

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

Управління процесом розвитку та навчання персоналу в умовах VUCA
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДМП-МТ23мг
спеціальності: 073 «Менеджмент»
(ОП «Торговельний менеджмент»)
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Владислав ГОНЧАР
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Світлана ШЕПЕЛЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Тетяна Дем'яненко
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____ / Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«14» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу Владиславу ГОНЧАРУ

1. Тема: «Управління процесом розвитку та навчання персоналу в умовах VUCA» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3345 від «12» жовтня 2023 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «25» листопада 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): сучасні тенденції розвитку та навчання персоналу і вимоги до їх якості; організація, предмет, об'єкти та основні методи дослідження; організація управління процесом розвитку та навчання персоналу в умовах VUCA.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «14» жовтня 2024 р.

Керівник:

_____ Світлана
(підпис) ШЕПЕЛЕНКО

Завдання прийняв до виконання:

_____ Владислав ГОНЧАР
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	14.10.2024 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	21.10.2024 р	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	28.10.2024 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	11.11.2024 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	18.11.2024 р	
6	Перевірка на антиплагіат	21.11.2024 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	25.11.2024 р	

Здобувач

_____ Владислав ГОНЧАР
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Марина ГНСЗДІЛОВА
(підпис)

ЗМІСТ

	стр
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Навчання персоналу як складова професійного розвитку персоналу	9
1.2 Сучасні методи та технології розвитку персоналу підприємства	14
1.3 Зарубіжний досвід проектування системи розвитку та навчання персоналу підприємства.....	31
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	40
2.1 Організаційна характеристика підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».....	40
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».	42
2.3 Забезпеченість підприємства персоналом та оцінка його роботи	45
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	48
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» В УМОВАХ VUCA	49
3.1 Удосконалення системи розвитку персоналу за допомогою управління кар’єрою	49
3.2 Напрями вдосконалення кадрової роботи на підприємстві	56
3.3 Підходи до оцінки розвитку персоналу через систему навчання.....	62
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

АНОТАЦІЯ

Гончар В.В. Управління процесом розвитку та навчання персоналу в умовах VUCA. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент». – ННІ Українська інженерно – педагогічна академія ХНУ ім.В.Н. Каразіна. – Харків, 2024. – 76 с.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних засад та практичних положень організації управління процесом розвитку та навчання персоналу в умовах VUCA. Розкрито сутність розвитку та навчання персоналу, охарактеризовано методичні підходи до оцінки використання сучасних інструментів і методів розвитку і навчання персоналу. Удосконалено систему розвитку персоналу за допомогою управління кар'єрою. Надана управлінська діагностика та здійснений аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства. Запропоновано напрями вдосконалення кадрової роботи на підприємстві. Розроблено підходи до оцінки розвитку персоналу через систему навчання

Результати розробок можуть бути застосовані у практичній діяльності підприємств.

Ключові слова: навчання персоналу, професійний розвиток, управління кар'єрою, технології та методи розвитку персоналу.

ANNOTATION

Gonchar V.V. Management of the process of development and training of personnel in VUCA conditions. – Manuscript.

Master's qualification work in the specialty 073 "Management". – NNI Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy of KhNU named after V.N. Karazin. – Kharkiv, 2024. – 76 p.

Master's qualification work is devoted to the study of theoretical principles and practical provisions of the organization of management of the process of development and training of personnel in VUCA conditions. The essence of personnel development and training is revealed, methodological approaches to assessing the use of modern tools and methods of personnel development and training are characterized. The personnel development system is improved using career management. Management diagnostics is provided and an analysis of the economic and financial activities of the enterprise is carried out. Directions for improving personnel work at the enterprise are proposed. Approaches to assessing personnel development through the training system are developed

The results of the developments can be applied in the practical activities of enterprises.

Keywords: personnel training, professional development, career management, technologies and methods of personnel development.

ВСТУП

Розвиток людських ресурсів зараз особливо важливий для більшості компаній. Це пов'язано з тим, що робота в ринковому середовищі висуває високі вимоги до рівня кваліфікації, знань і навичок персоналу. Знання та навички, які вчора допомагали співробітникам добре працювати, сьогодні втрачають свою ефективність, а завтра стануть абсолютно недоречними. Як зовнішні умови (економічна політика держави, законодавство і податкова система, з'являються нові конкуренти т.д.), так і внутрішні умови функціонування підприємства (реструктуризація, технологічні зміни і т. д.) змінюються дуже швидко. Це ставить більшість компаній перед необхідністю об'єктивно підготувати персонал до сьогоднішніх і завтрашніх змін.

Актуальність вивчення професійного розвитку та організації навчання персоналу обумовлена тим, що "якісні" характеристики персоналу сьогодні стали особливо важливі, оскільки це відмінні співробітники з творчим мисленням, здатні знаходити вихід з нестандартних ситуацій. Основним фактором, що безпосередньо впливає на якісні характеристики персоналу і вартість людського капіталу підприємства в цілому, є система навчання персоналу, основним елементом якої є перепідготовка персоналу. Дана система є важливою складовою загального управління персоналом і сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства на ринку.

Метою даного дослідження є розробка і демонстрація пропозицій з управління процесом розвитку і навчання персоналу торгових підприємств в умовах VUCA. Відповідно до поставлених цілей, в ході роботи передбачалося вирішити наступні завдання:

- Визначити місце навчання персоналу як складової професійного розвитку персоналу;
- Розглянути сучасні методи і технології розвитку людських ресурсів підприємства;

- З урахуванням досвіду обох країн в організації системи розвитку для розвитку людських ресурсів на підприємстві;
- Визначити організаційні характеристики підприємства ТОВ "ПАВЕКС ГРУП";
- Проаналізувати фінансово-економічні показники ТОВ "ПАВЕКС ГРУП";
- Проаналізувати штатний розклад компанії і оцінити роботу;
- Запропонувати вдосконалення системи розвитку людських ресурсів за допомогою управління кар'єрою в середовищі vuca;
- Продемонструвати напрямки вдосконалення кадрової роботи на підприємстві;
- Пояснити підхід до оцінки розвитку персоналу через систему навчання.

Метою даного дослідження є процес розвитку і навчання персоналу торгових підприємств.

Предметом даного дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних положень з управління процесом розвитку і навчання персоналу торгових підприємств в умовах VUCA.

Методи дослідження. У процесі роботи були застосовані такі методи, як монографічний, діалектичний, експертної оцінки, розрахунково-конструктивний, порівняльний, графічний.

Базою дослідження є ТОВ "ПАВЕКС ГРУП", Харків. Вид діяльності - торгівля.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти різних органів влади України. Матеріали наукових досліджень провідних вчених, Наукові публікації та періодичні видання, спеціальні наукові та довідкові матеріали галузі, дані Державної служби статистики України, статистичні звіти ТОВ "ПАВЕКС ГРУП", інформаційні ресурси в мережі Інтернет, власні дослідження автора.

Наукова новизна отриманих результатів:

- Процес розвитку і навчання персоналу був удосконалений за рахунок вдосконалення системи управління кар'єрою. Це комплексна система, яка дозволяє ефективно управляти розвитком кожного співробітника;

- Алгоритм процесу навчання персоналу підприємства відрізняється від існуючого, і постійне вдосконалення процесу навчання співробітників є ресурсною складовою управління підприємством.

Практична значимість отриманих результатів:

- Запропоновано збільшення кількості співробітників у відділі Управління персоналом;

- Ми розробили обов'язкове підвищення кваліфікації та проведення тренінгів не рідше одного разу на рік.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ І НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ VUCA

1.1. Навчання персоналу як складова професійного розвитку персоналу

Основним напрямком підвищення кваліфікації є професійне навчання - процес формування певних професійних знань і умінь у співробітників з використанням спеціальних методів навчання. Формально підвищення кваліфікації є більш широким поняттям, ніж професійне навчання, але різниця між ними в реальному житті умовна, оскільки і підвищення кваліфікації, і професійне навчання виконують одну і ту ж задачу - підготовку персоналу до виконання своїх обов'язків. Різниця полягає в тому, що професійне навчання орієнтоване на поточні потреби підприємства, тоді як підвищення кваліфікації орієнтоване на майбутнє і має більш базовий характер [1-3].

Професійне навчання спрямоване на самореалізацію особистості, формування глибоких знань, навичок і вмінь, набуття першої або нової професії або спеціальності на основі наявного рівня освіти і попереднього практичного досвіду роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності людських ресурсів в умовах ринкової економіки. [4-9].

Мета навчання професійних кадрів полягає в наступному:

- Підтримання необхідного рівня кваліфікації персоналу компанії з урахуванням вимог існуючого виробництва і перспектив його розвитку;
- Забезпечувати конкурентоспроможність продукції і послуг компанії на основі використання співробітниками компанії знань і досвіду в застосуванні сучасних технологій, ефективних методів організації праці, управління і виробництва;

- створення умов для професійного зростання, підвищення мотивації до праці, самореалізації співробітників в умовах ринкової економіки на основі використання новітніх програм, інструментів і технологій навчання;

- Підвищення рівня професіоналізму та компетентності персоналу на підприємстві, ефективне їх використання відповідно до вимог виробництва та перспектив його розвитку;

- Вдосконалення навичок і умінь, необхідних для ефективної роботи;

- Підготовка співробітників до ротаційних переміщень [10].

В першу чергу, професійне навчання персоналу компанії забезпечує основну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації співробітників.

Професійне навчання – це здобуття професійної освіти особою, яка раніше не мала професії або спеціальності, що забезпечує адекватний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної роботи на підприємстві.

Перепідготовка кадрів полягає в отриманні професії або вищої освіти, спрямованої на оволодіння іншою професією (спеціальністю) високоосвіченим працівником або фахівцем, який вже отримав основну професійну підготовку в професійному або вищому навчальному закладі. Тому в процесі науково-технічного і соціального прогресу необхідні зміни в базовій освіті, яке в певних випадках отримують фахівці. Відповідні навчальні заклади проводять перепідготовку керівників і фахівців з метою освоєння нових спеціальностей.

Підвищення кваліфікації – це навчання, спрямоване на розвиток і вдосконалення знань, навичок і умінь в певних видах спеціальної діяльності, для постійної зміни змісту роботи, вдосконалення обладнання, організації технології, виробництва і трудових переміщень. Зазвичай це робиться з перервою в роботі до 3 тижнів або з частковою перервою в роботі до 6 місяців. Навчальні програми та програми короткострокового навчання розробляються компаніями та навчальними закладами, які організовують цей вид навчання

для керівників та спеціалістів. Групові заняття завершуються або здачею іспиту, або виконанням курсової роботи [11-13].

Відповідно до закону України "Про підвищення кваліфікації працівників", організація професійного навчання працівників здійснюється роботодавцем відповідно до вимог закону, з урахуванням потреб їх власної господарської чи іншої діяльності. Тобто процес організації навчання співробітників покладається на керівництво підприємства. Закон передбачає, що фінансування професійного розвитку працівника здійснюється роботодавцем за рахунок його власних коштів та інших джерел, не заборонених законом, або професійне навчання працівника може здійснюватися за його бажанням за рахунок його власних коштів та коштів інших організацій, фізичні та юридичні особи [14].

У сучасній операційній ситуації компанії, які розуміють важливість підвищення можливостей людських ресурсів і мають ресурси для цього, навчають своїх співробітників в основному за свій рахунок, оскільки запланований і систематичний процес навчання персоналу може стати значним внеском у досягнення мети щодо підвищення можливостей організації та вдосконалення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації.

Алгоритм процесу навчання персоналу компанії включає в себе 4 взаємопов'язаних етапи: аналіз потреб у навчанні, проектування і планування навчання, забезпечення процесу навчання і оцінку результатів навчання, а також забезпечує постійне вдосконалення процесу навчання співробітників як ресурсної складової управління підприємством. Процес навчання персоналу на підприємстві графічно показаний на рисунку 1.1.

На першому етапі процесу навчання персоналу необхідно проаналізувати потреби підприємства і виявити прогалини в здібностях співробітників. Організація повинна визначити необхідний набір знань і навичок для реалізації поставленого завдання, оцінити здатність персоналу

виконувати поставлені завдання і розробити план усунення недоліків в області компетенцій.

