також наскільки рівень працівників відповідає потребам розвитку економіки. Під час поглиблення професійних знань, умінь та навичок підвищується командний дух колективу. На сьогоднішній день підвищення кваліфікації та професійне навчання персоналу необхідне в умовах кожного підприємства, установи чи організації, незалежно від країни розміщення та сфери діяльності.

В основі розвитку персоналу як українських, так і міжнародних фірм лежать професійні знання, а також спроможність співробітника здобути такі знання, перетворити їх у можливості вирішення виробничих завдань та використати для створення нової продукції, робіт чи послуг.

Активізація інноваційних процесів у світі є причиною суттєвої зміни якісних вимог до фахівців, важелів, методів та підходів до організації професійного розвитку персоналу.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин представники західної економічної науки ототожнюють розвиток персоналу з формуванням резерву керівників, професійно-кваліфікаційним просуванням і вдосконаленням соціальної структури персоналу. Зміна умов функціонування підприємств створює передумови для удосконалення визначення категорії «професійний розвиток персоналу». Саме тому сучасні дослідники по-різному трактують визначення цієї категорії. Характеристика визначень поняття «професійний розвиток персоналу», що використовуються в сучасних літературних джерелах, наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення, що характеризують сутність професійного розвитку  
персоналу

Автор, джерело	Визначення поняття
Баніт О. [ 4, с.170 ].	Складниками професійного розвитку вважає професійне навчання та виробничу адаптацію, що охоплює підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації, професійно-кваліфікаційне просування, оцінювання та атестацію, планування трудової кар'єри, формування резерву керівників і особистісний розвиток, що супроводжує їх, може здійснюватися в певній послідовності, неперервності та взаємодії всіх елементів
Баценко Л.М [5, с.130].	Розвиток персоналу визначає як систему навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності, з метою збільшення «віддачі» кожного працівника та підприємства в цілому
Бучинська Т.В. [7, с.144].	Розвиток персоналу характеризує як систему вдосконалення, а також оволодіння якісно новими діловими та професійними вміннями і навичками, професійними та особистісними компетенціями в результаті безперервного саморозвитку та навчання особистості.
Гаврилюк І.В. [11, с.112].	Вважає, що професійний розвиток працівника охоплює оволодіння необхідними теоретичними знаннями, уміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей і економічних якостей та відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності
Дзекун Ю.О. [19, с.184].	Професійний розвиток персоналу – комплекс заходів, що включають професійне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку, а також планування кар'єри персоналу підприємства. Систему розвитку персоналу характеризує як комплекс освітніх, інформаційних, прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників організації відповідно до завдань її потенціалу розвитку і схильностей співробітників
Жиденко Н. [23, с.50].	Професійний розвиток – організований процес набуття нових або удосконалення існуючих компетенцій, які призводять до покращення діяльності персоналу сьогодні чи в майбутньому і забезпечують досягнення поставлених організацією цілей

продовження таблиці 1.1.

Донцова А.Ю [20, с.71].	Сукупність заходів, спрямованих на отримання нових знань, оновлення професійних навичок та знань, розвиток здібностей працівників до постійного підвищення кваліфікації та навчання для якісного виконання більш складних трудових завдань, підвищення ефективності діяльності підприємства, конкурентоспроможності продукції або послуг, що надаються споживачам визначає як професійний розвиток персоналу
Зленко А.М., Мірошніченко Д.А. [25, с.34].	Професійний розвиток – це процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих завдань і функцій, обов'язків нових посад. Це процес набуття працівником нових знань, умінь, навиків та компетенцій, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності.
Кириченко М.О. [26, с.9].	Професійний розвиток – поетапний цілеспрямований процес фахового становлення, саморозвитку компетентного фахівця, особистості, який характеризується неперервністю, динамізмом, системністю, циклічністю та передбачає інноваційний науковий супровід з урахуванням освітніх потреб та мотивації працівника
Левченко Л.О. [31, с. 125].	Професійний розвиток персоналу – процес безперервного здобуття нових умінь, знань та навичок, оновлення компетенцій, форми, зміст і методи яких визначаються змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, з подальшим використанням цих знань у професійній діяльності і створенням на їх основі нових знань, отриманням корисного результату на рівні працівника, організації, суспільства у короткостроковій або довгостроковій перспективі.
Магура М. [34, с. 103].	Професійний розвиток персоналу – найважливіший інструмент, за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів і впливати на формування організаційної культури підприємства
Морозова М.Е. [35, с. 98].	Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, що включає професійне навчання (формування у працівників специфічних навиків, професійних знань за допомогою спеціальних методів навчання), розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації
Плугіна Ю.А. [38, с. 323].	Розвиток персоналу підприємства є зміною його якісних характеристик, включаючи професійні, кваліфікаційні, моральні, етичні, духовні, фізіологічні параметри
Систематизовано автором	Розвиток персоналу підприємства - процес здобування, трансформації та використання професійних навичок, знань та способів їх прояву в професійній діяльності, з метою досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей.

Таким чином, більшість авторів під професійним розвитком працівників розуміють процес здобуття та використання професійних знань, навичок, досвіду та способів їх прояву в професійній діяльності, з метою досягнення як індивідуальних, так і корпоративних цілей.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу.

В складі розвитку персоналу можна виділити:

- професійну підготовку і адаптацію кадрів;
- атестацію працівників;
- планування професійної кар'єри працюючих;
- стимулювання розвитку персоналу.

Професійний розвиток персоналу також можна визначити як систематичний і цілеспрямований вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою підвищення затребуваності персоналу на ринку праці, досягнення високої ефективності виробництва продукції чи наданих послуг, забезпечення виконання співробітниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їхніх потенційних можливостей та здібностей. Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу кожного окремого працівника, підвищенню його соціальної і професійної мобільності, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності самих співробітників, їх інтелектуального рівня. Наслідком цієї роботи є зниження рівня плинності кадрів, підвищення мотивації до праці працюючих в колективі, покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві [43, с. 103].

Важлива роль у забезпеченні продуктивності і результативності професійного розвитку персоналу належить застосуванню таких методів та

форм навчання, які найкраще підходять для конкретних умов трудової діяльності.

Найбільш поширеною класифікацією є розподіл форм професійного навчання на такі, що відбуваються поза робочим місцем працівника і на такі, які відбуваються на його робочому місці. Разом з тим, в умовах активізації інноваційних процесів в Україні та в світі, зміни підходів до організації зайнятості, стрімкого розвитку інформаційно-комунікативних технологій та поширення дистанційних форм навчання відбувається трансформація самого поняття робочого місця у якість навчального простору.

На думку зарубіжних вчених-економістів, враховуючи розвиток мережових зв'язків та структур, глобальну мобільність, безперервне перебування на зв'язку незалежно від фактичного місця перебування, працівники у даний час залежать від більш, ніж одного робочого місця. Тому в контексті вивчення особливостей навчання на робочу місці і поняття «навчальний простір» здійснюється перехід від дослідження питання «де» відбувається навчання до «як» воно відбувається.

Навчальний простір може бути відповідно розподілений на емоційний, фізичний, когнітивний, віртуальний та соціальний простори (рис. 1.1).

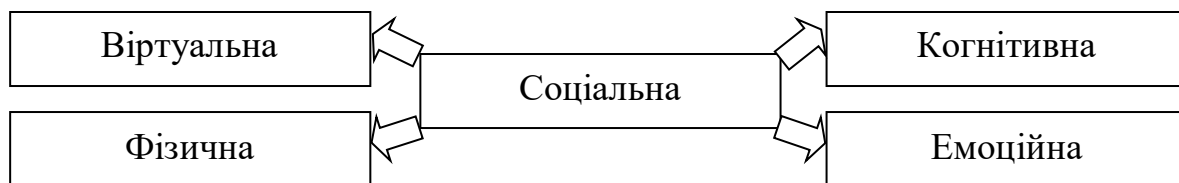


Рис. 1.1. Основні складники навчального простору.

Джерело: [28, с. 76].

Залежно від категорій працівників, задіяних у навчанні, їх умінь, навичок, знань, ставлення та цінностей, характеру їх завдання, інструментів, які вони використовують, і умов роботи, ці особливі аспекти будуть певною мірою переплітатися.

Зважаючи на це, послідовно впроваджуються наступні теоретичні аспекти досвіду дорослих фахівців, які навчаються на роботі:

- 1) перехід від статичних до динамічних робочих місць;
- 2) кожне робоче місце розглядається як навчальний простір;
- 3) навчальний простір і робоче місце можуть бути вдома;
- 4) навчання може здійснюватись в реляційному контексті;
- 5) навчальний простір може бути організований «на ходу»;
- 6) досвід навчання дорослих фахівців на роботі та через роботу;
- 7) суб'єктивність та емоційний, мотиваційний та біографічний характер «робочих місць як навчального простору».

Серед методів навчання персоналу розрізняють такі групи:

- 1) активні та пасивні;
- 2) індивідуальні та колективно-групові;
- 3) короткострокові і довгострокові;
- 4) формальне, інформальне та неформальне навчання.

Законом України «Про вищу освіту» встановлюються такі основні види навчальних занять: лабораторне, семінарське, практичне, індивідуальне заняття, лекція та консультація [24].