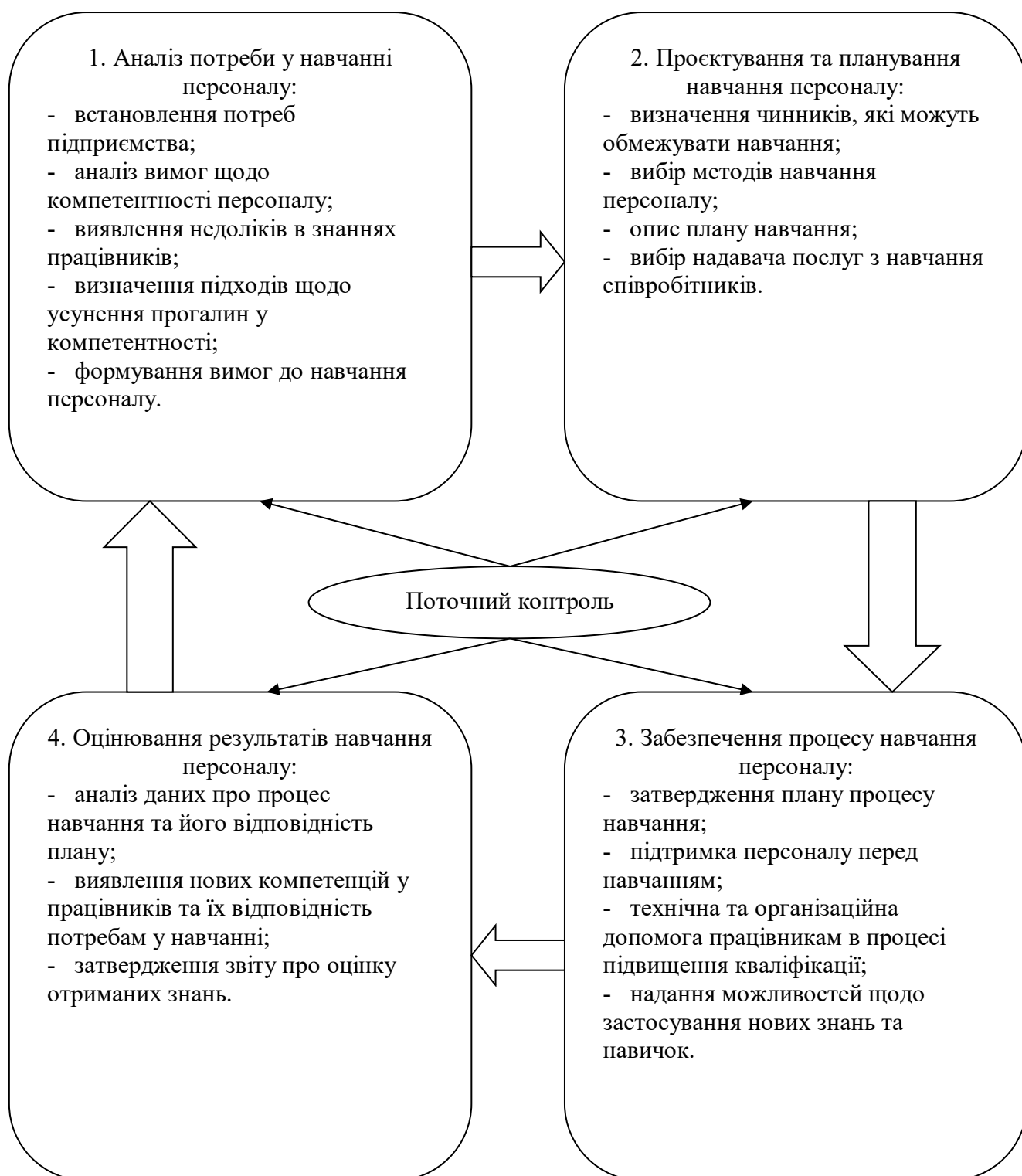


Рис. 1.1 – Алгоритм процесу навчання персоналу підприємства

Джерело: складено автором

При визначенні рівня кваліфікації співробітника необхідно проаналізувати існуючі і майбутні потреби організації в порівнянні з існуючими можливостями персоналу. Важливим аспектом аналізу потреб у навчанні є розуміння того, чи можна усунути прогалини за допомогою навчання персоналу, чи потрібні інші дії. Другий етап процесу навчання персоналу передбачає розробку і планування заходів щодо підвищення здібностей співробітників, включаючи визначення критеріїв в оцінці та моніторингу результатів навчання.

На підприємстві, як правило, існує набір факторів, що обмежують процес навчання. Фінансові міркування вимоги до термінів і графіків. Мотивація персоналу до навчання вимоги, пов'язані з людськими ресурсами, встановлені підприємством, так і як Обмежуючі фактори щодо інших доступних ресурсів. Вищевказані фактори впливають на вибір методів навчання персоналу, Постачальника освітніх послуг і розробку опису плану навчання.

3-й етап процесу навчання повинен бути зосереджений на виконанні всіх видів робіт, описаних в описі плану навчання персоналу. Компанія повинна підтримувати як тих, хто навчає, так і тих, хто потребує додаткових знань і навичок, а також ресурсів, необхідних для забезпечення процесу навчання. На ефективність і успішність навчання впливає ефективність взаємодії між компаніями, постачальниками освітніх послуг і тими, хто прагне придбати додаткові знання.

На останньому етапі рекомендується оцінити результати навчання персоналу за допомогою системи, що відповідає опису потреб у знаннях, планів та протоколів навчання персоналу. Оцінка необхідна для підтвердження або спростування досягнення мети навчання, тобто для визначення його ефективності. Результатів можна досягти за допомогою механізмів моніторингу та тестування підготовлених співробітників на робочому місці, а також за рахунок підвищення професійної ефективності та продуктивності праці в довгостроковій перспективі.

Таким чином, можна сказати, що професійне навчання є важливою частиною розвитку людських ресурсів на підприємствах. Це допомагає підвищити кваліфікацію співробітників і безпосередньо дозволяє організації бути більш конкурентоспроможною на ринку. Крім того, навчання повинно проводитися поетапно, з урахуванням здібностей та інтересів людей до навчання. У ньому передбачені чіткі цілі, методи навчання, рівень відповідності між студентами та викладачами, а також можливість поетапного проведення навчання. Створіть сприятливі умови для неформальної і комфортної обстановки.

Студенти повинні бути зацікавлені в результатах, впевнені в своїх силах, відчувати потребу в навчанні і мати нормальні відносини з колективом. Тому основним фактором, що мотивує співробітників до активної участі в професійному навчанні, є бажання зберегти свою роботу і статус. Зацікавленість у підвищенні заробітної плати. Ви хочете отримати нову посаду або підвищити рівень посади (майстер, керівник відділу, керівник підрозділу). Інтерес до процесу придбання нових знань і навичок, а також бажання налагодити контакт з іншими студентами [21].

1.2. Сучасні методи та технології розвитку персоналу підприємства

Ефективна діяльність будь-якого підприємства, перш за все, свідчить про ступінь розвитку його персоналу. Підхід до формування системи розвитку людських ресурсів – це багато гранна і комплексна концепція, що охоплює широкий спектр взаємопов'язаних психологічних, освітніх, соціальних та економічних питань [21].

Сьогодні розвиток персоналу є особливо важливою умовою успішного функціонування кожної організації. На сучасному етапі прискорення науково-технічного прогресу призведе до швидких змін вимог до професійних знань, навичок і вмінь. Знання випускників на початку XX століття легко

знецінюються через 30 років, в кінці століття - через 10 років, сучасні фахівці повинні проходити перепідготовку через 3-5 років.

Як зарубіжні, так і вітчизняні вчені приділяли увагу вивченню проблеми ефективного управління розвитком і навчанням персоналу.

Наприклад, Гетьман А., Плясун А. вважають, що розвиток персоналу є особливим каталізатором постійного зростання співробітників за рахунок розширення обсягу знань, вдосконалення здібностей і підвищення здатності до навчання. Його основна мета – збільшити дохід для кожного співробітника і компанії в цілому за рахунок "підвищеної мотивованої" лояльності співробітників [10; 11].

Брич В.Я., Гугул О.Я. розглянули, що розвиток людських ресурсів як складну та багатогранну концепцію, що охоплює широкий спектр економічних, соціальних, психологічних та освітніх питань. З цієї причини в економічній літературі немає єдиного підходу до його визначення [7; 13].

Ткаченко А., Марченко К. бачать професійний розвиток персоналу як такий, що має надавати цілеспрямований і систематичний вплив на співробітників за допомогою професійного навчання через їх роботу метою професійного розвитку є досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці та забезпечення того, щоб співробітники виконували більш складні нові завдання на основі максимально використовуючи свої здібності [40].

Ю. Пługіна в своєму дослідженні приходить до висновку, що для підвищення конкурентоспроможності компанії, розвиток людських ресурсів має всебічно розкривати потенціал кожного співробітника [38].

Зекуню А. вважає, що заходи з розвитку людських ресурсів слід розглядати як інвестиції в нематеріальні активи організації. Метою таких інвестицій, на відміну від інвестицій в елементи власності та фінансові активи, є співробітники організації, ефективна робота яких сприяє підвищенню конкурентоспроможності окремих співробітників, підприємств, галузей та економіки України в цілому [15].

Професійний розвиток – це набуття працівником нових здібностей, знань, умінь та ноу-хау, які він застосовує у своїй професійній діяльності [30, 47, 48].

Метою розвитку людських ресурсів є забезпечення організації добре підготовленими працівниками відповідно до її цілей та стратегії розвитку [15].

Професійний розвиток можна описати як постійний складний процес, який включає професійну підготовку, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація Концепції розвитку людських ресурсів передбачає створення гнучкої і специфічної системи професійної підготовки, орієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. Освіта та тренінг відіграють єдину роль у досягненні цілей. Не випадково управління професійним розвитком займає важливе місце в роботі лінійних менеджерів, оскільки вони добре обізнані про рівень знань, умінь і навичок своїх співробітників. Тому саме лінійний керівник і менеджер з персоналу розробляють програму розвитку людських ресурсів [6, с.130; 20; 40].

Основні завдання управління персоналом щодо професійного розвитку наведені на рис. 1.2.

Управління розвитком талантів можна розділити на наступному рівні: рівень підприємства та рівень особистості. Існує також національний рівень розвитку людських ресурсів, тобто для суспільства в цілому.

На рівні підприємства Управління розвитком людських ресурсів поділяється на наступні компоненти:

- 1) Оцінка потенціалу наявної робочої сили, зокрема рівня знань, умінь і практичних навичок;
- 2) Оцінка потреб компанії в кадрах відповідно до обраних цілей, завдань і конкретних стратегій розвитку;
- 3) порівняння реального трудового потенціалу підприємства з його потребами.

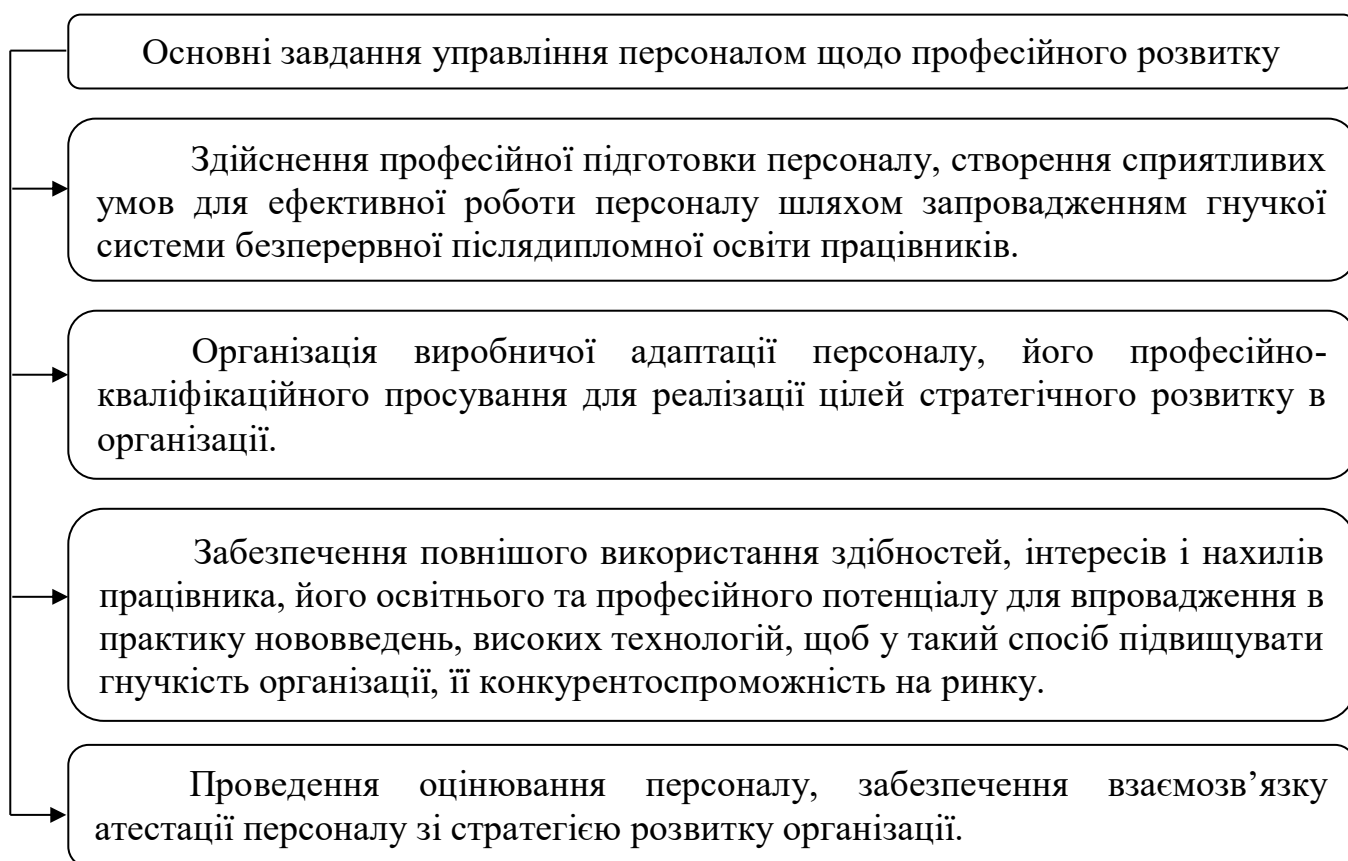


Рис. 1.2. Основні завдання управління персоналом щодо професійного розвитку

На підставі отриманих даних компанія визначає кількість співробітників:

1. Хто відповідає обраній стратегії і кому не потрібно перенавчання або підвищення кваліфікації;
2. Особи, яким необхідно пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або підвищення кваліфікації у зв'язку зі змінами в стратегії розвитку компанії;
3. Хто повинен бути найнятий, навчений або звільнений для ефективної реалізації обраної стратегії [19, с.427; 38, с. 325].

Таким чином, компоненти процесу розвитку людських ресурсів в організації можуть бути представлені у вигляді діаграми, як показано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Складові процесу розвитку персоналу в організації

Управління розвитком людських ресурсів на індивідуальному рівні забезпечує оцінку можливостей співробітників відповідно до вимог робочого місця або посади, дозволяючи співробітникам розвивати компетенції, активізувати і розширювати набуті раніше загальні та професійні знання, вміння та практичні навички. Воно спрямоване на підвищення кваліфікації. В цілому, необхідно створювати такі умови і вимоги до праці і персоналу підприємства, за наполяганням відділу кадрів підприємства, але в ідеалі за власним бажанням, кожен повинен постійно вдосконалювати інтелектуальні здібності [12; 38, с.325].

Розвиток персоналу може здійснюватися в 3-х напрямках: професійному, соціальному та особистісному.