На практиці ж сукупність методів професійного навчання є дуже різноманітною, включаючи також екскурсії, конференції, тренінги, стажування, проблемні ситуації, ділові ігри, навчальні ігри, інструктаж, ситуаційні вправи або кейси, метод ускладнених завдань, наставництво, коучинг, учнівство (копіювання), моделювання, ротація, самоосвіта, проходження сертифікації та ліцензування, опрацювання літературних джерел, модульне навчання, дистанційне навчання, відкрите навчання, мультимедійне навчання, участь у проектних групах, електронне навчання, методи експертних оцінок, методи колективної генерації ідей (мозкового штурму), метод роботи у малих групах, стретчинг, баддинг, метод «світового кафе», метод подвійної петлі знань, баскет-метод тощо.

Зарубіжними вченими пропонується розрізняти п'ять моделей навчання на робочому місці для програм навчання на базі компетентності:

1. стажування як частина освітньої програми;

2. навчальна та виробнича практика;
3. модель учнівства;
4. післядипломне навчання;
5. навчання без відриву від виробництва [30, с. 80].

Розрізняють чотири основні моделі розвитку персоналу:

- ✓ модель підтримки працівників (передбачає покращення якості трудового життя персоналу підприємства);
- ✓ модель конкурентних переваг (сприяння «здоровій» конкуренції між працівниками з метою використання їх потенціалу для зростання конкурентоспроможності підприємства);
- ✓ модель-концепція людського розвитку (орієнтована на розвиток як різних аспектів потенціалу працівника, так і зростання конкурентоспроможності підприємства за умови формування належного рівня соціальної відповідальності перед суспільством);
- ✓ модель підтримки суспільства (становлення соціально відповідального підприємства).

## **1.2. Нормативно-правова база управління професійним розвитком персоналу**

Правове регулювання діяльності будь-якої організації здійснюється у відповідності до нормативно-правових актів загального і спеціалізованого спрямування. Кожен нормативний документ обов'язковий для виконання. У свою чергу діяльність Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості завжди спирається на законодавчі та на нормативні акти, які регулюють його діяльність.

До нормативно-правової бази можна віднести комплекс законів, інструкцій, актів та інших документів, які визначають порядок діяльності

центру зайнятості, зокрема організаційно-правові норми, порядок реєстрацію та організації діяльності, систему оподаткування та інші чинники.

В управлінні професійним розвитком персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості важливу роль відіграють законодавчі та нормативні акти України: Конституція України, закони України, Кодекс законів про працю України, Укази Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази, інструкції, положення інших органів виконавчої влади держави.

У статті 43 Конституції України наголошується на тому, що держава реалізує програми підготовки та перепідготовки кадрів, професійного (професійно-технічного) навчання відповідно до суспільних потреб.

В той же час стаття 53 Конституції України кожному громадянину гарантує право на освіту. Повна загальна освіта є обов'язковою. Держава забезпечує безоплатність та доступність дошкільної, повної загальної середньої, професійної (професійно-технічної), вищої освіти в комунальних та державних навчальних закладах; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, професійної (професійно-технічної), позашкільної, вищої та післядипломної освіти, різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг здобувачам освіти і студентам.

Пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням, гарантії для працівників, яких направляють для підвищення кваліфікації встановлює Кодекс законів про працю України. Цей Кодекс визначає організацію виробничого навчання персоналу за рахунок підприємства, створення необхідних умов для поєднання роботи з навчанням, а також здійснення виробничого навчання в робочий час. Ним також передбачаються заохочення працівників, які поєднують роботу з навчанням, надання робочого місця чи посади працівникові відповідно до набутої кваліфікації, пільг і відпусток у зв'язку з навчанням у загальноосвітніх школах, професійно-технічних і вищих навчальних закладах.

Право громадян на освіту та державну політику в цій галузі визначає Закон України «Про освіту». Він регулює громадсько-політичну діяльність і

навчально-виховний процес у закладах освіти, визначає державні органи управління освітою. Крім того Законом встановлюються умови створення навчальних закладів, державні стандарти освіти, наукове та методичне забезпечення освіти.

Представники установ, підприємств, громадських та кооперативних організацій, які беруть участь у навчально-виховній роботі також є учасниками навчально-виховного процесу. Дану норму регламентує розділ III Закону України «Про освіту».

В той же час четвертий розділ даного Закону регулює фінансово-господарську діяльність закладів освіти та організацій, установ, підприємств системи освіти, визначає додаткові джерела фінансування навчальних закладів, фінансування наукових досліджень.

Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» встановлює правові, організаційні та фінансові підвалини функціонування та розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти, створення умов для забезпечення потреб держави і суспільства у кваліфікованих робітниках та професійної самореалізації особистості. Крім цього він формулює загальні положення про професійну (професійно-технічну) освіту, її організацію та управління, типи закладів професійної (професійно-технічної) освіти, зміст професійної освіти, організацію навчального процесу, її суб'єктів, соціальний захист педагогічних працівників та здобувачів освіти, а також фінансово-економічні відносини в галузі професійної (професійно-технічної) освіти.

Організаційні, правові та фінансові засади функціонування і розвитку системи загальної середньої освіти, що формує цінності правового демократичного суспільства, сприяє вільному розвитку людської особистості визначає Закон України «Про загальну середню освіту».

Закон України «Про вищу освіту» встановлює організаційні, правові та фінансові основи функціонування вищої освіти, створює умови для покращення співпраці бізнесу та державних органів з вищими навчальними закладами на принципах поєднання освіти з наукою та виробництвом, автономії ВНЗ з метою

підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для самореалізації особистості, інноваційного та високо-технологічного розвитку країни, забезпечення потреб ринку праці, суспільства та держави у кваліфікованих фахівцях [24].

Одним з основних нормативно-правових документів, що регламентує управління професійним розвитком персоналу є Закон України «Про зайнятість населення». Цей Закон містить статті про право громадян на зайнятість, про зайнятість населення, про державну політику у сфері зайнятості населення, професійну орієнтацію та професійне навчання, компенсації та гарантії у разі втрати роботи, контроль і відповідальність за порушення законодавства про зайнятість населення. Серед важливих прав і обов'язків державної служби зайнятості визначено, що вона за потреби організовує підготовку або перепідготовку громадян у системі служби зайнятості чи направляє їх до інших закладів освіти на перепідготовку, сприяє підприємствам у розвитку та визначенні змісту курсів навчання та перепідготовки.

Ще одним нормативно-правовим актом з питань розвитку персоналу є Закон України «Про професійний розвиток працівників». Даний Закон визначає організаційні, правові і фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників, процедуру проведення атестації працівників, діяльність роботодавців у цій сфері, а також визначає процедуру підтвердження результатів неформального навчання працівників.

Поняття «державного замовлення на підготовку кадрів», процедуру складання середньострокового прогнозу потреби у робітниках та фахівцях, порядок формування державного замовлення, його розміщення на конкурсній основі визначає Закон України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів».

Регулюють професійний розвиток персоналу також інші нормативно-правові акти, зокрема, Бюджетний кодекс України, Податковий кодекс України і закони України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії

їх діяльності», «Про державну службу», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про позашкільну освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність» тощо.

На сьогоднішній день українські нормативно-правові акти у сфері розвитку персоналу все частіше орієнтуються на конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці. Це стосується:

- ✓ Конвенції Міжнародної організації праці №142 1975 року про розвиток людських ресурсів;
- ✓ Рекомендації Міжнародної організації праці №195 2004 року про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка й навчання упродовж життя;
- ✓ Рекомендації Міжнародної організації праці №150 1975 року про розвиток людських ресурсів [36, с. 37].

В Указі Президента України «Про заходи щодо вдосконалення системи вищої освіти в Україні» сформульовано напрями інтеграції вищої освіти в європейський простір та адаптації до ринкових умов, перспективи подальшого розвитку вищої школи, заходи щодо вдосконалення системи управління вищою освітою, здійснено спроби оптимізації мережі вищих навчальних закладів з урахуванням регіональних та загальнодержавних потреб у фахівцях з вищою освітою.

З метою задоволення потреб роботодавців у кваліфікованих робітничих кадрах та задля подальшого розвитку професійної (професійно-технічної) освіти в Указі Президента України «Про додаткові заходи щодо вдосконалення професійно-технічної освіти в Україні» передбачені заходи щодо підвищення ефективності забезпечення освітніх закладів педагогічними працівниками, оновлення змісту професійної освіти, поступової модернізації матеріально-технічної бази закладів професійної (професійно-технічної) освіти, проведення щорічного моніторингу стану справ на регіональних і загальнодержавному ринках праці з метою визначення потреби в підготовці кваліфікованих робітників.

Пріоритетні напрями інтеграції освіти України в європейський освітній простір, створення умов для безперешкодного доступу громадян до якісної освіти визначені Указом Президента України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення розвитку та функціонування освіти в Україні». Цим Указом поставлено завдання по створенню умов для пошуку, підтримки та стимулювання творчо і інтелектуально обдарованих дітей та молоді, завершення комп'ютеризації загальноосвітніх шкіл, їх забезпечення телекомунікаційними засобами виходу у мережу Інтернет, самореалізації творчої особистості в сучасному суспільстві.

З метою підготовки та добору найбільш обдарованих громадян України на роботу у сфері державного управління, залучення їх до впровадження реформ, які мають пріоритетне значення для досягнення цілей соціально-економічного розвитку країни, Указом Президента України «Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”» затверджено відповідне Положення. Добір кандидатів здійснюється комісією на підставі рекомендацій Національного агентства України з питань державної служби України.

Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» затверджено Національну рамку кваліфікацій – системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів. Національна рамка кваліфікацій призначена для використання організаціями та установами, органами виконавчої влади, які реалізують державну політику у сфері освіти, зайнятості та соціально-трудова відносин, роботодавцями, освітніми закладами, іншими фізичними і юридичними особами з метою розроблення, співвіднесення, ідентифікації, визнання, планування і розвитку кваліфікацій.

Способи та шляхи нарощення освітньо-кваліфікаційного потенціалу, створення умов для безперервної освіти, здобуття знань та підвищення кваліфікації упродовж трудової діяльності, підвищення якості підготовки кадрів професійними (професійно-технічними) та вищими навчальними закладами окреслено у розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про

схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України».

Спільним наказом Міністерства освіти і науки та Міністерства соціальної політики України затверджено зміни до Положення про професійне навчання працівників на виробництві, які визначають організацію та управління системою професійного навчання персоналу на підприємствах. Можливість підтвердження результатів неформального навчання за робітничими професіями, здійснення роботодавцем неформального і формального навчання працівників на виробництві у визначеному законодавством порядку передбачено саме цими змінами.

Важливу роль в управлінні розвитком персоналу відіграє Класифікатор професій ДК 003: 2010, що є складовою державної системи класифікації та кодування соціальної та техніко-економічної інформації. Класифікатор професій використовується в автоматизованих системах управління для вирішення таких завдань розвитку персоналу:

- ✓ планування додаткової та загальної потреби в персоналі в професійному аспекті;
- ✓ розрахунків чисельності працівників, обліку складу та розподілу персоналу за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації;
- ✓ прогнозування підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

У Класифікаторі професій кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією. Належний рівень освіти досягається завдяки реалізації освітніх, освітньо-наукових та освітньо-професійних програм підготовки й загалом відповідає колу і складності професійних обов'язків та завдань. Спеціалізація пов'язана як з необхідною галуззю знань, інструментами чи устаткуванням, що використовуються, так і з послугами, які надаються чи продукцією, що виробляється та відповідає в основному деталізованому колу професійних завдань і обов'язків.

Ще одним нормативно-правовим актом з питань розвитку персоналу є Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, наведених у Класифікаторі професій. Даний довідник складається з випусків і розділів, згрупованих за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт.

Кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини, співвідносні з розділами класифікації професій за Класифікатором професій. Зміст випуску або розділу випуску складається зі вступу, кваліфікаційних характеристик, а також допоміжних показників переліків професій з діапазонами розрядів. Своєю чергою, кваліфікаційна характеристика професії має такі розділи: «Завдання та обов'язки», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги», «Спеціалізація», «Приклади робіт» та інші.

Особливе значення для управління професійним розвитком персоналу має розділ «Кваліфікаційні вимоги». У цьому розділі визначено вимоги до стажу роботи та рівень спеціальної підготовки працівника, необхідний для виконання покладених на нього обов'язків. Зокрема, для професійної групи "Керівники" встановлено три типи вимог: обов'язкових для керівників підприємств, керівників структурних підрозділів вищого рівня та керівників первинних підрозділів.

Довідники широко застосовуються для визначення кваліфікаційного статусу працівника, аналізу попиту на професійно підготовлену робочу силу, професійно-кваліфікаційного просування працівника, присвоєння категорій та розрядів за професією, організації навчально-виховного процесу в освітніх закладах, які готують фахівців і кваліфікованих робітників за спеціальностями чи професіями відповідних освітньо-кваліфікаційних рівнів. На сьогоднішній день кваліфікаційні характеристики професій поступово замінюються професійними стандартами.

Національний стандарт України «Настанови щодо навчання персоналу» сприяє підвищенню якості та ефективності розвитку працівників. Він включає

терміни та визначення понять, нормативні посилання, настанови щодо навчання персоналу, які містять етапи навчання працівників, проектування та планування навчання, визначення потреб у навчанні, забезпечення і оцінювання результатів навчання персоналу. Особливу увагу приділено плануванню та моніторингу процесу навчання персоналу. Національний стандарт України «Настанови щодо навчання персоналу» застосовується для організацій усіх типів, але не призначений для використання освітніми закладами, які надають послуги з навчання іншим організаціям.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ВОЛОЧИСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ФІЛІЇ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

#### 2.1. Кількісні та якісні показники персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості

Персонал Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості є важливою ланкою управління, від якої залежить якість втілення в життя управлінських рішень та державних вимог.

Структура і гранична чисельність працівників Хмельницького обласного центру зайнятості погоджуються міністерством, у підпорядкуванні якого перебуває служба зайнятості та затверджуються директором Державного центру зайнятості. Кількість персоналу в центрах зайнятості залежить від кількості населення в населеному пункті і кількості безробітних, яку охоплює центр зайнятості своїми послугами. Зокрема, у Волочиському управлінні працює 18 працівників. Співвідношення кількості безробітних на одного працівника становить 165 осіб.

Кадровий потенціал Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості можна описати за допомогою кількісних і якісних показників.

До кількісних показників кадрового потенціалу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості відносяться:

- ✓ чисельність працівників;
- ✓ статевіковий склад;
- ✓ професійно-кваліфікаційний склад кадрів;
- ✓ вік працівників;
- ✓ стаж роботи у центрі зайнятості;
- ✓ укомплектованість центру зайнятості кадрами.

Аналіз чисельності працівників проводиться з метою визначення обґрунтованості штатної чисельності працюючих, встановлення ефективності використання персоналу центру зайнятості. Основним завданням даного виду аналізу є відповідність фактичних і планових показників чисельності та складу працівників Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості, пошук резервів оптимізації чисельності працівників шляхом раціонального використання співробітників, правильної їх розстановки, скорочення потреби в працівниках на основі закріплення кадрів.

Проаналізуємо склад і структуру персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості за допомогою таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості за 2020-2022 роки

Категорії персоналу	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 року від 2020 року	
	кількість	структура, %	кількість	структура, %	кількість	структура, %	кількість	Структура, %
Керівники	3	18,75	4	23,53	4	22,22	1	3,47%
Спеціалісти	5	31,25	5	29,41	5	27,78	-	-3,47%
Службовці	4	25,00	5	29,41	6	33,33	2	8,33%
Господарський персонал	4	25,00	3	17,65	3	16,67	-1	-8,33%
Всього персоналу	16	100	17	100	18	100	2	

Примітка. Складено автором на основі даних статистичної звітності установи

За даними таблиці 2.1 можна зробити висновки, що чисельність персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості у 2022 році зросла на 12,5% або на 2 особи порівняно з 2020 роком.

За аналізований період також змінилась і структура персоналу центру зайнятості. Питома вага службовців у загальній чисельності персоналу зросла

на 8,33% порівняно із 2020 роком, в той же час знизилась чисельність господарського персоналу на 8,33%. Також дещо зросла питома вага керівників (на 3,47% або 1 особу) у структурі персоналу центру зайнятості.

Динаміку персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості за 2020-2022 роки схематично зобразимо за допомогою рис. 2.1.

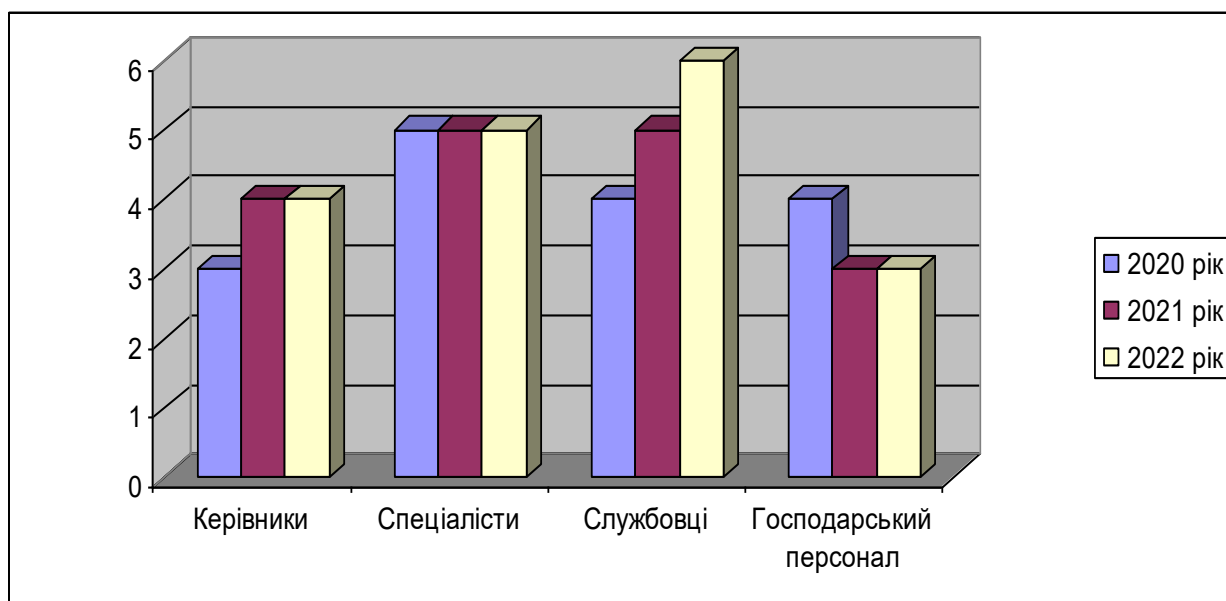


Рис. 2.1. Динаміка персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості

Повномасштабна війна з російською федерацією не стали перешкодою для персоналу Волочиського територіального центру зайнятості, бо підтримка контактів з роботодавцями та шукачами роботи була налагоджена за допомогою вже звичних впроваджених електронних сервісів служби зайнятості. Та як ніколи раніше, постало питання нових чітких підходів у вирішенні питань зайнятості та задоволення потреб ринку праці. Став важливим саме комплексний підхід, тісна взаємодія роботодавців та Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості.