Фактично, під професійним розвитком розуміється професійне зростання співробітника за його спеціальністю, посадою і видом діяльності на підприємстві. Тут можна виділити позитивні тенденції останніх років, які

полягають в тому, що компанії не приймають на роботу співробітників, які не відповідають кваліфікаційним вимогам, що пред'являються до їх посад. Вони позбавлені таких співробітників або займаються їх розвитком. Крім того, в останні роки прогресивні підприємства уклали угоди з вищими навчальними закладами, які працюють у сфері підготовки фахівців, яких потребують промислові підприємства. Співробітники кадрових служб таких підприємств вибирають перспективних студентів під час навчання, запрошують їх на практику, знайомлять з підприємством – і, нарешті, після закінчення навчання вони не тільки знайомляться з системою цінностей цього підприємства, а й мають готових співробітників, які вже живуть в цій системі координат. Вважаємо, що це підприємство успішне, воно дозволяє побудувати кар'єру або знайти застосування своїм ідеям, стати визнаним і шанованим фахівцем, знавцем в декількох галузях. Мати можливість рости і розвиватися далі і т.д. або той же відділ кадрів промислового підприємства формує групу співробітників і оплачує навчання в такому навчальному закладі для підготовки фахівців підприємства. Ці дії дозволяють запобігти ситуації, при якій у відділі продажів працюють викладачі, у відділі кадрів – фахівці в області харчової промисловості, а також те, що водії не хочуть працювати за фахом після отримання вищої освіти за рахунок своєї компанії. Професійний розвиток під час роботи на підприємстві виражається в організації та проведенні зустрічей, семінарів, освітніх курсів або "тижнів освіти" для дилерів, шкіл підвищення кваліфікації персоналу та інших методик. Тому що, коли вони вчать, це означає, що вони цінують мене, вони не хочуть від мене позбутися, вони створюють умови для того, щоб я став краще, і цей кредит довіри керівництва до підлеглих приніс свої плоди.

Соціальний розвиток, за визначенням, відбувається в результаті професійного зростання. Часто людина починає працювати в компанії з нижчого рівня, після чого стає керівником відділу, підрозділу або топ-менеджером компанії. Зрозуміло, що не кожен може стати лідером, тому необхідно своєчасно вимірювати настрій колективу, знати, хто чим дихає, хто

намагається вирватися в перед, у кого немає такого бажання, але він вважає за краще розвиватися професійно. Для цього завжди є ціла команда менеджерів зверху до низу, щоб не "відставати" і своєчасно реагувати на бажання людей. Людина не завжди потребує кар'єрного зростання, але увага керівників, визнання особистих досягнень і оцінка їх внеску в процвітання компанії є необхідними елементами успішної роботи та ефективного управління персоналом. Для цього існують різні механізми. Як приклад, щоб заохотити Тернера, який зробив хорошу роботу в цьому місяці, його посада була перейменована в "Кращий спеціаліст з ротації". Якщо процитувати хрестоматійний випадок, описаний Карнегі, це справило незабутнє враження на людину. Він хотів приносити ще більше прибутку своїй компанії. Зрозуміло, ця людина розповіла про цей інцидент всім своїм колегам і сусідам. І це один з механізмів формування корпоративної культури. Подібний прийом широко використовується і сьогодні: керівник може особисто подякувати кращого співробітника, потиснути йому руку на загальних зборах в присутності колег, запросити на обід в ресторан або зобов'язати водія відвезти його на роботу один тиждень на службовій машині. На свято запрошуються журналісти, які пишуть статті про кращих співробітників місяця, року або іншого певного періоду. І багато іншого. Для виявлення кращих організовуються конкурси, керівники постійно стежать за результатами своєї роботи, порівнюють їх з попередніми, або співробітники та їх підрозділи прагнуть до цього, з одного боку, для формування банку даних, постійного моніторингу інформації та своєчасного реагування, з іншого боку, ми будемо раді допомогти вам сформувати і впровадити культуру цінностей, які важливі для даного співробітника даного окремого підприємства. Це особистісний розвиток персоналу, який є третім елементом розвитку людських ресурсів на підприємстві.

Особистісний розвиток також включає в себе становлення людини як особистості, зростання духовного, культурного та естетичного рівнів, які формуються під впливом міста роботи, робочого середовища, в якій ця людина

проводить більшу частину свого часу і зростає як особистість, як фахівець і як громадський діяч, одиниця виміру [33, с.344-345].

Існує також модель розвитку персоналу:

- 1) Модель конкурентної переваги;
- 2) Модель підтримки працівників;
- 3) Модель підтримки суспільства;
- 4) Модель - це концепція розвитку людського потенціалу.

Модель конкурентної переваги передбачає створення умов для конкуренції співробітників на підприємстві, згідно з якими індивідуальні здібності, навички і знання співробітників повинні використовуватися найбільш ефективно для забезпечення і підвищення рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Використання цієї моделі передбачає постійний аудит персоналу з метою виявлення справжніх потреб підприємства як в кількісному, так і в якісному відношенні. Вона передбачає постійний моніторинг співробітників, оцінку рівня компетентності і знань, встановлення відповідності потребам підприємства на даний момент і відповідність цієї потреби кожного співробітника. Створіть такий тип організаційної культури, в якому кожен співробітник є "самим собою" і не призначений для роботи в команді. Така модель розвитку людських ресурсів має незаперечні переваги: кожен співробітник націлений на постійне самовдосконалення, підвищує рівень знань і умінь, але є й суттєві недоліки - значний рівень конфліктності і стресу на роботі. Високий рівень плинності кадрів з наступних причин: небажання співробітників працювати в умовах постійного стресу, низький рівень згуртованості колективу, хедхантинг співробітників - "полювання за головами" є одним з напрямків пошуку і підбору провідних і дефіцитних кадрів, як за фахом, так і за рівнем професійної майстерності. Це відбувається тому, що ви можете втратити найцінніших співробітників, заманивши їх до своїх конкурентів, або ви можете залежати від них, Коли ваші співробітники "маніпулюють" компанією і розуміють, що це дуже важливо для них.

Модель підтримки співробітників включає в себе підвищення якості трудового життя співробітників компанії. Основними заходами щодо впровадження даної моделі є відмова від важкої фізичної праці, автоматизація і механізація праці, Організація і впровадження програм соціальної підтримки працівників підприємства, створення оптимальних умов праці на підприємстві, Організація і впровадження програм з охорони праці персоналу, співробітників, формування та впровадження відповідної організаційної культури і т.д. впровадження даної моделі направлено на створення сильної внутрішньої мотивації до саморозвитку співробітників і стійкої лояльності до даного підприємства. Серед переваг компанії з ще більшою ймовірністю можна назвати низький рівень плинності кадрів і розвинену організаційну культуру. Однак реалізація перерахованих вище заходів не призводить в повній мірі до реального підвищення ступеня знань співробітника. Тобто співробітник не завжди готовий "віддати" підприємству стільки, скільки він від нього отримав (у вигляді підвищення своїх навичок і знань). Це головний недолік і ризик впровадження даної моделі. Модель підтримки компанії реалізується через механізм формування соціально відповідальних підприємств, який декларується як елемент корпоративної культури та загальної бізнес-стратегії. Компанії, які дотримуються принципу ведення соціально відповідального бізнесу, прагнуть внести свій внесок в економічний розвиток, здійснюючи свою діяльність відповідно до етичних норм, покращуючи якість життя співробітників і їх сімей, а також покращуючи якість життя місцевих жителів і суспільства в цілому. Тобто соціально відповідальні компанії ведуть свою діяльність таким чином, щоб відповідати і навіть перевершувати очікування суспільства, пов'язані з дотриманням етичних, юридичних, благодійних, екологічних, комерційних і соціальних принципів. На жаль, така модель діяльності не характерна для більшості вітчизняних компаній і не відповідає принципам, на яких сьогодні ведеться бізнес (в більшості випадків).

Модель на концепція розвитку людського потенціалу включає в себе наступні елементи: надання співробітникам можливостей для безперервної освіти і перепідготовки, підтримка здоров'я співробітників, підтримання необхідного рівня матеріального забезпечення для гідного життя співробітників і їх сімей. Основною метою таких моделей є виявлення і реалізація потенціалу співробітників, орієнтація яких відбувається в різних аспектах: інтелектуальному, культурному, освітньому, творчому, фізичному і трудовому. Тобто впровадження такої моделі включає в себе всі кращі характеристики перерахованих вище моделей, які спрямовані на різнобічний розвиток співробітників, зближення цілей коаліції в середині підприємства, що призводить до підвищення рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Однак цю модель найбільш складно реалізувати через великі фінансові, адміністративні та організаційні вкладення в її реалізацію [35; 38, с.326].

Розвиток людських ресурсів на підприємстві має велике значення, оскільки сприяє ефективному використанню трудових ресурсів окремих осіб, підвищує соціальну та професійну мобільність, є засобом запобігання масовому безробіттю, відіграє важливу роль у підготовці співробітників для проведення структурної та технологічної перебудови сектору економіки. Все це позитивно позначається на підвищенні ефективності роботи всієї організації.

У той же час розвиток персоналу допомагає підвищити конкурентоспроможність самих співробітників на ринку праці. Підвищуючи рівень кваліфікації або засвоюючи нові знання, навички та вміння для придбання нової професії або спеціальності, навіть в разі безробіття через звільнення від кар'єрних починань як в середині організації, так і за її межами, навчена людина може швидше знайти нову роботу і легше організувати свій власний бізнес, а отже, і більш легко [8; 27; 28; 42].

Тому система розвитку людських ресурсів підприємства повинна бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи і організаційні форми відповідно

до потреб виробництва і ситуацією, що складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління людськими ресурсами має бути зосереджено на вирішенні таких проблем:

- 1) визначення потреб працівників у навчанні у професійному та професіографічному контексті;
- 2) виборі форм і методів підвищення кваліфікації персоналу;
- 3) підбір програмного, методичного та матеріально-технічного забезпечення навчального процесу як важливої умови його якості;
- 4) фінансова підтримка всіх видів навчання в необхідному обсязі [28].

Слід зазначити, що цілі адміністрації і співробітників з розвитку персоналу дещо відрізняються. Тому, з точки зору роботодавця, метою безперервного навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. І з точки зору співробітників, це підтримка на відповідному рівні професійної кваліфікації, а також придбання нових знань і навичок, як у сфері діяльності, так і за її межами.

Для професійної підготовки персоналу підприємства можуть використовуватися різні види і форми навчання (Таблиця 1.1). Фахівці в області Управління персоналом стверджують, що не існує єдиного універсального методу навчання – у кожного з них є свої переваги і недоліки. Тому більшість сучасних програм являють собою набір різних способів подачі матеріалів. Вибір типу і форми процесу професійного навчання повинен визначатися конкретними умовами, в яких функціонує Організація, і цілями, що досягаються в ході професійного навчання.

В умовах стрімкого розвитку нових технологій необхідно з часом підвищувати його здібності, незалежно від рівня кваліфікації співробітника, найнятого компанією. У сучасному світі курси підвищення кваліфікації приймають найрізноманітніші форми, від стажувань в різних компаніях до коучингу.

Таблиця 1.1

Види професійного навчання

№	Класифікаційні ознаки	Види професійного навчання	Пояснення
1	Залежно від учасників процесу навчання	Внутрішнє	Готують і проводять працівники підприємства.
		Зовнішнє	Готують і проводять залучені зовнішні фахівці.
		Самонавчання	Готує і проводить працівник самостійно.
2	Залежно від поєднання навчального процесу і роботи на підприємстві	З відривом від виробництва	Під час проходження навчання працівника звільняють від своїх обов'язків.
		Без відриву від виробництва	Під час навчання працівник поєднує його з виконанням своїх основних обов'язків.
3	Залежно від цільового призначення	Первинна підготовка	Навчання працівника без освіти першого разу.
		Перепідготовка	Навчання працівника, що має освіту, нової спеціальності (професії).
		Підвищення кваліфікації	Отримання працівником нових знань, умінь і навичок у рамках своєї професії та спеціальності.
		Адаптаційне навчання	Навчання працівника з метою професійної, соціальної адаптації на підприємстві.
4	Залежно від тривалості навчання	Короткострокове	Навчання протягом не більше ніж 5 днів, час активного сприйняття інформації – до 40 годин.
		Середньострокове	Навчання протягом не більше ніж 6 місяців.
		Довгострокове	Навчання більше ніж 6 місяців.
5	Залежно від кількості слухачів	Індивідуальне	Заняття проводиться тільки з одною людиною.
		Групове	Заняття проводиться з групою осіб.

Джерело: складено автором

Тренінги – дуже популярне явище на сьогоднішній день. Вони можуть змінювати глибину знань, яким навчають: це можуть бути як базові знання в певній галузі, так і останні розробки і нововведення. Метою тренінгів є формування певних практичних навичок в роботі, виконуваної співробітниками.

Але в той же час метою тренінгу часто є організаційний аспект роботи, наприклад, створення згуртованої команди.

Структурно тренінг будується за наступними алгоритмами:

- 30% часу відводиться теорії (опис матеріалів, розгляд конкретних прикладів);
- 70% часу витрачається на практичну перевірку знань, отриманих учасниками групи.

Обов'язковим елементом тренінгу є зворотний зв'язок: після вирішення завдання з розвитку необхідних навичок учасники тренінгу діляться враженнями з тренером, відгуками про виконані завдання.

Тривалість навчання становить 2-7 днів. Заняття можуть проводитися у формі лекцій, групової роботи, рольових ігор і т.д.

Семінари з продуктів зазвичай організовуються для персоналу, який безпосередньо бере участь у продажу того чи іншого продукту. Такі семінари проводяться для того, щоб співробітники могли розібратися в характеристиках нових продуктів і дати відповідні рекомендації покупцям. Таке навчання проводиться безкоштовно виробником нового продукту або організацією, яку він схвалив, і семінар "виробник – найкращий продукт" для просування нового продукту на ринок, який зазвичай проводиться кожні кілька місяців або близько того, є корпоративною формою навчання, що проводиться для менеджерів певної групи продуктів. Отримання нових видів продукції.