Розподіл працівників центру зайнятості на працівників, які безпосередньо контактують з клієнтом (фронт-офіс) та адміністрацію і менеджментом (бек-

офіс) становить 77% від загальної кількості персоналу. Це дає змогу зробити висновок про те, що у фокусі Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості знаходиться клієнт.

Проаналізуємо склад і структуру персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості за віком, освітою та статтю. Дані розрахунків узагальнимо за допомогою таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз складу і структури персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості за віком, освітою та статтю за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 року від 2020 року	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року, всього	16	100	17	100	18	100	2	-
Кількість працюючих у віці, років								
15 – 28	3	18,75	3	17,65	4	22,22	1	3,47
50 – 54	6	37,50	5	29,41	6	33,33	0	-4,17
55 – 59	7	43,75	9	52,94	8	44,44	1	0,69
Кількість працівників, які закінчили навчальні заклади освіти								
I – II рівнів акредитації	8	50,00	6	35,29	5	27,78	-3	-22,2
III – IV рівнів акредитації	8	50,00	11	64,71	13	72,22	5	22,2
Кількість жінок	12	75,00	10	58,82	10	55,56	-2	-19,4
чоловіків	4	25,00	7	41,18	8	44,44	4	19,4

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновки, що у 2022 році порівняно із 2020 роком на 3,47% зросла питома вага працюючих у віці 15-28 років, також зросла питома вага працівників у віці від 55 до 59 років на 0,69%.

Крім цього за аналізований період різко (на 22,2% або 5 осіб) зросла чисельність працівників, які закінчили заклади освіти III-IV рівнів акредитації.

У структурі персоналу на 19,4% зросла частка працівників-чоловіків.

До якісних показників персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості відносяться:

індивідуальні професійні характеристики працівників;

індивідуальний кваліфікаційний потенціал кожного працівника;

організаційні та соціально-психологічні параметри групової динаміки, групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності центру зайнятості.

Плинність кадрів – показник того, скільки співробітників залишають центр зайнятості, адже після звільнення працівника необхідно знайти нового, який відповідатиме всім вимогам і зможе швидко адаптуватися на новому місці [23, с. 52].

За аналізований період у центрі зайнятості фіксуються досить високі показники плинності кадрів, що пов'язано з тим, що частина працівників вимушено переміщено до інших країн. Також значною є плинність кадрів серед молоді, що працевлаштовується в Волочиське управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості. Вони досить швидко змінюють роботу через відсутність зрозумілих перспектив кар'єрного росту, значне навантаження і низьку заробітну плату.

Кваліфікаційний рівень працівників центру зайнятості є досить високим, оскільки керівництво Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості вимагає від кандидатів на посади службовців володіння значною кількістю навичок для працевлаштування та подальшої роботи в центрі занятості. Серед вимог працевлаштування в Волочиське управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості обов'язкова наявність у кандидата повної вищої освіти відповідного до посадової інструкції напрямку підготовки за рівнями магістр та спеціаліст. Зазвичай це спеціальності в таких галузях, як управління та адміністрування, право, соціальна робота, юридична або економічна освіта. Крім того, для працевлаштування на посаду галузевого фахівця із певною категорією є вимога конкретної кількості років професійного стажу.

Для фахівців з питань зайнятості та кар'єрних радників вимогами є знання основ психології, правил ділового етикету та спілкування, трудового законодавства України, основ організації праці та управління, основ діловодства, основ етики, правил охорони праці та пожежної безпеки, володіння державною мовою, досконалі навички роботи на комп'ютері та знання відповідних програмних продуктів.

Компетенції працівників Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості наразі оцінити досить складно, адже в центрі зайнятості відсутня модель та системна програма оцінки компетенцій працівників різних рівнів, на основі яких можна було б зробити висновки.

Працівники Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості регулярно підвищують власні ділові компетенції, однак чітка програма та система кар'єрного розвитку у центрі зайнятості є відсутньою. Можливість розвиватися по вертикалі є досить обмеженою, а типова кар'єрна драбина складається з наступних кроків: спеціаліст відділу – заступник начальника відділу–начальник відділу. Просування щаблями кар'єрної ієрархії відбувається за умови утворення вакантної позиції, яку необхідно заповнити.

Навантаження персоналу у відділі сприяння працевлаштуванню Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості, становить 110 безробітних. Досвід різних центрів зайнятості показує, що оптимальний показник для ефективної роботи – від 100 до 120 безробітних осіб на кар'єрного радника. Отже, значення показника Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості знаходиться в межах норми.

Центр зайнятості постійно аналізує та здійснює прогнозування тенденцій економічного розвитку району та міста, рух та динаміку робочих місць, склад пропозиції робочої сили з врахуванням перспективних змін у потребах локального ринку праці на близьку та подальшу перспективу.

Вивчивши потреби установ, організацій та підприємств міста у підготовці кваліфікованих кадрів, вимоги роботодавців до претендентів на робочі місця впроваджена стратегія розширення обсягів підвищення кваліфікації, перепідготовки або підготовки безробітних під конкретне замовлення роботодавців.

Для створення ефективної системи стимулювання працівників Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості необхідно перш за все розробити критерії ефективності діяльності установи, скориставшись якими можна було б визначати індивідуальний внесок кожного працівника у вирішення питань працевлаштування безробітних, а відтак і відзначати тих, хто заслуговує заохочення. Варто у межах наявних можливостей застосовувати матеріальні стимули, а з нематеріальних віддавати перевагу грамотам, подякам.

## **2.2. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу організації**

Управління персоналом центру зайнятості є складним процесом цілеспрямованого впливу на його працівників з метою досягнення певних результатів, і в даний процес об'єднує такі важливі компоненти:

1. нормативно-правова база управління персоналом;
2. інформаційне забезпечення управління персоналом центру зайнятості;
3. організаційна структура управління персоналом центру зайнятості;
4. система роботи з персоналом установи;
5. методи, інструменти та технології управління персоналом установи.

Система управління персоналом Волочиського територіального центру зайнятості має будуватися і базуватися на її принципах і пріоритетах, а також на загальних принципах системи управління персоналом.

Стабільність персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості досягається завдяки підвищенню його кваліфікаційно-професійного рівня за допомогою саморозвитку, підвищення кваліфікації, перепідготовки та навчання.

Якісна робота персоналу потребує ґрунтовних високого рівня освіти, професійних знань, вмінь та навичок, наявності високих моральних принципів та установок поведінки. У свою чергу, неузгодженість процесів професійного розвитку персоналу центру зайнятості, відсутність дієвого механізму посадового просування, підтверджують незацікавленість персоналу в постійному професійному самовдосконаленні.

Тому в основі роботи з персоналом необхідно враховувати такі вимоги:

- ✓ повага індивідуальності і цілісності кожної людини шляхом заохочення високої продуктивності праці;
- ✓ створення та підтримання атмосфери пошуку, творчості, активності у здійсненні управлінських рішень;
- ✓ створення умов для реалізації прав людини;
- ✓ відповідальність за навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу;
- ✓ заохочення випадків прийняття на себе відповідальності в складних ситуаціях;
- ✓ створення умов для розвитку творчих здібностей;
- ✓ впровадження справедливої системи оплати праці, просування по службі;
- ✓ підтримання відповідальності за якість роботи і долю організації.

Одним з найбільш ефективних інструментів підвищення результативності професійної діяльності персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості є стимулювання. Адже саме стимули, мотиви та інтереси є рушійною силою його діяльності. Але мотивація персоналу в центрі зайнятості дещо відрізняється від процесу стимулювання на приватних підприємствах.

Варто мотивувати персонал центру зайнятості до сумлінної праці, служіння державі та громаді, до повноцінного виконання обов'язку надання громадянам всього спектру послуг. У цьому контексті чималу роль відіграють також і особисті, морально-етичні риси працівника: його чесність, добросовісність, співпереживання, відкритість, патріотизм, відчуття обов'язку, здатність до співпраці, прагнення самовдосконалення.

Мотивація персоналу центру зайнятості включає цілу низку складових, зокрема:

мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості;

мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби;

мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника;

мотивацію вибору нового місця роботи.

Зазвичай система мотивації персоналу включає в себе статусні, матеріальні та трудові групи мотиваційних чинників.

Матеріальна мотивація полягає у задоволенні потреби у прагненні людини до поліпшення свого матеріального добробуту; в основі трудової мотивації – задоволення бажання працювати взагалі та працювати саме в даному центрі зайнятості, у даному колективі та займати дану посаду; в основі статусної мотивації лежить задоволення бажання людини до кар'єрного росту, задоволення потреби у визнанні досягнень.

Матеріальна мотивація у Волочиському управлінні Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості відіграє важливу роль, особливо в процесі оцінки ефективності роботи співробітників. Застосовується даний вид мотивації з метою підвищення ефективності праці персоналу і за допомогою грошової винагороди утримання його на робочих місцях. Так як основною метою застосування системи мотивації праці є отримання вищих результатів роботи конкретного працівника, причому цей результат має стати підсумком власного бажання співробітника, певного напруження його фізичних та

духовних сил, то традиційно для підкріплення подібного бажання застосовується система винагород, яка складається з посадового окладу і різного роду надбавок та премій. Але, якою б дієвою не була система матеріального стимулювання праці, її недостатньо для повного задоволення працівників власною роботою. Необхідно використовувати і інші види мотивації: моральну та трудову.

У свою чергу, трудову мотивацію можна розділити на дві групи мотиваційних чинників: стиль управління персоналом та організація і умови праці. Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення вільного та робочого часу, праці та відпочинку, тобто нормування праці. Нормування у поєднанні з іншими елементами організації праці сприяє раціоналізації трудових процесів, усуненню втрат робочого часу.

У Волочиському управлінні Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості розробляються індивідуальні графіки нормування праці для кожного працівника окремо. Крім індивідуальних графіків існує чіткий розпорядок робочого дня.

Моральне заохочення працівників можна визначити як систему взаємопов'язаних факторів, які впливають на їх діяльність. Чим більше таких факторів відповідають потребам працівника, тим вищою буде його віддача. Будь-який працівник центру зайнятості повинен приходити в дружній колектив на цікаву роботу, де за ним закріплене робоче місце, на якому йому комфортно. Працівник повинен розуміти завдання та цілі своєї роботи, а також усвідомлювати, що його відмінна робота буде високо оцінена не лише матеріально, але і шляхом кар'єрного зростання по службовій ієрархії.

Сукупність факторів морального заохочення, які дають характеристику умов праці, можна об'єднати в 3 групи: естетичні, психологічні та санітарно-гігієнічні. Кожна ця група має відповідати умовам життєдіяльності людини як особистості, нормам безпеки та чинному законодавству України.

Згідно з вимогами законодавства України забезпечити умови праці і цілі установи можливо лише при чіткій координації дій керівників структурних

підрозділів, спеціалістів служб управління персоналом і безпосередньо працівників. Наслідки невиконання санітарних норм можуть бути різними: від травм та нещасних випадків до послаблення зору і психологічного напруження працівника.

Для того, щоб робота працівника Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості була ефективною, він повинен дотримуватися принципу відповідальності кожного за виконувану ним роботу, чіткий перерозподіл обов'язків, що дає сподівання на створення в колективі потужної команди однодумців.

Для успішного кар'єрного росту працівника у центрі зайнятості встановлюються 7 категорій та 15 рангів посад державних службовців. Для присвоєння кожного наступного рангу в межах відповідної категорії посади державний службовець повинен успішно відпрацювати на займаній посаді два роки. За виконання особливо відповідальних завдань працівнику може бути присвоєно черговий ранг достроково в межах відповідної категорії посад. Крім того, за сумлінну працю працівнику при виході на пенсію може бути присвоєно черговий ранг поза межами відповідної категорії посад.

Щоб успішно розвиватись Волочиському управлінні Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості необхідно управляти винагородами персоналу, його набором, навчанням, оцінкою, тобто потрібно створювати, удосконалювати методи та процедури, програми організації цих процесів.

Управління персоналом центру зайнятості повинно здійснюватись на основі науково розроблених методів – способів впливу на окремого працівника або весь колектив для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі роботи. Ці методи поділяються на три групи:

- 1) економічні – заробітна плата, премії та інші винагороди, що базуються на використанні економічних стимулів;

2) адміністративні – орієнтуються на мотиви поведінки (бажання працівника працювати саме в цьому центрі зайнятості, почуття обов'язку) і діють через нормативно-правові акти, інструкції, накази та розпорядження;

3) соціально-психологічні – впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів і засновані на використанні моральних стимулів до праці з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Цього можна досягти через: власний приклад, задоволення духовних і культурних потреб працівників, їх соціальний захист, створення нормального психологічного клімату та творчої атмосфери в колективі, встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу, встановлення моральних заохочення і санкцій.

З метою вдосконалення механізму мотивації керівництво центру зайнятості повинно забезпечити виконання основних мотиваційних складових, таких як низький рівень шуму, наявність їдальні, зручне і комфортне робоче місце, цікава робота, приємний дизайн приміщення, витриманий у сірому (викликає серйозний діловий настрій) або у синьому (знімає втому) кольорі, чистоту та порядок в приміщенні, сприятливі фізичні умови праці (нормальна вологість повітря, комфортна температура). Крім цього потрібно щоб рівень заробітної плати відповідав займаній посаді працівника, за результати роботи виплачувались справедливі винагороди (морально-психологічні заохочення, премії), працівника поважав керівник і колеги, відчувався нормальний мікроклімат в колективі. Важливо керівнику не забувати про організацію навчання та підвищення кваліфікації працівників, можливість його кар'єрного, фахового та творчого росту, самовираження. Працівник повинен відчувати потребу у своїй роботі, інтерес і врахування керівництвом його поглядів, поінформованість про плани і перспективи подальшого розвитку центру зайнятості.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ВОЛОЧИСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ФІЛІЇ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

### 3.1. Впровадження зарубіжного досвіду управління професійним розвитком персоналу

Найважливішим елементом управління діяльністю Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості є ефективне управління його персоналом. Організація не працюватиме продуктивно і злагоджено до тих пір, доки керівництвом не приділятиметься достатньо уваги системі соціального захисту та мотивації працівників, оптимальній організаційній структурі управління організацією. Напрацювань вітчизняних вчених-економістів не завжди вистачає для адекватної оцінки проблем управління персоналом організації, тому варто для проведення комплексного аналізу даного питання звернутись до зарубіжного досвіду в цій сфері.

Система управління персоналом Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості показала свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є негативний психологічний клімат в колективі, значна плинність кадрів та низька продуктивність праці працівників. Відповідно наслідки такої роботи зовсім невтішні – неефективна робота структурних підрозділів організації, невчасне інформування потенційних працівників про наявні вакансії, збитковість діяльності.

У Волочиському управлінні Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості існує дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку персоналу. Працівники кадрової служби не мають спеціальної освіти, керівники структурних підрозділів живуть за старими поняттями, персонал часто не знає про перспективи розвитку організації, направленості його діяльності в соціальній та стратегічній сферах.

Важливим стримуючим фактором розвитку персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості є відсутність у кошторисі видатків установи коштів на розвиток персоналу, навіть при умові, що керівництво організації розуміє потребу у розвитку персоналу.

Система управління персоналом Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості, порівняно із аналогічними організаціями провідних країн світу є недосконалою та потребує реформування. Перш за все необхідно звернути увагу на початкове вивчення сильних та слабких сторін, особистий потенціал кожного працівника, як це передбачено японською системою, адже працівники центру зайнятості не можуть в більшості випадків повністю реалізувати свої можливості. Це можна зробити за умови розширення можливостей професійного та освітнього росту, ефективного стимулювання, створення умов для залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Варто звернути увагу не лише на рівень кваліфікації працівників, а й керівних кадрів. На сьогоднішній день ринок послуг з перепідготовки, підготовки та підвищення кваліфікація керівників досить розвинений поряд із наданням звичайних освітніх послуг. Тому для навчання керівних кадрів Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості варто використовувати програми, які беруть до уваги практичний досвід провідних зарубіжних організацій, враховують вимоги часу та орієнтовані на підвищення ефективності управління.

Значна частина проблем з управлінням персоналом Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості пов'язана з формуванням його кадрового потенціалу. Підвищення ефективності формування кадрового потенціалу дозволить створити колектив організації, який з мінімальними витратами буде приносити високі результати працевлаштування шукачів роботи. З цією метою варто застосувати досвід розвинутих країн світу.

Серед інших можна використати класичну американську чи японську моделі менеджменту, модель менеджменту ЄС, кожна з яких має свої особливості та поєднує деякі елементи з інших моделей. Відрізняються вони між собою як мотивацією працівників, так і трактуванням діяльності, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього [9, с. 398].

Перед організацією стоїть завдання покращення управління професійним розвитком персоналу. Тому, опираючись на українські реалії та використовуючи іноземний досвід, із кожної моделі варто використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат.

На сьогоднішній день найбільш поширеною у світовій практиці є американська модель управління персоналом. В свою чергу, японська модель управління персоналом швидко поширюється світом через успіхи японських товаровиробників. Однак, японська модель тісно пов'язана з японською культурою, що має свої специфічні відмінності. Тому не всі її елементи управління персоналом можна з використовувати в Україні.

З точки зору орієнтації на колективізм (Японія) та індивідуалізм (США) японську і американську моделі зазвичай розглядають як такі, що знаходяться на різних полюсах. Важливими відмінними ознаками володіє і європейська модель.

З точки зору історичного розвитку, особливостей розвитку економіки, ментальності, стилю життя та релігійних особливостей для Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості найбільш близькою буде європейська модель управління персоналом, проте варто також запозичити певні особливості і у американської та японської моделей.

Американська система менеджменту побудована на традиціях заохочення індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток підприємства. Вона передбачає залежність розміру заробітної плати працівника від на прибуток компанії. Характерною рисою є висока оплата праці персоналу, чітка

постановка задач і цілей, соціальні гарантії, заохочення споживацьких цінностей.

Особливістю американської системи управління персоналом є постійна атестація працівників з метою кар'єрного просування, використання найбільш доцільної системи оплати праці, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. Компанії здійснюють моніторинг заслуг працівників.

В американських корпораціях широкого поширення в останні роки набула система «плата за виконання» (Pay for Performance), яка має на меті застосування таких способів оплати праці, при яких заробіток, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах змінної оплати праці, системі гнучкої оплати тощо.