Наступними формами навчання є курси, основною метою яких є передача певних практичних навичок. Слухачам надається повний обсяг матеріалу з певної тематики і вони застосовують його на практиці. Курси можуть бути відкритими та корпоративними.

Останнім часом багато провідних компаній України організовують корпоративні курси іноземної мови для своїх співробітників. Заняття проводяться у зручний для співробітників час і у вільний час на території компанії. Відмінною особливістю даної форми навчання є велика кількість роздаткових матеріалів і домашніх завдань.

Формою навчання є школа, яка поєднує в собі елементи тренінгу (безпосереднє практичне застосування нових навичок) і курсів (довгострокове, більше декількох місяців, навчання). Основна мета школи – розвинути та інтегрувати велику кількість практичних навичок. Навчання проходить у формі лекцій, семінарів, рольових ігор та роботи студентів у групі. Воно може тривати від 3 місяців до 1,5 років.

1. Однією з головних особливостей школи, з можливістю потужного проміжного контролю, є наявність елементів дистанційного навчання. Викладач із певною періодичністю розсилають учасникам завдання і отримують звіти про виконану роботу з розвитку певних навичок.

Школи відрізняються від тренінгів більшою тривалістю навчання і, отже, більш широким спектром тим і навичок, які виробляються в процесі навчання. Вони також приділяють більше уваги розвитку комунікативних аспектів, ніж просто практиці, порівняно з курсами.

Стажування – це форма навчання, при якій співробітники однієї компанії відправляються в іншу для отримання нових знань. Часто стажування використовуються великими міжнародними компаніями, які відправляють співробітників з однієї країни проживання в іншу.

Стажування поділяються на короткострокові та довгострокові. Короткострокові стажування включають освоєння та навчання певній роботі, яка є певним сегментом певного робочого процесу. Довгострокові стажування спрямовані на більш повне і досконале вивчення певних напрямків діяльності компанії. Співробітники можуть бути відправлені в інші країни на 4-6 місяців і більше [22].

Також серед країн, де існують найбільш передові практики проведення різних досліджень і застосування методів в області Управління персоналом для розвитку у Великобританії і США, найчастіше використовуються наступні методи навчання:

1. Електронне навчання (скорочення від англ. Електронне навчання -це система електронного навчання з використанням інформаційних технологій.

У Великобританії 54 % компаній використовують цей метод. У чистому вигляді електронне навчання сприймалося як неефективне і довгий час не застосовувалося на Заході. Розвиток людських ресурсів в США характеризується тим, що кожна компанія має свою власну ефективну систему перепідготовки кадрів. Процес навчання є безперервним, оскільки нові співробітники повинні проходити його щороку.

2. Наставництво – найпоширеніший метод, але це далеко не найпростіший спосіб навчання та розвитку персоналу. В Америці існує різновид наставництва – budding (від англійського buddy - друг, приятелька приятеля). Обіцянка - це, перш за все, підтримка та допомога одній людині певною мірою, керівництво та захист однієї людини по відношенню до іншої для досягнення свого результату та мети. Цей метод заснований на наданні об'єктивного та чесного зворотного зв'язку та підтримці один одного у досягненні цілей (як індивідуальних, так і колективних) та набутті нових навичок.

3. Відрядження – це різновид ротації персоналу, при якій співробітники "прикомандируються" до певного робочого місця з погодинною оплатою, а потім повертаються до своїх початкових обов'язків. Цей процес може бути внутрішнім, якщо працівник "відряджений" до організації (в інший відділ, відомство або департамент), або зовнішнім, якщо працівник направлений на роботу в іншу компанію, як правило, в іншу галузь. Цей метод особливо часто використовується компаніями з плоскою структурою, де можливості для просування співробітників по службі обмежені і, як наслідок, розвиток додаткових навичок обмежена. Цей метод активно використовується у Великобританії.

4. Стеження – один з найпростіших і невикористовуваних способів навчання і розвитку персоналу. Цей метод передбачає, що працівник має "тінь". Це може бути випускник вузу, який мріє працювати в цій компанії, або людина, яка пропрацювала в компанії певний час і бажає змінити відділ або зайняти цікаву для нього посаду, а роботодавець "стежить" за ним протягом

декількох днів, щоб подивитися, чи підвищиться мотивація від цієї людини нічого незалишилося. Згідно з опитуванням, проведеним у США, 50% людей відмовилися від своїх мрій після тіньового навчання. Компанії також дуже широко використовують цей метод для зниження витрат. Тіньове навчання та відрядження використовуються 71% компаній Великої Британії [23-30].

Також методи навчання можна поділити на навчання на робочому місці та поза робочим місцем. Більш детально вони представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Методи професійного навчання

№	Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
1	Копіювання – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.	Ділові ігри – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі і розглядають наслідки прийнятих рішень.
2	Наставництво – заняття менеджера за своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами.	Навчальні ситуації – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.
3	Інструктаж – роз'яснення конкретних операцій та процедур, що входять в коло професійних обов'язків.	Моделювання – відтворення реальних умов праці.
4	Делегування – передача працівникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень.	Тренінг сенситивності – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.
5	Метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.	Лекція – монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.
6	Ротація – працівник переводить на нову роботу чи посаду.	Самостійне навчання – працівник сам контролює навчання.

Джерело: складено автором

Слід також пам'ятати, що методи викладання, що використовуються в школах, університетах та лабораторіях, можуть взагалі не підходити для навчання дорослих. Навчання поданій категорії має плануватися з урахуванням наступних принципів:

- Актуальність – матеріал повинен бути конкретним і безпосередньо пов'язаним з професією слухача. Дорослі не дуже добре усвідомлюють абстрактність теми;
- Усвідомлення того, що вивчається;
- Участь – учні повинні брати активну участь в процесі навчання і застосовувати свої знання в практичній роботі вже під час навчання;
- Повторення матеріалу допомагає учням закріпити його в пам'яті і перетворити знання в навички;
- Зворотній зв'язок – слухачі повинні надати інформацію про те, як вони засвоїли пройдений матеріал. Відповідно до форми зворотного зв'язку, викладач виставляє оцінку. У той же час потрібно бути дуже розумним: якщо ви не зіставите фактичну оцінку з очікуваною, мотиваційний ефект може зійти на нівець. У відгуках дорослі цінують можливість висловитися, внести пропозиції і вислухати, а не абсолютну оцінку;
- Неформальна атмосфера заняття допоможе людині позбутися необґрунтованих зовнішніх обмежень; молода людина відчує, що може взяти на себе відповідальність за власне життя, щоб осмислено реалізувати свою самореалізацію [31].

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток людських ресурсів важливий як для компанії, так і для окремих працівників. Безперервний процес розвитку людських ресурсів дозволяє компанії розвиватися самій, ставати більш конкурентоспроможною. Що стосується співробітника, то для нього професійний розвиток – це можливість рости за рахунок успішної роботи, кар'єрних кроків і т. д.

1.3. Зарубіжний досвід проектування системи розвитку та навчання персоналу підприємства

Для того, щоб зрозуміти як потрібно змінювати систему розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах, треба розглянути як відбувається розвиток працівників в країнах з розвинутою економікою.

Будучи інноваційно орієнтованими економіками, такі країни, як США, Японія і Франція (характерна представниця Європейського Союзу) мають визначний і водночас несхожий досвід у сфері професійного навчання персоналу підприємств, який, водночас, визнається їх конкурентною перевагою.

США одна з небагатьох країн, де у професійне навчання персоналу вкладаються великі фінансові ресурси, розглядаючи інвестиції в навчання персоналу як елемент довгострокової економічної стратегії. Цьому багато в чому сприяли проведені в США дослідження, які показали, що при 10% -му збільшенні витрат на навчання продуктивність праці підвищується на 8,5%, тоді як при такому ж збільшенні витрат на техніку та обладнання продуктивність праці зростає тільки на 3,8%. В американських компаніях професійне навчання ґрунтується на трьох основних принципах:

- 1) використання активних методів навчання;
- 2) практична спрямованість навчання, заточена на вирішення проблемних ситуацій в господарській діяльності компанії;
- 3) безперервність навчання персоналу, обумовлена високим динамізмом науково-технічного прогресу.

Серед найбільш популярних і ефективних методів навчання в США вважаються кейси, які моделюють реальні економічні і організаційні бізнес-ситуації. Даний метод був розроблений і вперше використаний в Гарвардській бізнес-школі.

Іншим методом навчання персоналу є практика прийняття групових рішень,

яка формує у працівників навички взаємодії, що особливо актуально в нестандартних виробничих ситуаціях. Крім внутрішньофірмової підготовки, деякі американські компанії надають співробітникам можливість для навчання і придбання нових професійних навичок за межами компанії. Ринок семінарських і тренінгових послуг, який має в США річний оборот понад 350 млрд доларів (удвічі більше ринку персональних комп'ютерів), відкриває для цього широкі можливості. Для відвідування семінарів, тренінгів, лекцій та інших освітніх програм американські компанії надають працівникам в середньому 40 днів на рік, витрачаючи при цьому значні кошти. Розвинені професійні асоціації тренерів з корпоративного навчання і асоціації підготовки і вдосконалення персоналу.

Великі компанії витрачають на перепідготовку і навчання персоналу від 2 до 10% фонду заробітної плати, інші – до 1/3 своїх бюджетів. Загальна сума грошових коштів, які направляють американські компанії на професійне навчання свого персоналу, становить 50 млрд дол. на рік.

У США досить поширені корпоративні університети та навчальні центри професійного розвитку персоналу, які знаходяться у власності компаній. Вперше ідея створення корпоративних університетів виникла в 1920-х рр., а сьогодні функціонує вже понад 1600 корпоративних університетів, і, за деякими оцінками, чисельність учнів в них більше, ніж в традиційних вузах. Наприклад, найбільший корпоративний університет "Глобал Лернінг" компанії «IBM» налічує більше 3400 тренерів з різних країн світу, які ведуть близько 10000 різних професійних курсів. Приблизно 126 тис. працівників компанії вже пройшли навчання в цьому університеті. Компанія «Дженерал Електрик» 30-40 тис. людино-днів на рік відводить на підготовку і навчання співробітників в своєму навчальному центрі (без урахування зовнішніх навчальних програм, курсів, семінарів, конференцій, лекцій, тренінгів тощо) [5].

Навчанню та підвищенню кваліфікації працівників вищої ланки (керівники та топ-менеджери) в американських компаніях приділяється

особлива увага. Найпоширенішим напрямком навчання керівників є програми MBA (Master of business administration – Магістр ділового адміністрування). Згідно зі статистикою, сьогодні більше 60% керівників американських компаній мають ступінь MBA. Підготовка та отримання ступеня MBA здійснюється в спеціальних бізнес-школах. На даний момент їх близько трьохсот. Бізнес-школи зазвичай створюються при університетах (Гарвардська бізнес-школа, Стенфордська бізнес-школа). Високий професіоналізм навчання за програмами MBA забезпечують незалежні системи акредитації, до яких відносять AMBA (The association of MBAs – Асоціація випускників MBA) і AACSB (The association to advance collegiate schools of business – Американська асоціація університетських шкіл бізнесу). Журнал Forbes протягом багатьох років відстежував ефективність навчання програмами MBA, порівнюючи вартість навчання і заробітну плату до і після отримання ступеня MBA. Серед найбільш ефективних виявилися програми випускників бізнес-шкіл Дартмута, Стенфорда і Гарварда, які в перші п'ять років мали заробітну плату відповідно 115, 102 і 94 тис. дол. Вважається, що позитивна зміна заробітної плати працівників американських компаній визначається, перш за все, професійним навчанням. Однак навчання не тільки підвищує заробітну плату, а й мотивує персонал на високі результати і якість праці, так як, здобуваючи нові навички та знання, працівник відчуває підтримку з боку керівництва і прагне до більш високої продуктивності. Особиста зацікавленість працівника в успіху компанії сприятливо впливає на результати її діяльності. Вона стає для нього місцем реалізації трудового потенціалу, розвитку здібностей і кар'єрного просування [36, с. 74-75].

Американська система професійного навчання заснована на розвитку потенційних лідерів, відборі та утриманні ключового таланту, формуванні й залученні робочої сили на фоні постійного зниження витрат і розгляді підприємствами управлінської діяльності як самостійної професії, пристосованої до умов високої мобільності керівного складу [26, с. 59].

Японська система формування стратегії розвитку персоналу підприємства вважається досить ефективною та доопрацьованою до дрібниць. Успіх системи забезпечує вміння працювати з людьми та персонально з кожним співробітником, їхнє залучення у справи фірми, у виробництво високоякісної продукції. Система формування стратегії розвитку персоналом формує жорстку прив'язку робітника до своєї фірми. Японські методи навчання та підвищення рівня професіоналізму співробітників компанії діють за принципом «розум співробітника = розуму компанії», тобто створення всього персоналу повинно бути трансформовано в свідомість всієї компанії. Тому часто відзначають, що сукупність японських працівників набагато сильніше сукупності працівників з будь-якої іншої країни, хоча окремо японці можуть бути слабкіше в професійних якостях своїх зарубіжних колег.

Підтвердити це твердження можна, розглянувши всесвітньо відомі «гуртки якості», про які існує величезна кількість поглядів. Незважаючи на різницю думок, всі фахівці сходяться в тому, що такі «гуртки» мають величезну ефективність для розвитку, і особистісних якостей окремих співробітників, і компанії в цілому.

«Гуртки якості» ґрунтуються на підприємстві для досягнення наступних цілей:

- 1) обмін досвіду між співробітниками;
- 2) розвиток здібностей вести управлінську діяльність у робочому колективі і його керівництва шляхом вдосконалення своїх особистісних якостей;
- 3) зміцнення духу персоналу компанії;
- 4) поліпшення моральної атмосфери в робочому колективі;
- 5) розвиток у працівників потреби у внесенні нововведень у виробничі процеси.

Розроблена в Японії система управління компанією намагається задовольнити потреби і інтереси всіх учасників виробничого процесу: від акціонерів і керівників організації до працівників і менеджерів. Але інтереси

робітничого класу знаходяться завжди на першому місці, так як в Японії усвідомлюють важливість робітничого класу для функціонування організації. Це підтверджується проведенням постійного навчання співробітників даної категорії (тренінгах, курсах, семінарах і т.д.) протягом трудового стажу кожного із співробітників.

Своєрідну концепцію має система підвищення кваліфікації на деяких промислових підприємствах Японії. Існує практика, коли в перший день навчання, на форму учнів прикріплюються, так звані, «стрічки ганьби». Їх кількість дорівнює кількості дисциплін, які вивчає співробітник. Після складання іспиту або проходження атестації, одна зі стрічок знімається. Це є найсильнішим стимулятором до успішного завершення навчання. До того ж, всі співробітники щодня складають звіт про хід навчання і отримані знання для своєї компанії. Все це позитивно впливає на якість одержуваних співробітником знань.

Існує ще одна особливість проведення навчання персоналу компанії в Японії. Вона полягає у вивченні і докладному аналізі десятка небезпечних для діяльності підприємства ситуацій, а також заходів для виходу зі сформованих для компанії труднощів. Після проходження курсу такого навчання із співробітників виходять висококваліфіковані фахівці, здатні витягнути компанію із складних критичних обставин [12; 24].

Японську систему можна охарактеризувати індивідуальним кар'єрним розвитком працівників із посиленням розвитку здібностей, незалежною відповідальністю робітників та впровадженням селективного професійного навчання.

Розвиток персоналу в Китаї в цілому в цілому носить дуже фрагментарний характер. У більшості підприємств малого та середнього бізнесу відсутні системність та комплексність в розвитку персоналу, на має єдиної методики або загальних принципів діяльності в данній сфері.

В китайській системі управління розвитком персоналом можна виділити наступні підсистеми:

1) Первинний розвиток персоналу – оволодіння новим співробітником первинних знань і навичок, якнайшвидше освоєння на робочому місці. При цьому застосовуються такі методи, як співбесіда з керівництвом, інструктаж, виробничі тренінги, первинне стажування тощо.

2) Базовий розвиток персоналу – регулярне навчання та планування кар'єри співробітників. Це професійна підготовка, перепідготовка та підвищення рівня кваліфікації.

3) Ротація кадрів – пересування кадрів по службі. Має суб'єктивний характер и ґрунтується на грамотно побудованих відносинах співробітників з керівництвом.

Сьогодні найгостріша проблема системи управління персоналом в Китаї – це брак висококваліфікованих кадрів. Наряду з цим існують такі особливості системи розвитку персоналу:

1. висока спеціалізація праці, що передбачає вузькоспрямовану сферу компетентності працівників і відсутність стратегічної картини розвитку організації у фахівців;

2. недолік чіткості і обґрунтованості в ротаційній схемі, розвинений протекціонізм (просування по службі на основі особистих відносин між керівником і підлеглим);

3. фактична відсутність системи кадрового резерву;

4. особлива роль щорічної атестації як «фундаменту» для розвитку персоналу та індикатора ефективності праці;

5. запозичення зарубіжних технологій і методик розвитку персоналу замість розробки власних.

В останій час серед китайців стало популярним оримувати вищу освіту закордоном. Це обумовлено тим, що навчатися закордоном простіше та дешевше, а після повернення на батьківщину їм легше знайти високооплачувану роботу та вони більш користуються попитом на ринку праці. Теж саме відбувається і в вищому менеджменті: або запозичується

досвід передових країн у сфері управління персоналом, або запрошуються зарубіжні топ-менеджери.

Однією з основних задач, що стоїть перед китайськими організаціями, є впровадження власних вітчизняних технологій розвитку персоналу з урахуванням особливостей менеджменту Китаю. Останнім часом в Китаї набирає популярність напрямок «Розвиток керівного складу». Поки ця сфера знаходиться на стадії формування, і далеко не кожна організація її впровадила. Система розвитку керівного складу вимагає розробки процесів і практик, що сприяють розвитку лідерів. Одним з перспективних напрямів удосконалення системи розвитку персоналу є розробка корпоративної системи навчання і перепідготовки співробітників. При проведенні навчання всередині підприємства можливо не тільки вивчення працівниками теоретичних аспектів професії, а й апробація методик на базі наявного обладнання. Так загальна схема корпоративної системи розвитку менеджерів в китайських організаціях може включати в себе наступні елементи:

1) Визначення потенційних кандидатів на підвищення. Відбір найбільш кваліфікованих фахівців, які виділяються особистісними якостями та які відзначилися при щорічній атестації. Відібрані працівники за результатами співбесіди формують групу розвитку менеджерів.

2) Розподіл учасників групи розвитку менеджерів по функціональних напрямках. Ці напрямки пов'язані з напрямками діяльності організації. Здійснюється на базі тестування та співбесіди.

3) Професійне навчання. Вивчення всіх можливих операцій конкретного функціонального напрямку – так з вузькоспеціалізованого працівника розвивається компетентний менеджер відділу, який знає, як працює будь-яка зі складових підконтрольної йому сфери.

4) Тренінги розвитку управлінських навичок. Вивчення основних методів та інструментів управління персоналом. Відвідування тренінгів особистісного росту і лідерських якостей, орієнтація на саморозвиток.

5) Комунікаційні тренінги. Вивчаються основи психології, ефективних комунікацій, розвиваються навички тимблдінга.

6) Складання іспиту, який складається з двох частин: тестування знань «на виході» і усний іспит-співбесіда з керівництвом. Те, як на даному етапі проявить себе фахівець, визначить його подальшу кар'єру.

7) Прийняття рішення: запровадження нових менеджерів. За результатами фінальної співбесіди спеціаліста або підвищують до менеджера, або зараховують до кадрового резерву, або він зберігає свою посаду. Таким чином, впровадження регламентованої комплексної системи розвитку менеджерів допоможе зробити китайським організаціям потужний ривок в підвищенні якісних показників своїх співробітників [41, с. 48-51].

Подібне навчання можна застосувати і для підготовки вищого менеджменту (зрозуміло, зміст тренінгів для співробітників різних рівнів ієрархії будуть різні). У китайських компаніях процес професійного навчання та підвищення кваліфікації необхідно орієнтувати на розвиток особистості і управлінських якостей. Навчивши своїх співробітників мислити глобально, організації Китаю позбудуться необхідності залучення іноземних менеджерів і, можливо, сформуують власну систему розвитку персоналу.

Висновки до 1 РОЗДІЛУ

1. Таким чином, професійне навчання є важливою частиною розвитку людських ресурсів на підприємствах. Це допомагає підвищувати кваліфікацію співробітників і безпосередньо дозволяє організації бути більш конкурентоспроможною на ринку. Крім того, навчання повинно проводитися поетапно, з урахуванням здібностей та інтересів людей до навчання. Це передбачає чіткі цілі, методи навчання, рівень відповідності між студентами та викладачами та можливість проведення навчання поетапно. Створіть сприятливі умови для неформальної і комфортної обстановки.

Студенти повинні бути зацікавлені в результатах, впевнені в своїх силах, відчувати потребу в навчанні і мати нормальні відносини з колективом. Тому основним фактором, що мотивує співробітників до активної участі в професійному навчанні, є бажання зберегти роботу або посаду. Зацікавленість у підвищенні заробітної плати; бажання отримати нову посаду або підвищити рівень займаної посади (майстер, керівник підрозділу, топ-менеджер); інтерес до процесу набуття нових знань і навичок; бажання встановити контакт з іншими студентами;

2. Розвиток персоналу важливий як для компанії, так і для окремих працівників. Безперервний процес розвитку людських ресурсів дозволяє компанії розвиватися самій, ставати більш конкурентоспроможною. Що стосується співробітника, то для нього професійний розвиток – це можливість рости за рахунок успішної роботи, кар'єрних кроків і т.д. слід також пам'ятати, що методи навчання, використовувані в школах, університетах і лабораторіях, можуть взагалі не підходити для навчання дорослих.

3. Для того, щоб зрозуміти як потрібно змінювати систему розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах, треба розглянути як відбувається розвиток працівників в країнах з розвинутою економікою (ми розглянули в роботі на прикладі США, Японії, Китаю).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОБГРУТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

2.1. Організаційна характеристика підприємства ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» засноване у м. Харків 2 листопада 2015 року. Спочатку воно працювало як підприємство по заготівлі металобрухту. Через деякий час було придбане державне підприємство загальною площею 0.96 га. Тепер паралельно із заготівлею металобрухту ТОВ « ПРАВЕКС ГРУП» займалася виробництвом олії (на придбаному підприємстві була олійниця), столярних виробів, перемоткою електродвигунів та ливарною справою (виготовляли з алюмінію форми для подальшого виробництва).

Після того, як заготівля металобрухту не приносила доходу, підприємство сконцентрувало свою діяльність на обробці деревини. Для того, щоб підприємство було рентабельним і конкурентноспроможним було збудовано сушку власної конструкції, побудовано кран-балку, закуплено стрічкову пилораму та станок повздовжньої обрізки деревини. У цей період підприємство виготовляло різну продукцію.

Через деякий час було створено бізнес-план по виготовленню євро-бруса. При цьому виникла необхідність у збільшенні виробничих приміщень та удосконаленні засобів виробництва. Наприкінці 2016 року було збудовано нові цехи загальною площею 1300 кв.м та взято у кредит нове сучасне обладнання.

ТОВ « ПРАВЕКС ГРУП», відмовившись від виготовлення євро-бруса, почало займатися обробкою бука - виготовляти корпус для щіток в асортименті.

На даний момент ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» спеціалізується на виготовленні таких виробів: дошка для підлоги, плінтуси, оздоблювальні

рейки, вагонка та ін. та столярних виробів, які користуються особливим попитом у споживачів, клеєних щитів, дитячих стільців та частково починає займатися виготовленням меблів.

Підприємство виготовляє продукцію в залежності від попиту на неї. Замовлення приймаються не лише на місцевому рівні. За останні два роки продукція ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» стала відомою на державному та міжнародному ринках. Зараз вона активно співпрацює з австрійською компанією „Goltz”, а також веде переговори з іншими зарубіжними підприємствами.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» засновано на приватній власності його власника з правом найму працівників. Підприємство веде свою діяльність у деревообробній галузі.

Метою діяльності підприємства є ведення виробничо-господарської та іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць, на отримання прибутку на вкладений капітал; а також на задоволення на її основі соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства, участь у благодійницькій діяльності, виконання, у випадках передбачених законодавством, державних програм і замовлень, здійснення посередницької діяльності.

Предметом діяльності підприємства згідно із Статутом є:

- закупівля, купівля, переробка та реалізація сировини;
- виробництво будівельних матеріалів та їх реалізація;
- закупівля, купівля, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, у тому числі продуктів народного споживання, рослинництва і тваринництва;
- ремонтно-будівельні роботи в усіх галузях народного господарства;
- надання транспортно-експедиційних послуг, у тому числі вантажні та пасажирські перевезення на замовлення населення і підприємств по Україні та за її межами;
- оптова торгівля, у тому числі продуктами харчування, добавками до

продуктів харчування, горілчаними, тютюновими виробами, промисловими виробами, будівельними матеріалами, устаткуванням машинобудування;

- роздрібна торгівля, у тому числі: продуктами харчування, добавками до продуктів харчування, горілчаними, тютюновими виробами, промисловими виробами, будівельними матеріалами.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.

Загальна структура підприємства.

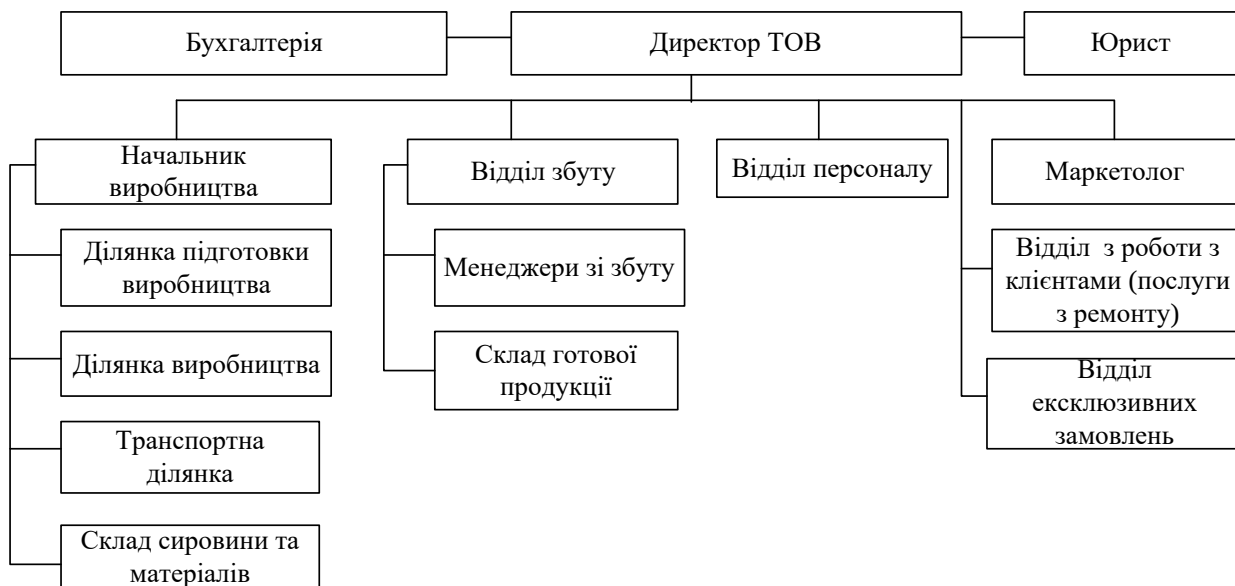


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Виробнича інфраструктура ТОВ « ПРАВЕКС ГРУП» включає:

- допоміжні та обслуговуючі господарства, цехи та дільниці;
- комунікаційні мережі;
- засоби збирання та обробки інформації;
- природоохоронні споруди.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» виготовляє свою продукцію із урахуванням дій своїх конкурентів. Продукція виготовлена на даному підприємстві

відзначається своєю високою якістю та помірними цінами. Особливу популярність на ринку займають виготовлені ним столярні вироби.