Американські компанії у роботі з працівниками важливого значення надають удосконаленню стимулювання і організації праці. Вони все частіше розширюють коло відповідальних осіб за виконання поставлених завдань, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, відмовляються від ієрархічних структур. Використовується форма організації праці у межах бригади, робочої групи, які мають певну виробничу самостійність.

Орієнтованість на індивідуальні результати і цінності – характерна особливість американських менеджерів. В американських компаніях вся управлінська діяльність ґрунтується на механізмі оцінки індивідуальних результатів, індивідуальної відповідності, розробці кількісних вимірників цілей, які мають короткотерміновий характер. При цьому конкретні особи приймають управлінські рішення і, як правило, несуть відповідальність за їх реалізацію [39, с. 78].

Цей досвід варто використати у практиці діяльності Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості під час нарахування премій, інших видів заохочень працівникам, які самостійно

ухвалили управлінські рішення, що дозволили знизити рівень безробіття в регіоні.

На американських підприємствах існують команди менеджерів, завданням яких є інтеграція молодих спеціалістів. У ці команди входять різні спеціалісти: провідні менеджери по інформаційній політиці, що збирають дані про інформаційні технології та управляють подальшим рухом цих даних; менеджери по навчанню, які відбирають персонал для перепідготовки у відповідності з новими технологіями та менеджерів інтелектуальних капіталів, які розраховують ефект від впровадження знань в процес виробництва.

В боротьбі за економічну першість основним конкурентом США виступає «країна Сонця, що сходить» – Японія. Висока ефективність японського менеджменту у ХХІ столітті сприяла досягненню країною статусу лідера світового економічного розвитку. Японська система управління трудовою діяльністю є централізованою, інноваційно-орієнтованою, колективістською, соціально-спрямованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою.

Особливість японської системи управління персоналом полягає у стимулюванні працівників, гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи. Система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні і передбачає першочергове вивчення слабких та сильних сторін працівника, його особливостей, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, оснащується робоче місце та визначаються службові обов'язки.

В Японії працівників не розподіляють на некваліфікованих, малокваліфікованих і висококваліфікованих. Під час прийняття на роботу всі робітники є некваліфікованими. Під час своєї трудової діяльності вони обов'язково підвищують свою кваліфікацію. До того ж у японській системі управління персоналом немає чіткого розмежування між робітниками і інженерно-технічним персоналом [3, с. 113].

Японські корпорації на відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами, в більшій мірі використовують відданість компанії. Це досягається шляхом прирівнювання інтересів працівників з інтересами

корпорацій. Також значне місце приділяється системі обліку виробничого стажу і пов'язаною з ним заробітною платою, системі довічного наймання працівників і службовців, просуванню і ротації кадрів, активному спілкуванню та заохоченню прямих зв'язків, упору на навчання працівників. Повага до працівника є ключовою ідеєю даної системи.

У Японії рядові виконавці і топ-менеджери вважають себе співробітниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (премії при одержанні компанією прибутку, система пільг, позики на придбання житла за нижчим ніж у комерційних банків відсотком, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по нижчій ціні дозволяють, забезпечувати у колективі чудовий психологічний клімат.

Керівник за японською моделлю повинен бути таким спеціалістом, який зможе виконувати практично будь-яку роботу своїх підлеглих. Тому під час підвищення кваліфікації цей процес відбувається у іншій сфері діяльності, новій для керівника.

В Японії кожна компанія ставиться дуже ретельно до підбору нових працівників. Для країни з рівнем безробіття у 1,5-2% ця проблема є актуальнішою безпосередньо для підприємств, ніж для сектору державного управління. На особливу увагу заслуговує сама практика підбору персоналу в Японії. Суть цього процесу можна описати коротким висловом: «Фірмі потрібен працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі».

Японська система управління будується на традиціях поваги до старших, ввічливості, колективізму, відданості ідеалам фірми, загальної згоди, постійна ротація персоналу, довічного найму співробітників великих компаній, створення умов для ефективної колективної праці.

Саме цих критеріїв дуже не вистачає працівникам Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості, де практично відсутні культура спілкування в колективі, вболівання за колег та ефективне вирішення проблем зайнятості населення регіону. Зважаючи на той

факт, що в японських компаніях практично відсутня плинність кадрів, це саме по собі передбачає високий рівень психологічного клімату в колективі, високий рівень продуктивності праці та бажання ефективно працювати.

Волочиському управлінню Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості можна перейняти досвід німецької системи участі працівників в управлінні виробництвом, яка включає: виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників, існування «робітника-директора», спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці. Тобто, на німецьких фірмах основна увага приділяється стажуванню, перепідготовці працівників за відповідними його профілю роботи програмами; проводяться тренінги на суміжних посадах, відбувається постійна перепідготовка окремих категорій персоналу; застосовуються різні види оплати праці в залежності від досвіду, рівня кваліфікації, знання іноземних мов, володіння новими методами роботи; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків тощо.

Цінним для Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості може бути досвід французької системи управління професійним розвитком персоналу. На французьких підприємствах висувуються високі вимоги до професійного рівня працівників, які зазвичай зумовлені наявністю жорсткої конкуренції на ринку праці. Особлива увага звертається на перепідготовку персоналу: кар'єрний ріст можливий за умови постійної перепідготовки та покращення знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії [32, с. 77].

На італійських підприємствах управління персоналом здійснюється без певної системи. В Італії застосовується майже «радянська» система відбору та переміщення персоналу по кар'єрній драбині на основі суб'єктивних факторів: товариських та родинних зв'язків і тому подібне. Як результат, у працівників відсутні стимули та мотивації, які сприяють підвищенню кваліфікації. Досвід

управління професійним розвитком персоналу на підприємствах різних країн світу узагальнено за допомогою таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Особливості систем управління професійним розвитком персоналу провідних країн світу [44, с. 18].

Країна	Характерні знаки управління професійним розвитком персоналу
Японія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, ввічливості, відданості ідеалам фірми;</li> <li>– оплата праці визначається з урахуванням освіти та здібностей до виконання поставленого завдання, стажу роботи та віку;</li> <li>– початкове вивчення слабких і сильних сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця;</li> <li>– система «довічного найму», пріоритет колективним формам;</li> <li>– висока залежність працівників від компанії;</li> <li>– система управління трудовою діяльністю є інноваційно-орієнтованою, колективістською, соціально спрямованою;</li> </ul>
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>– практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання;</li> <li>– механізм індивідуалізації заробітку;</li> <li>– персонал – основне джерело підвищення ефективності фірми;</li> <li>– підбір здійснюється за такими критеріями, як психологічна сумісність, практичний досвід роботи, освіта, уміння працювати в колективі;</li> <li>– орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів;</li> </ul>
Велика Британія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань;</li> <li>– переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії;</li> <li>– проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників;</li> </ul>
Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання конкурсів під час заміщення різних посад;</li> <li>– зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань;</li> <li>– навчання «психології спілкування» всіх працівників;</li> <li>– інформування персоналу про вакансії.</li> </ul>
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виробничі ради на підприємствах;</li> <li>– перепідготовка працівників за програмами стажування;</li> <li>– проводяться тренінги на суміжних посадах;</li> <li>– посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами;</li> <li>– використовуються різні види оплати праці в залежності від досвіду, знання іноземних мов, рівня кваліфікації, володіння новими методами роботи.</li> </ul>

За даними таблиці 3.1 можна зробити висновок, що провідні країни світу головною ціллю функціонування системи управління персоналом вважають забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, їх ефективне використання, соціальний та професійний розвиток.

Зарубіжний досвід містить цілу низку позитивних тенденцій процесу управління персоналом, який варто використати у практиці діяльності Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості, адже існуюча практика роботи в сфері управління персоналом організації не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників.

У практиці діяльності Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості відсутня єдина система роботи з кадрами, зокрема система вивчення схильностей і здібностей, посадового та професійного просування працівників. Через це працівники відділу кадрів організації не здатні взяти на себе роль служби, яка б забезпечила весь комплекс заходів, що гарантують якість підбору та розстановки кадрів. Політика тиску і стреси все частіше використовуються в процесі роботи з персоналом. При формуванні системи управління професійним розвитком персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості варто застосувати систему «Інвестори в людей», яка використовується у Великій Британії. Вона тренує, розвиває і орієнтує працівників на досягнення основних бізнес-цілей організації.

Практична користь цієї системи полягає у тому, що зростає ефективність діяльності працівників, адже після навчання вони працюють краще і продуктивніше, покращується мікроклімат в колективі, скорочується кількість прогулів [52, с. 95].

Участь у даній програмі була б корисною як для працівників, так і для керівників структурних підрозділів Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості.

### 3.2 Застосування сучасних практик професійного розвитку персоналу

Для того, щоб установа розвивалася, необхідно розвивати співробітників – її головний потенціал. Система розвитку і навчання персоналу удосконалює професійну майстерність працівників, формує у них інноваційне мислення і вміння працювати в команді. Завдяки процесам навчання та розвитку підвищується продуктивність праці та ефективність функціонування установи.

Метою сучасних програм професійного розвитку персоналу є: навчити працівників самостійно думати, працювати командою та комплексно вирішувати проблеми. На таких програмах працівникам дають знання, які виходять за межі посади і формують бажання вчитись. Під час планування професійного розвитку персоналу і підвищення його кваліфікації проводиться аналіз потреби у навчанні, вивчаються існуючі знання та навички працівника, виявляють розбіжності і потреби у навчанні та пріоритети їх задоволення. Для керівників та спеціалістів Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості підвищення кваліфікації здійснюється при закладах вищої освіти Хмельницької і Тернопільської областей, на аналогічних філіях області та за кордоном.

Важливим засобом професійного розвитку персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості є професійне навчання персоналу – систематичний процес формування у працівників установи вмінь і практичних навичок, теоретичних знань, необхідних для виконання роботи по якісному підбору кадрів.

Основними напрямками професійного навчання працівників Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості є:

- навчання з метою підвищення кваліфікації працівника;
- навчання для засвоєння нових методів та прийомів виконання трудових функцій;
- первинне навчання у відповідності з цілями установи, задачами функціональних підрозділів і специфікою роботи працівника;

- навчання для ліквідації розбіжності між особистими якостями працівника і вимогами посади;

- навчання для роботи за новими напрямками розвитку установи.

Щоб навчання працівника пройшло максимально успішно, необхідно визначити, в які терміни і хто буде його проходити, скласти програму та план навчання, визначити конкретні завдання кожної програми.

З метою розвитку професійних навичок і знань своїх співробітників сучасні установи використовують велику кількість методів, які можна поділити на дві великі групи: навчання на робочому місці та навчання поза робочим місцем. Проаналізуємо особливості методів професійного розвитку персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості за допомогою таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Методи професійного розвитку персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості

<b>Професійний розвиток безпосередньо на робочому місці</b>	<b>Професійний розвиток поза робочим місцем</b>
Адаптація нових працівників	Участь у проектах
Інструктаж на робочому місці	Дистанційне навчання
Спеціальний набір завдань	Тренінги
Передача (делегування) повноважень	Ознайомлення з досвідом інших установ
Розширення кола обов'язків	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Ротація	Ділові ігри
Чергування робочих операцій	Самостійне навчання
Метод ускладнених завдань	Симпозіуми, виставки, семінари
Підготовка і розвиток робочої команди	Обговорення та дискусії
Консультування	Рольові ігри
Аналіз робочих дій і процедур	Моделювання ситуацій
Наставництво	Лекція
Передача досвіду	Участь у навчальних програмах

Примітка. Систематизовано автором на основі [54].

Безпосередньою взаємодією з щоденною роботою характеризується саме навчання на робочому місці. Цей вид навчання полегшує входження в навчальний процес, тих працівників, хто не звик до навчання в аудиторіях, є більш оперативним та дешевшим. Навчання в стінах установи передбачає запрошення інструктора чи педагога ззовні для задоволення конкретних потреб у навчанні співробітників. В той же час, в цьому випадку мета і порядок навчання можуть губитися за жорсткими часовими рамками і поточною роботою працівника.

Всі види навчання за межами самої установи включає навчання поза робочим місцем. В даному випадку процес навчання можна краще спланувати, дидактично якісніше опрацювати.

На сьогоднішній день традиційні методи професійного навчання та розвитку персоналу все частіше витісняються нестандартними методами, такими як Buddying, Secondment та Shadowing [48, с. 55].

Новою формою наставництва (buddying) передбачається, що обидві сторони (наставник та учень) знаходяться на рівних позиціях. Такий підхід вигідний для обох сторін: наставник може отримати свіжі ідеї від учня та пригадати давно забуті навички, а учень отримує досвід та нові знання. Відсутність ієрархічності гарантує отримання зворотної інформації в обох напрямках.

Близько 70% західних компаній використовують в своїй практиці досвід тимчасового переведення працівника в інший підрозділ підприємства (secondment). Там працівник спілкується з представниками іншої сфери діяльності, переймає їх навички роботи. Такий метод розвитку персоналу особливо поширений у англійських фірмах. В деяких випадках, працівника переводять в іншу компанію.

Secondment також використовується для поліпшення відносин між фірмами-партнерами, розробки новацій, розвитку співробітників і підвищення ефективності роботи компанії в цілому.

Досить дешевим та простим способом навчання є shadowing. Цей спосіб полягає в прикріпленні «тіні» до працівника. Цією «тінню» виступає працівник, який претендує на посаду, аналогічну до посади наставника, за яким він закріплений. Наставник не вчить «тінь», а просто спостерігає декілька днів за його роботою, вивчає її в деталях. Використовувати таку форму навчання можна для всіх рівнів персоналу.

Для досягнення поставленої мети організації навчання та розвиток повинні бути чітко організовані стосовно покращення конкурентних переваг персоналу. Основними компонентами структури управління професійним розвитком персоналу є:

- ✓ прогнозування та планування професійного розвитку персоналу;
- ✓ організація професійного розвитку працівників установи;
- ✓ мотивація персоналу до професійного розвитку персоналу;
- ✓ контроль за реалізацією професійного розвитку;
- ✓ контроль успішності та результативності навчання.

Кожен зі структурних елементів управління професійним розвитком персоналу має своє призначення. Зокрема, планування професійного розвитку персоналу окреслює пошук стратегічних цілей в управлінні розвитком персоналу, підтвердження необхідності та напрямків професійного навчання працівників установи та визначення їх завдань.

Побудова процесу професійного розвитку персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості відбувається в такій послідовності:

- визначають кращого працівника даної установи, який відповідає зовнішнім і внутрішнім її потребам;
- досліджуються особливості та резерви професійного розвитку персоналу установи;
- втілюються в життя заплановані заходи щодо професійного навчання персоналу установи;

- стимулювання персоналу до самостійної роботи з професійного розвитку.

Послідовність дій по плануванню професійного розвитку персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості узагальнимо за допомогою рис. 3.1.



Рис. 3.1. Послідовність дій з планування професійного розвитку персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості

Примітка. Узагальнено автором на основі [25].

Лише тоді можна вважати, що у професійному розвитку працівника досягнуто найвищих результатів, коли він починає займатися самоосвітою.

В умовах переходу до інноваційної моделі економічного розвитку подальшими напрямками удосконалення організації професійного розвитку персоналу повинні стати:

1. формування системи безперервної підготовки кадрів, включаючи навчання в умовах виробництва та з відривом від виробництва;
2. заохочення внутрішньої конкуренції між співробітниками у визначених межах, не допускаючи при цьому загострення конфліктів між ними;
3. створення умов для кар'єрного росту працівників;
4. застосування прогресивних форм організації навчання (навчання у групах, коучінг та ін.);
5. гарантування стабільності та адекватного оновлення кадрового складу персоналу установи;
6. використання сучасних систем обробки, передачі та зберігання інформації і забезпечення доступу до них відповідних категорій персоналу.

Отже, у практиці професійного навчання та розвитку персоналу існує велика кількість як звичайних, так і нетрадиційних методів навчання. Кожен з них має свої недоліки та переваги. Вибір методу навчання залежить від конкретної мети: формування вмій та навичок, отримання нових знань, запозичення досвіду тощо. Якщо потрібно досягнути цих цілей в комплексі, то можна поєднувати декілька методів навчання.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено сутність поняття «система професійного розвитку персоналу», під якою більшість науковців розуміють системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу.

В свою чергу професійний розвиток персоналу включає комплекс заходів, пов'язаних з професійним навчанням, підвищенням кваліфікації та перепідготовкою, а також плануванням кар'єри персоналу установи і містить набір освітніх, інформаційних, прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників організації відповідно до завдань її потенціалу розвитку і схильностей співробітників.

Управління розвитком персоналу дозволяє ефективно використовувати трудовий потенціал кожного окремого працівника, підвищувати його професійну мобільність, а також підвищувати рівень конкурентоспроможності співробітників. Наслідком цієї роботи є підвищення мотивації до праці працюючих в колективі, зниження рівня плинності кадрів, покращення соціально-психологічного клімату в установі.

2. З'ясовано особливості нормативно-правової бази управління професійним розвитком персоналу, яка включає систему законів, інструкцій, актів та інших документів, що визначають порядок діяльності центру зайнятості (порядок реєстрації та організації діяльності, організаційно-правові норми, систему оподаткування та інші чинники).

Закон України «Про зайнятість населення» – основний нормативно-правовий документ, що регламентує управління професійним розвитком персоналу. Він містить статті про зайнятість населення, про право громадян на зайнятість, про державну політику у сфері зайнятості населення, професійну

орієнтацію та професійне навчання, компенсації та гарантії у разі втрати роботи, контроль і відповідальність за порушення законодавства про зайнятість населення. Серед важливих прав і обов'язків державної служби зайнятості зазначено, що вона за потреби організовує підготовку або перепідготовку громадян у системі служби зайнятості чи направляє їх до інших закладів освіти на перепідготовку, сприяє підприємствам у розвитку та визначенні змісту курсів навчання та перепідготовки.

3. Визначено кількісні (чисельність працівників, професійно-кваліфікаційний та статевовіковий склад кадрів) та якісні показники персоналу Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості.

Встановлено, що за аналізований період чисельність персоналу установи зросла на 12,5% або на 2 особи. Також змінилась і структура персоналу центру зайнятості. Питома вага службовців у загальній чисельності персоналу зросла на 8,33%, в той же час чисельність господарського персоналу знизилась на 8,33%. Також дещо (на 3,47% або 1 особу) зросла питома вага керівників у структурі персоналу центру зайнятості.