На сьогоднішній день асортимент продукції, яка виготовляється ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є досить широким. Це пов'язано із тим, що ефективніше використовується сировина (при виготовленні погонажних виробів), задовольняються різні потреби клієнтів, а також збільшується прибуток.

Номенклатура продукції

- столярні вироби (вікна, двері.). Виготовляються під замовлення клієнтів.
- буковий клеєний щит - 470×512 мм
- роздільні дошки за умовами замовника
- дошки для виготовлення тіста за умовами замовника
- дитячі стільці згідно контракту
- меблі під замовлення
- оздоблення витяжки
- погонажні вироби:
 - ✓ плінтус - товщина до 16 мм., ширина до 90 мм., довжина 2000мм., і 3000 мм., (6000 мм.) за умовами замовника.
 - ✓ штапик – до 12×14мм, довжина - до 3000 мм. За умовами замовника.
 - ✓ вагонка – товщина до 16мм., ширина – до 90 мм., довжина – 2000 мм., і 3000 мм., (6000 мм.) за умовами замовника.
 - ✓ оздоблювальні рейки – за умовами замовника
 - ✓ фальш-брус - 72×68 мм., довжина за умовами замовника
 - ✓ дошка для підлоги – товщина до 42 мм., ширина – до 120 мм., довжина – 2000 мм., і 3000 мм., (6000 мм.) за умовами замовника.
 - ✓ Наличник - товщина до 16 мм., ширина – до 90 мм., довжина – 2000 мм., і 3000 мм., (6000 мм.) за умовами замовника.

Фінансово-економічні показники ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Таблиця техніко-економічних показників підприємства

Кількісні				
№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2021	2022	2023
1	Обсяг товарної продукції, грн.	1863580	1977540	2653780
2	Обсяг реалізованої продукції, грн.	1796384	1867681	2437220
3	Собівартість товарної продукції, грн.	405258	435821	524920
4	Балансовий прибуток, грн.	1985693	2145680	2437220
5	Прибуток від реалізації, грн.	1905896	1867681	2437220
6	Середньорічна вартість основних фондів, грн.	2230450	2460280	2604610
7	Чисельність ПВП, осіб	82	71	64
8	Річний фонд зарплати, грн.	1261000	1358200	1569500
Якісні				
1	Рентабельність виробництва (загальна)	1.14	1.01	1.27
2	Рентабельність виробництва (розрахункова), %	1.28	1.36	1.54
3	Рентабельність товарної продукції, %	1.19	1.36	1.24
4	Рентабельність реалізованої продукції, %	1.18	1.26	1.43
5	Рентабельність окремих видів продукції, %	0,85	0.87	0.93
6	Рентабельність основних фондів, %	1.14	1.16	1.15
7	- фондівдача	1.36	1.24	0.98
	- фондомісткість	0.75	0.84	1.01
8	Зарплатомісткість, грн.	8500	9700	10463

Аналіз фінансово-економічних показників показує що за останній роки спостерігається покращення економічної ситуації на підприємстві, так зростає балансовий прибуток і прибуток від реалізації, а також майже всі показники рентабельності.

Матеріально-технічна база підприємства складається з:

- 1) власних виробничих основних фондів (будівлі, споруди, транспорт);
- 2) орендованих виробничих фондів (будівлі, торгова й складська площа);
- 3) малоцінних і швидкопсувних предметів.

ТОВ « ПРАВЕКС ГРУП» належать:

- Виробничі приміщення у м. Харків загальною площею 1300 кв.м
- Два легкових автомобілі та 3 вантажні мікроавтобуси.
- Сушка власного проектування.
- Часткове обладнання (ручні інструменти, 5 фрезерні верстати, вертикальна та стрічкова пилорами, шліфувальний верстат)

- Офісна техніка

Підприємство знімає в оренду:

- Верстати (шипорізний, 3 торцювальних, преси повздовжнього та звичайного склеювання, 2 чотиристоронні)
- Сушильна камера “KATRES”
- Автонавантажувач

2.3. Забезпеченість підприємства персоналом та оцінка його роботи

Внутрішній розпорядок роботи ТОВ « ПРАВЕКС ГРУП» формується на основі потреб підприємства керівництвом підприємства.

Робочий день розпочинається об 7.45 год. Працівникам надається 15 хв, для того, щоб переодітися у спецодяг та підготуватися до праці. У 8.00 год. починається безпосередньо виробництво. Обідня перерва триває з 12.00 по 12.30 год. Їдальні на підприємстві немає, тому харчуються працівники їжею

взятою із дому. У підсобному приміщенні є спеціальна піч, де можна підігріти харчі. Закінчується робочий день об 16.00 год.

Кожної години працівникам виділяються 5 хв для відпочинку та своїх потреб, так звані “перекури”. Кожен робочий день починається із діалогу між працівниками та директором по виробництву (середня тривалість 10 хв). Тут проводиться планування діяльності та розподіл працівників по робочих місцях (це пов’язано із тим, що підприємство працює згідно замовлень та контрактів).

Робочий тиждень на ТОВ « ПРАВЕКС ГРУП» складається із 5 робочих днів. Винятками є великі релігійні та державні свята. У таких випадках підприємство не працює, але працівники виходять на роботу по суботах і відробляють ці дні. Також підприємство може працювати у суботу, якщо не встигають виконати умови контрактів, відгрузки машин, виконання замовлень, тощо.

В таблицях 2.2 і 2.3 представлено склад та структуру персоналу за різними ознаками у період 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2. Склад, чисельність і структура персоналу

Категорія працівників	2021	2022	2023
Керівники	10	9	9
Бухгалтер	2	2	2
Юрист	2	2	1
Менеджери зі збуту	4	4	3
Комірник	3	2	2
Водії	4	5	4
Менеджер з персоналу	2	1	1
Маркетолог	3	2	2
Менеджери по роботі з клієнтами (послуги з ремонту)	4	4	3
Менеджери по роботі з ексклюзивними замовленнями	4	4	3
Основні робітники	51	46	42
Допоміжні робітники	31	25	22
Всього	120	104	94

Таблиця 2.3. Кваліфікаційна та вікова структура персоналу ТОВ
«ПРАВЕКС ГРУП»

	2021	2022	2023
Кваліфікаційна структура персоналу			
Вища освіта	60	68	75
Середньо-спеціальна	60	36	19
Разом	120	104	94
Вікова структура персоналу			
від 18 до 39 років	23	30	20
від 40 до 54 років	40	26	31
від 55 і старше	57	48	43
Разом	120	104	94

Аналізуючи дані таблиці 2.2 бачимо за за період 2021-2023 роки загальна чисельність працівників скоротилася на 26 осіб (22%). Скорочення відбулося переважно через зменшення основних і допоміжних працівників.

Дані таблиці 2.3 показують, що у кваліфікаційній структурі в 2023 році майже 80% займали працівники з вищою освітою і 20 % із середньо-спеціальною. Щодо вікової структури, то майже 46 % склали працівники у віці старше 55 років.

Висновки до 2 РОЗДІЛУ

1. На даний момент ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» спеціалізується на виготовленні таких виробів: дошка для підлоги, плінтуси, оздоблювальні рейки, вагонка та ін. та столярних виробів, які користуються особливим попитом у споживачів, клеєних щитів, дитячих стільців та частково починає займатися виготовленням меблів.

2. ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» виготовляє свою продукцію із урахуванням дій своїх конкурентів. Продукція виготовлена на даному підприємстві відзначається своєю високою якістю та помірними цінами. Особливу популярність на ринку займають виготовлені ним столярні вироби. На сьогоднішній день асортимент продукції, яка виготовляється ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є досить широким. Це пов'язано із тим, що ефективніше використовується сировина (при виготовленні погонажних виробів), задовольняються різні потреби клієнтів, а також збільшується прибуток.

3. Внутрішній розпорядок роботи ТОВ « ПРАВЕКС ГРУП» формується на основі потреб підприємства керівництвом підприємства. Аналізуючи дані складу персоналу на підприємстві за за період 2021-2023 роки загальна чисельність працівників скоротилася на 26 осіб (22%). Скорочення відбулося переважно через зменшення основних і допоміжних працівників. У кваліфікаційній структурі в 2023 році майже 80% займали працівники з вищою освітою і 20 % із середньо-спеціальною. Щодо вікової структури, то майже 46 % склали працівники у віці старше 55 років..

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» В УМОВАХ VUCA

3.1. Удосконалення системи розвитку персоналу за допомогою управління кар'єрою

Поняття розвиток персоналу та його мотивація – це взаємопов'язані аспекти, які один без одного не діють під час управління персоналом.

Завданням керівника успішного підприємства є таким, щоб досягти співпадіння мотиваційних цілей кожного з працівників з інтересами фірми, і в кінцевому результаті це приводило б до успіху підприємства. Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати об'єми продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і він замотивований як розвиватися сам, так і своїм внеском у роботу, розвивати саме підприємство. У випадку відсутності мотивації підприємство може втратити цінних працівників, крім того невдоволені працівники є ідеальним джерелом поширення негативної інформації про компанію, а це у свою чергу завдає вже прямої шкоди діловій репутації, поновити яку досить важко [3].

В ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» більшу частку працівників складають молоді люди до 35 років, тому основною проблемою є втримання молодих працівників в компанії. Особливістю молодих працівників є більша мобільність, як соціальна, так і ділова.

Як же замотивувати, зацікавити молодих працівників? Мінус теорій мотивації є в тому, що більшість не враховують особливості молодих людей. Необхідно враховувати, що у молодих працівників зовсім інші цінності, ніж у старшого покоління, тому і мотиваційні підходи відрізняються. Можна виділити відмінні ознаки молодого покоління працівників:

- 1) найчастіше молодь не буде зараз довгострокові плани, а живе сьогоденням;
- 2) найчастіше молоді спеціалісти хочуть не маючи навиків відразу отримувати високу заробітну плату;
- 3) більшість молоді не може та не любить працювати в суворій ієрархії.

Виходячи з цього можна виділити декілька принципів мотивації:

1. Необхідно ставити перед молодими спеціалістами цікаві завдання. За статистикою 70 % молоді змінюють роботу через відсутність цікавих задач та підходів.
2. Необхідно обов'язково побудувати постійний зворотній зв'язок, тобто не тільки поставити задачу та чекати результату, а й підтримувати контакт з керівником, направляти, хвалити.
3. Для молоді найчастіше на першому місці стоїть саме розмір заробітної плати, але не потрібно забувати про такі моменти, як визнання, самовираження, кар'єрне зростання, активний відпочинок з колективом.

Для того щоб персоналу постійно хотілося розвиватися, в організації повинна бути налаштована система матеріальної та нематеріальної мотивації.

На підприємстві матеріальна мотивація досить висока, а також плюсом є досить прозора система оплати праці, але інші важелі в мотивації не зовсім відрегульовані.

Все частіше і частіше актуальною проблемою стає відсутність житла у спеціалістів. Хоча на підприємстві немає свого житлового фонду, але можливо організувати молодим спеціалістам з родиною надання позики на житло, або ж спеціалістам з інших міст гарантувати надання житла на час роботи в компанії.

Сьогодні ведеться активна пропаганда здорового способу життя, все більше і більше молоді відвідують різні спортивні клуби. Як елемент мотивації можна розглянути можливість придбання знижок в спортивних клубах або ж

можливість придбання корпоративного абонементу. Також, наприклад, працівникам, які не палять скоротити робочий день на 30 хвилин.

За умови динамічних змін в економіці та законодавстві країни, необхідно постійно розширювати свої знання, підвищувати кваліфікацію, для цього потрібно організовувати навчання співробітників, приділяти увагу розвитку працівників. Також регулярно проводити анкетування серед співробітників, виявляючи тим самим їх побажання та цілі.

Так як мотивація персоналу до розвитку є надзвичайно важливим чинником підвищення результативності діяльності підприємств. Також можна запропонувати таку практику як мотиваційний моніторинг, яку досить ефективно застосовувати для управління професійним розвитком працівників.

Моніторинг мотивації – це система, яка постійно відстежує і контролює стан мотивації на роботі і рівень професійного розвитку співробітників з метою швидкої діагностики та оцінки для забезпечення підвищення ефективності виробництва.

Використання мотиваційного моніторингу сприяє більш ефективному виявленню важелів і стимулів для впливу на поведінку певних співробітників для досягнення їх цілей і корпоративних завдань.

Для визначення ієрархії їх мотивів пропонується регулярно проводити опитування персоналу компанії. Завдання співробітника – ранжувати пропоновані види винагороди відповідно до повного визнання і належною оцінкою виконаної роботи, почуттям причетності до роботи компанії, високим рівнем винагороди, цікавою роботою, просуванням по службі, особистим контактом з керівником і сприятливими умовами праці.

Зміни в ієрархії мотивів можуть відбуватися під впливом підвищення рівня життя, підвищення рівня професійної кваліфікації співробітників і їх орієнтації на потреби вищого рівня. Тому рекомендується проводити дане обстеження один раз на рік.

Проаналізувавши результати опитування, кожен керівник свого підрозділу робить висновок про основні причини зміни стану мотивації до

професійного розвитку і обґрунтовує дії щодо забезпечення оптимальної оплати праці співробітників.

Серед мотиваційних впливів, що забезпечують управління розвитком працівників, найважливішими є заробітна плата, премії, пільги, визнання досягнень, матеріальні та моральні стимули у вигляді підвищення кваліфікації на нових посадах.

Пропонована система, що стимулює професійний розвиток співробітників, враховує:

- 1) індивідуальний підхід до кожного співробітника;
- 2) стимули, що стимулюють професійний розвиток і активізацію трудової діяльності;
- 3) Обсяг коштів на оплату праці працівників відповідно до ієрархії звань, а також співвідношення між потребами та потенційними можливостями підприємства [25, с. 90].

Управління мотивацією працівників як спосіб сприяння розвитку працівників має велике значення для малого та середнього бізнесу, і це приносить користь як самим працівникам, так і організації в цілому.

Як можна зрозуміти з вищенаведених матеріалів, основою розвитку персоналу є мотивація і зацікавленість в роботі, а також подальший прогрес в роботі.

Що стосується вдосконалення системи розвитку людських ресурсів, то для початку ми можемо запропонувати такі методи, як стимулювання кар'єри або управління кар'єрою для кожного співробітника.

Керуючи кар'єрою своїх співробітників, ви можете розкрити їх внутрішній потенціал. Кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини в сфері праці, який пов'язаний з офіційним і професійним зростанням. Існує кілька типів траєкторій просування людини в професії або організації:

1. Професійна кар'єра – зростання знань, навичок і умінь. Кар'єра професіонала може бути або лінією спеціалізації (поглиблення руху по обраній лінії на початку професійного шляху), або перехресної професією

(освоєння інших областей людського досвіду і, скоріше, використання інструментів).

2. Кар'єрний ріст в організації пов'язаний з траєкторією руху людини в організації. Він може йти по прямій:

- Вертикальна кар'єра – посадове зростання;
- Горизонтальна кар'єра – просування по службі в організації, наприклад, робота в різних підрозділах одного рівня ієрархії;
- Доцентрова кар'єра – просування до ядра організації, центру управління, все більш глибоке залучення в процес прийняття рішень.

При знайомстві з новим співробітником менеджер з персоналу повинен враховувати етапи його кар'єри, які він проходить в даний момент. Це допоможе прояснити цілі професійної діяльності, ступінь динамізму і, найголовніше, деталі індивідуальної мотивації.

Короткий опис етапів кар'єри відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні етапи кар'єри

№ з/п	Етап кар'єри	Віковий період	Коротка характеристика
1	Попередній	До 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності
2	Становлення	До 30 років	Засвоєння праці, розвиток професійних навиків
3	Просування	До 45 років	Професійний розвиток
4	Завершення	Після 60 років	Підготовка до переходу на пенсію, пошук та навчання особистої заміни
5	Пенсійний	Після 65 років	Заняття іншими видами діяльності

Джерело: складено автором

Ми розуміємо, що для підтримки внутрішніх стимулів у співробітників необхідно організовувати певні види переміщень і кар'єрного зростання. Планування кар'єри є важливою умовою усвідомленого розвитку внутрішнього потенціалу співробітника і ефективного використання його потенціалу.

Плануванням кар'єри в організації може займатися менеджер з персоналу, сам співробітник або його безпосередній керівник. Комплексна система управління кар'єрою повинна включати взаємопов'язані цілі, функції, технології, принципи та структури управління кар'єрою. До завдань системи управління кар'єрою ТОВ "ПАВЕКС ГРУП" відносяться:

1. Формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного співробітника.
2. Досягнення взаєморозуміння між організацією та її співробітниками з питань її розвитку та просування по службі.
3. Створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в просторі організації.

Згідно з поставленими цілями, основними функціями системи управління кар'єрним процесом ТОВ "ПАВЕКС ГРУП" є:

- Професійний розвиток співробітників, процедури оцінки, працевлаштування та планування кар'єрних процесів на підприємстві;
- Організація процесів навчання, оцінки, адаптації та професійної орієнтації;
- Активізація кар'єрних устремлінь менеджера, створення сприятливих умов для кар'єрного самоврядування: самомаркетингу та самоменеджменту.

Отже, управління кар'єрою працівників, кар'єрним процесом загалом, є складною, комплексною та багатоплановою діяльністю. Схема взаємодії організації співробітника в процесі управління його кар'єрою показана на рис. 3.1.

Для забезпечення успішного управління кар'єрними процесами в масштабах всієї організації в рамках індивідуальної кар'єри кожного співробітника потрібно детальна розробка концепції управління кар'єрними процесами. У неї буде включений весь попередній позитивний досвід, а також інші перераховані конструктивні підходи і принципи.

Тільки в тому випадку, якщо така концепція буде прийнята, можна повною мірою реалізувати місію управління кар'єрою – досягти гармонії між інтересами організації і потребами людини [33-35].

Необхідною умовою ефективного функціонування та стимулюючого ефекту системи управління кар'єрою є формування оптимальної системи комунікаційна підприємстві. Публічна систематизована інформація про вакансії в компанії може бути користана в ТОВ "ПАВЕКС ГРУП". Для такого роду ефективної практики потрібно щось більше, ніж просте повідомлення на дошці оголошень. При розміщенні інформації про вакансії повинні бути дотримані наступні умови:

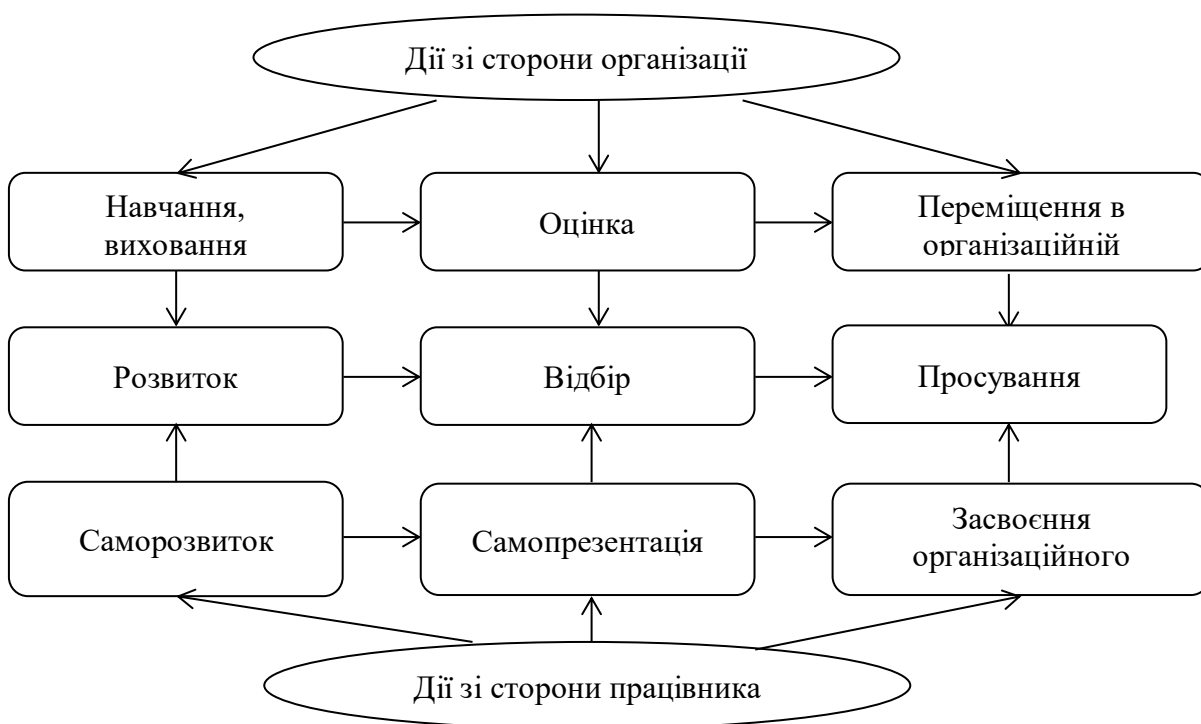


Рис. 3.1 – Схема взаємодії організації та співробітника в процесі управління його кар'єрою

Джерело: складено автором

1. Співробітники будуть проінформовані не тільки про те, де вони можуть працювати, а й про переміщення та просування по службі, які насправді відбуваються.

2. Інформація надається принаймні за п'ять-шість тижнів до оголошення про зовнішній набір.

3. Правила проведення виборі відкриті для всіх і обов'язкові до виконання.

4. Критерії відбору та інструкції сформульовані чітко і недвозначно.

5. У кожного є можливість спробувати свої сили.

6. Співробітники, які подали заявку, але не отримали місце, будуть повідомлені в письмовій формі про причини своєї відмови.

Запропоновані заходи можуть акласти основу для функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві.

3.2. Напрямки вдосконалення кадрової роботи на підприємстві

VUCA – це аббревіатура від англійських слів "volatility" (мінливість), "uncertainty" (невизначеність), "complexity" (складність) і "неоднозначність" (значення). Світ VUCA – це світ, в якому складно реалізовувати завдання прогнозування. Бізнес - середовище в контексті світу VUCA характеризується наступними особливостями:

Волатильність (мінливість, нестійкість, мінливість, непостійний характер, непостійна поведінка) – ситуації змінюються швидко, непередбачувано, безладно, і, ґрунтуючись на цих змінах, неможливо передбачити майбутні ситуації або спланувати дії. Різке збільшення 4 -х аспектів змін: типу, швидкості, обсягу і масштабу.

Невизначеність – це "місце", де відбуваються серйозні руйнівні зміни. І минуле цього місця не є передвісником майбутнього, тому що дуже важко визначити, що станеться.

Складність – це "місце", де багато фактів, причин та факторів, які важко зрозуміти, створюють проблему. Немає чіткого зв'язку між причиною та наслідком. "Складність впливає на кожну організацію".

Двозначність (ambiguity, ambiguousness, ambiguously uncertainty) -це "місце", де важко відповісти на питання "хто, що, коли і чому" [36-41].

Тому, на наш погляд, цілком доречно розглянути питання про поліпшення роботи персоналу на підприємстві в умовах VUCA.

Якщо на підприємстві діє неефективна система управління персоналом, то домогтися певних успіхів у його діяльності дуже складно, оскільки саме людський фактор визначає успіх підприємства на ринку. Тому головним завданням є чітке вдосконалення сфери кадрової роботи. Це завдання в основному стоїть перед керівниками організації, але ініціатива повинна виходити від лінійного керівника і співробітників відділу кадрів. Але, на жаль, керівництво ТОВ "ПАВЕКС ГРУП" це питання абсолютно не хвилює, і це істотно знижує ефективність управління персоналом у всій компанії.

Збої в роботі з удосконалення системи управління персоналом найчастіше виражаються в неправильних установках і пріоритетах, серед помилок керівників з приводу їх роботи з підлеглими.

Аналіз роботи з представниками підприємства ТОВ "ПАВЕКС ГРУП" показує, що ускладнюється не тільки сам процес управління персоналом, але і внесення необхідних змін в цю роботу може привести до ряду типових проблем.

Найбільш поширені помилки, які допускають менеджери, коли мова заходить про поліпшення персоналу і його роботи, показані на рис 3.2.

Але навіть якщо керівник розуміє важливість повного використання потенціалу своїх підлеглих і готовий старанно працювати в цьому напрямку, результат не буде досягнутий через допустимі помилки.

До найбільш типових помилок, які допускає Керівник, відносяться спроби усунути наслідки, а непричину низьких заробітків співробітників. Наприклад, низька трудова та виконавська дисципліна працівників може бути наслідком поганого морального клімату в організації, недовіри керівництва до рішень працівників, поганих умов праці та низької якості управління.

У деяких випадках керівництво прагне підвищити рівень трудової дисципліни і виконання тільки за рахунок пред'явлення вимог до виконавців і накладення штрафних санкцій на порушників. Такий односторонній підхід явно не може дати позитивного результату в довгостроковій перспективі, якщо причина проблеми не буде усунена.

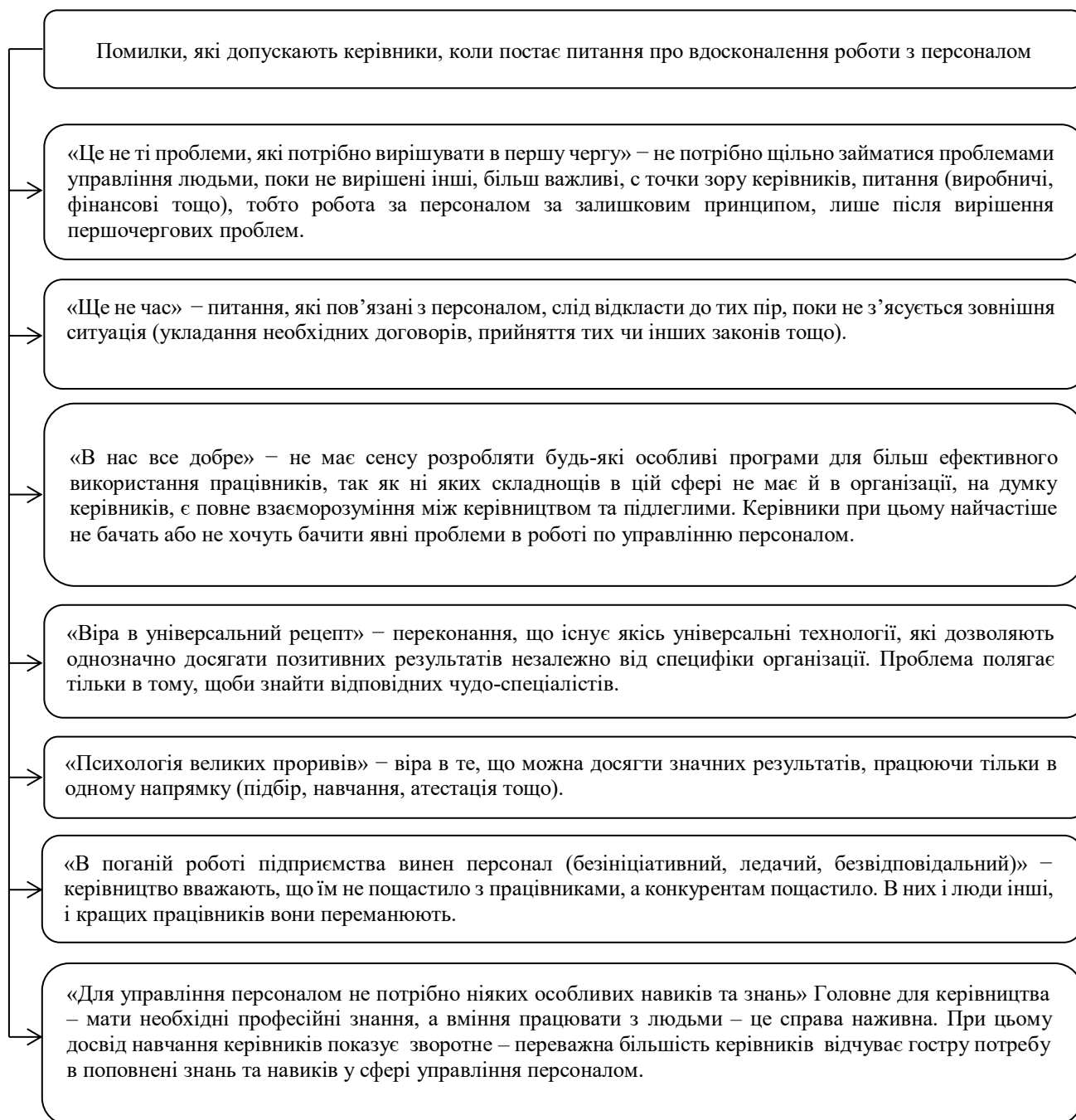


Рис. 3.2 – Найбільш поширені помилки, які допускають керівники коли постає питання про вдосконалення роботи з персоналом

Джерело: складено автором

Існують також крайнощі в роботі з персоналом, такі як спроби деяких керівників максимально формалізувати процес роботи з підлеглими. При цьому всі зусилля зосереджені на проведенні атестації, підготовці посадових інструкцій, нормативних актів, що визначають роботу відділу, а також впровадженні стандартних форм для підготовки планів і звітів про виконану роботу.