У 2022 році порівняно із 2020 роком на 3,47% зросла питома вага працюючих у віці 15-28 років, також на 0,69% зросла питома вага працівників у віці від 55 до 59 років. У структурі персоналу на 19,4% зросла частка працівників чоловічої статі.

Крім цього за аналізований період різко (на 22,2% або 5 осіб) зросла чисельність працівників, які закінчили заклади освіти III-IV рівнів акредитації.

4. Досліджено ефективність системи управління розвитком персоналу установи, яка передбачає підвищення кваліфікаційно-професійного рівня персоналу за допомогою саморозвитку, підвищення кваліфікації, перепідготовки та навчання.

Доведено, що стимулювання – найбільш ефективний інструмент підвищення результативності професійної діяльності персоналу установи. Саме матеріальна мотивація працівників Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості відіграє важливу роль в

процесі оцінки ефективності роботи співробітників. Основною метою застосування системи мотивації праці є отримання вищих результатів роботи конкретного працівника. Цей результат має стати підсумком власного бажання співробітника, певного напруження його духовних і фізичних сил. Для підкріплення подібного бажання застосовується система винагород, яка складається з посадового окладу і різного роду надбавок та премій. Але, якою б дієвою не була система матеріального стимулювання праці, її недостатньо для повного задоволення працівників власною роботою. Необхідно також використовувати моральний і трудовий види мотивації.

З метою вдосконалення механізму мотивації працівників установи варто понизити рівень шуму, покращити функціональність робочих місць працівників, підтримувати нормальну вологість повітря та комфортну температуру у приміщеннях.

Керівнику важливо не забувати про організацію навчання та підвищення кваліфікації працівників, можливість їх самовираження, кар'єрного, фахового і творчого росту. Працівник повинен відчувати потребу у своїй роботі, інтерес і врахування керівництвом його поглядів, поінформованість про плани і перспективи подальшого розвитку установи.

5. Запропоновано варіанти впровадження зарубіжного досвіду управління професійним розвитком персоналу, адже система управління персоналом Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості, порівняно із аналогічними організаціями провідних країн світу є недосконалою.

Керівнику установи варто використати досвід американських компаній, де вся управлінська діяльність ґрунтується на механізмі оцінки індивідуальних результатів, індивідуальної відповідності, розробці кількісних вимірників цілей, які мають короткотерміновий характер. При цьому конкретні особи приймають управлінські рішення і, як правило, несуть відповідальність за їх реалізацію.

З японської системи управління варто запозичити традиції поваги до старших, ввічливості, колективізму, відданості ідеалам фірми, загальної згоди, постійної ротації персоналу, створення умов для ефективною колективної праці.

Цінним для Волочиського управління Хмельницької філії Хмельницького обласного центру зайнятості також є досвід французької системи управління професійним розвитком персоналу, коли висуваються високі вимоги до професійного рівня працівників, що зумовлені наявністю жорсткої конкуренції на ринку праці. Особлива увага при цьому звертається на перепідготовку персоналу: кар'єрне зростання працівника можливе лише за умови постійної перепідготовки та покращення його знань, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про внутрішньофірмові вакансії.

Також керівництву центру зайнятості варто перейняти досвід німецької системи участі працівників в управлінні організацією, коли велика увага приділяється стажуванню, перепідготовці працівників за відповідними його профілю роботи програмами. Для таких працівників проводяться тренінги на суміжних посадах, відбувається постійна перепідготовка окремих категорій персоналу. Застосовуються різні види оплати праці в залежності від досвіду, рівня кваліфікації, знання іноземних мов, володіння новими методами роботи.

6. Окреслено шляхи застосування сучасних практик професійного розвитку персоналу, які полягають у застосуванні нової форми наставництва (buddying), коли наставник та учень знаходяться на рівних позиціях. Такий підхід вигідний для обох сторін, адже наставник може отримати свіжі ідеї від учня та пригадати давно забуті навички, і той час як учень отримує досвід та нові знання. При цьому відсутність ієрархічності гарантує отримання зворотної інформації в обох напрямках.

Також варто використовувати *secondment* – практику тимчасового переведення працівника в інший підрозділ установи, де працівник спілкується з представниками іншої сфери діяльності, переймає їх навички роботи. Такий метод розвитку персоналу використовується для розвитку співробітників і підвищення ефективності роботи установи в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Бацалай Ю.М. Формування механізму управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2012. – Вип. 4. – С. 139–145.
2. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. Молодий вчений. Економічні науки. – 2014. – №6. – С. 73- 75.
3. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. – 2017. – № 3. – С. 113-118.
4. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих // Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету. Сер: Педагогіка. – 2015. – № 2. – С. 169-176.
5. Баценко Л.М. Професійний розвиток персоналу як фактор позитивних зрушень в діяльності сільськогосподарських підприємств // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 3. – С. 130-135.
6. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників // Modern Economics». – 2018. – №8. – С. 6-14.
7. Бучинська Т В Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(2). – С. 144-146.
8. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу // Право та інновації. – № 2 (30) – 2020. – С. 63-67.
9. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях // Бізнес Інформ. – 2020. – №4. – С. 398-403.

10. Ворначев А. О. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу. К.: Педагогічна думка, 2012. – 145 с.
11. Гаврилюк І.В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – №2.
12. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. – К.: НТУУ КПІ ім. Ігоря Сікорського. – 2021. – 528 с.
13. Гаращук О.В. Організаційно-економічне управління людськими ресурсами як важливе забезпечення інноваційного розвитку // Економіка і регіон. – 2011. – №2. – С. 15-18.
14. Година М.А. Структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. – № 2. – 2020. – С. 18-22.
15. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно активних підприємств. Економічний аналіз: зб. наук. праць, 2014. – Том 15. – № 3. – С. 12-20.
16. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
17. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 194-198.
18. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом // Вчені записки Університету «Крок». – №2(54). – 2019. – С.56-61.
19. Дзекун Ю.О. Розвиток персоналу як складова мотивації трудової діяльності // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 4(3) – С. 183-186.
20. Донцова А.Ю. Професійний розвиток як умова зростання конкурентоспроможності персоналу // Наукові праці Донецького

- національного технічного університету. Сер.: Економічна. –2014. – №5. – С. 71-78.
21. Дроздова А. О. Світовий досвід професійного навчання і розвитку персоналу: матеріали X Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». – 2012. – Т. 1. – С. 94-96.
22. Дяків О. П. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом // Сучасні тенденції розвитку економічних систем: монографія/ за заг. ред. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – С. 223-234.
23. Жиденко Н. Професійний розвиток персоналу державної служби: основні складові процесу // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. – 2013. – Вип. 1. – С. 50-58.
24. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. №1556-VII, зі змінами та доповненнями // Офіційний сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.Ua/laws/show/1556-18>
25. Зленко А.М. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці // Економічний вісник університету. – 2015. – Вип. 24(1). – С. 34-38.
26. Кириченко М.О. Професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівних кадрів освіти у відкритому суспільстві / М.О. Кириченко // Theory and methods of educational management. – 2016. – № 2.
27. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення. Україна: аспекти праці. 2015. – № 4. – С. 22-26.
28. Короцинська Яна Методи професійного навчання і розвитку персоналу // Тринадцята всеукраїнська практично-пізнавальна інтернет-конференція, 2023 р.
29. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., "Кондор". – 2005. – 308 с.

30. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом // Вісник Черкаського університету. – 2017. – Вип. 1. – С. 79-88.
31. Левченко Л.О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів // Центральноукраїнський науковий вісник. – . Кропивницький. – 2018. – с.124-132.
32. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». – 2014. – Вип. 1. – С. 77-82.
33. Лисиця Н. М., Войтович Н. Г. Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудових відносин. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 6. – С. 106-113.
34. Магура М. І. Організація навчання персоналу компанії: Навчальний посібник. – К.: ЗАТ «Бізнес-школа», 2002. – 192 с.
35. Морозова М.Е. Професійний розвиток - навчання впродовж життя / М.Е. Морозова // Вісник післядипломної освіти. – 2010. – Вип. 2. – С. 98-104.
36. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. – № 2. – С. 36-44.
37. Пазюра Н.В. Розвиток людських ресурсів на підприємстві як чинник розвитку особистості // Педагогіка вищої та середньої школи. – 2013. – Вип. 37. – С. 342-347.
38. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 323-327.
39. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. – 2010. – № 7. – С. 78-84.
40. Пожар О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / О. М. Пожар, С. В. Зеленський; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”. – 2018. – 199 с.

41. Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації / Л. О. Позднякова, Д. О. Білецька // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. – 2015. – Вип. 158(1). – С. 51-56.
42. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2021. – 440 с.
43. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: Посібник / за наук. ред. Л. П. Пуховської. К.: ІІТО НАПНУ. – 2015. – 176 с.
44. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>
45. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор-Видавництво. – 2013. – 310 с.
46. Савченко В. А. Розвиток персоналу: Підручник. К.: КНЕУ. – 2008. – 512 с.
47. Скляр С.П. Розвиток персоналу підприємства із застосуванням моделей компетенцій // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2015. – № 6. – С. 151-154.
48. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 2. – С. 55-60.
49. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
50. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
51. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник. – К.: Академвидав, 2016. – 488 с.

- 52.Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом // Приазовський економічний вісник. – Випуск 3. – 2018. – с. 94-99.
- 53.Щетініна Л. В., Яструбинська А.Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2017. – № 2. – С. 259-266.
- 54.Ягупов В.В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості // Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота. – 2015. –Т. 175. – С. 22-28.