Без використання комп'ютерів і новітнього програмного забезпечення сьогодні важко працювати в сфері управління персоналом. У деяких випадках вам доводиться стикатися із занадто великими надіями, які покладаються на впровадження комп'ютерної бази даних по персоналу, що дозволяє не тільки збирати найбільш повну інформацію про кожного співробітника, а й отримувати необхідну форму звітів в будь-який час з різних причин (освіта, вік, кількість наявності дітей, відпустка, стаж роботи).

У керівника може скластися помилкове враження, що він має всю інформацію, необхідну для ефективного управління персоналом. Тому що база даних, що використовується на підприємстві, які будь-який інший інструмент, є не більше ніж інструментом, який може бути як дуже корисним, так і абсолютно безкорисливим. Все залежить від того, наскільки інформація, що міститься в базі даних, затребувана і реально використовується в різних областях Управління персоналом [42-50].

Щоб заощадити на заробітній платі, відділ кадрів складається лише з 3 працівників, що є суттєвим недоліком. У компанії працює понад 100 співробітників, тому бажано, щоб відділ персоналу складався з 4-5 чоловік, що дозволить рівномірно розподілити відповідальність і забезпечити ефективну і якісну роботу.

В даний час відділ кадрів складається з начальника відділу кадрів, спеціаліста з персоналу та менеджера з персоналу. Пропонується додати ще 1 співробітника, що займається кадровими документами, і 1 менеджера з персоналу, але розширити сферу їх діяльності.

Один спеціаліст з персоналу та менеджер з персоналу відповідають за виробничі послуги та персонал складу, тоді як інша пара відповідає за офісних працівників. Такий розподіл доречно, оскільки деталі роботи і потреби людей абсолютно різні, і це дозволяє точно зрозуміти, що потрібно співробітнику і як його правильно мотивувати, навчати, розвивати і адаптувати до нової роботи.

Вона повинна володіти певними характеристиками, оскільки саме співробітники відділу кадрів підприємства несуть відповідальність за успішне функціонування системи управління персоналом.

Перш за все, бути знайомим зі сферою діяльності організації, розбиратися в деталях виробничої діяльності і стратегічних перспективах розвитку компанії.

Професійні знання та навички в області Управління персоналом. Лідерство – не менш важлива якість, оскільки відділ відіграє важливу роль в управлінні сучасними підприємствами, і ініціатива щодо впровадження інновацій у сфері людських ресурсів повинна виходити саме від нього.

Люди, що працюють в цьому відділі, повинні чітко вказувати керівництву, що потрібно змінити при роботі з персоналом, як його розвивати, як мотивувати і т.д. також важлива здатність навчати і розвивати самих співробітників відділу кадрів, оскільки тільки ті, хто володіє цим мистецтвом, можуть управляти процесом підвищення рівня знань персоналу всієї організації [51-53].

Що стосується підбору персоналу на підприємстві, то тут існує така проблема, як підбір персоналу за принципом "знайомства". ТОВ "ПАВЕКС ГРУП" має дуже налагоджену і вже закріплену схему підбору персоналу по "блату", починаючи з вищого керівництва і закінчуючи виробничниками.

Можливо, у цього методу є плюсом те, що людина, яка приходить на роботу, проходить перевірку, але в більшості випадків недоліком є те, що у нього недостатньо кваліфікації. Це початок проблеми, тому що для ефективної і результативної роботи компанії необхідні не тільки ті, хто підходить за особистими якостями, а й професійні люди.

Саме тому існує дуже велика конкуренція за посаду, зазначену в документах підприємства, але саме звичка наймати людей за знайомими лежить в основі цієї системи [52].

Крім того, один із заходів може бути передбачено для проведення обов'язкового підвищення кваліфікації або тренінгу, принаймні, один раз на рік.

Для цього менеджер з персоналу повинен провести опитування на тему Навчання та побажань персоналу на місцях, відстежувати заходи з підвищення кваліфікації та доводити результати разом із сумою витрат на навчання до керівництва.

У майбутньому компанія має два способи проведення заходів самостійно та за власний рахунок або оподаткування списку заходів працівникам відповідно до їх потреб та інтересів.

Але якщо компанія вибирає другий спосіб, дуже важливо чітко пояснити працівникові, навіщо це потрібно, і спочатку ви повинні зрозуміти, що потрібно, а не компанія.

На закінчення можна відзначити наступне: розробляються пропозиції щодо вдосконалення процесу розвитку і навчання персоналу за рахунок вдосконалення системи управління кар'єрою. Це комплексна система, яка дозволяє ефективно управляти розвитком кожного співробітника. Основними функціями системи управління кар'єрним процесом ТОВ "ПАВЕКС ГРУП" є, відповідно до поставлених цілей, професійний розвиток, процедури оцінки, працевлаштування співробітників, планування кар'єрного процесу всього підприємства; активізація кар'єрних устремлінь керівника, створення сприятливих умов для кар'єрного самоврядування: саморегулювання маркетинг і самоврядування.

Одним із способів поліпшення роботи з персоналом на підприємстві є оцінка ефективності навчання персоналу в умовах VUCA. Пропонується наступний етап оцінки ефективності навчання персоналу. Оцінка потреби в навчанні аналіз відповідей учасників Організатор оцінює знання, отримані

учасниками тренінгу. Проаналізуйте, як змінилися показники компанії як навчання вплинуло на ефективність роботи співробітників.

3.3 Підходи до оцінки розвитку персоналу через систему навчання

Сьогодні пріоритетом економічної стратегії підприємства має стати накопичення кваліфікаційного потенціалу, що відбувається, перш за все, шляхом безперервного розвитку персоналу. Інвестиції у розвиток людських ресурсів є одним із основних чинників збільшення продуктивності, подолання кризових явищ та досягнення високих темпів економічного зростання. Підприємства, що постійно займаються питаннями інвестування у розвиток персоналу, відзначаються високим рівнем прибутковості, фінансової стійкості та швидко здобувають вагомі конкурентні переваги.

На сучасному етапі далеко не всі підприємства активно вкладають кошти у розвиток персоналу, а ті, які вкладають, часто стикаються з проблемою неефективності таких інвестицій. Зрозуміло, що кожна компанія не буде інвестувати кошти в розвиток на навчання персоналу без очікування ефекту від цих заходів.

Розвиток трудового потенціалу колективу (і окремих співробітників) підприємства в результаті управлінських рішень стає передумовою для отримання додаткових результатів від виробничої діяльності. Цей додатковий результат є причиною слідства і може бути виражений в наступному вигляді:

- Збільшення обсягу виробництва в результаті підвищення продуктивності праці, підвищення якості продукції (тут ми маємо справу з прямою кількісною складовою ефекту);
- Задоволеність роботою, особливо якщо при роботі з персоналом враховуються соціальні аспекти трудових відносин (тут можливе підвищення продуктивності праці, плинності кадрів за рахунок стабілізації колективу);

- відносна економія за рахунок скорочення періоду навчання за рахунок підбору професійно підготовлених працівників (ефект полягає в наданні необхідних коштів для досягнення стану певних трудових можливостей) [35, с. 442].

Але в інвестуванні коштів в розвиток персоналу є певний ризик та невизначеність результатів.

За умови інвестування у розвиток персоналу ризик – об'єктивно-суб'єктивна категорія діяльності господарського суб'єкта, що характеризується ймовірністю отримання додаткових конкурентних переваг та економічної вигоди, а також часткової або повної втрати інвестованих коштів.

В літературі існування невизначеності – це передумова виникнення ризику, фундаментальна характеристика недостатньої забезпеченості процесу прийняття економічних рішень знаннями стосовно певної проблемної ситуації.

А невизначеність результатів інвестицій у працівників компанії можна охарактеризувати як непередбачуваність поведінки працівника, розвитку його здібностей та мотивації.

Крім невизначеності існують такі передумови ризику, як конфліктність та альтернативність. Конфлікт як ризик інвестиції у розвиток персоналу може виникати, наприклад, коли розвиток одного працівника призводить до зниження мотивації у інших працівників, це може відбуватися коли під програму розвитку підпадають окремі працівники. Або ж може виникнути ситуація незадоволеності у випадку неякісної програми навчання.

Альтернативність як передумова ризику безпосередньо пов'язана з тим, що виникає необхідність вибору з кількох можливих варіантів рішень. При інвестуванні у розвиток персоналу альтернативність найчастіше проявляється у тому, що у підприємства завжди є право вибору між різними програмами навчання, також є вибір між окремими працівниками, у яких слід інвестувати

кошти. А найпоширеніший вибір: навчати та розвивати персонал або ж наймати вже досвідчених і достатньо кваліфікованих.

Але основною причиною виникнення ризику є все ж таки людський фактор. Саме складність спрогнозувати поведінку працівника робить виявлення ризиків складним та непередбачуваним [16, с. 122].

Дослідження щодо визначення ефективності навчання проводилися багатьма вченими в тому числі і Дональдом Кіркпатрик. За основу можна взяти модель Кіркпатрика. Американський економіст Дональд Кіркпатрик у 1959 році запропонував концептуальний підхід до оцінки навчальних програм, який на сьогодні став класичним. За моделлю Кіркпатрика, оцінка результатів програм навчання та розвитку персоналу робиться на чотирьох рівнях, які охарактеризовано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Рівні оцінки ефективності навчання

	Рівень	Параметри, що оцінюються
1		Якісні
2	Реакція	Задоволеність учасників та замовників
3	Навчання	Отримані знання та навички
4	Поведінка	Зміни в поведінці при виконанні роботи
5		Кількісний
6	Результати	Зміни параметрів, що впливають на бізнес

На першому рівні оцінюється реакція учасників та замовників програми, так звана «оцінка задоволеності споживачів» визначається за допомогою опитування, яке проводиться відразу після проведення навчання. Опитування включає питання щодо оцінки інформативності та корисності навчання, можливість застосувати одержані знання, вміння та навички в роботі. Аналіз результатів оцінки навчання на першому рівні, тобто реакції на навчання дає можливість знаходити та усувати причини невдоволеності працівників від навчання.

На другому рівні визначаються навички, знання та вміння, які були отримані під час навчання. Таке визначення проводиться до та після навчання за допомогою тестів, екзаменів.

На третьому рівні оцінюються зміни у поведінці учасників але за умови бажання змінити поведінку. Оцінка робиться на підставі аналізу відгуків, щодо поведінки зі сторони колективу та керівництва. Як правило такий аналіз робиться перед навчанням та декілька разів після з інтервалом 2-3 тижні.

На четвертому рівні оцінюється вплив навчання на функціонування підприємства, наприклад, зростання продуктивності. Оцінка проводиться через 6-12 місяців після закінчення навчання. Для цього враховується динаміка показників прибутку, Динаміка стабільності становища компанії на ринку, зміна інтелектуального капіталу, зростання іміджу та репутації, зростання продуктивності, збільшення обсягів продажів, поліпшення якості, зниження частки втраченого, розрахунок "очікуваної прибутковості" – це прибутковість очікувань (ROE). Для кількісної оцінки ефективності навчання не фінансовим шляхом використовується показник "очікуваної прибутковості" ROE, тобто очікувана зміна певних показників після навчання. Абсолютний показник "очікуваної прибутковості" ROE розраховується за такою формулою:

$$ROE = p_2 - p_1, \quad (3.1)$$

де p_1 – показник до проведення навчання;

p_2 – показник після проведення навчання.

Відносний показник «повернення очікувань» ROE розраховується таким чином:

$$ROE = \frac{P_2 - P_1}{P_1} \times 100 \quad (3.2)$$

Аналіз результатів навчання на першому і третьому рівнях дозволяє вам:

- 1) оцінити якість навчання;
- 2) Провести оцінку Постачальника освітніх послуг;
- 3) мати можливість покращити процес навчання в майбутньому;

4) контролювати дисципліну і свідомість студентів [4;18].

Як згадувалося раніше, не менш важливим етапом в управлінні розвитком людських ресурсів є оцінка потреб у навчанні та аналіз впливу навчання на результати організації.

Для початку, наприклад, необхідно визначити потребу в навчанні, для чого воно призначене, яку інформацію воно несе і в якому обсязі воно необхідне. Після організації та проведення самого тренінгу важливо зрозуміти, скільки інформації практичних навичок було засвоєно на цьому заході, і яку користь принесе проведення цього тренінгу співробітникам і компанії (див. рис. 3.2) .

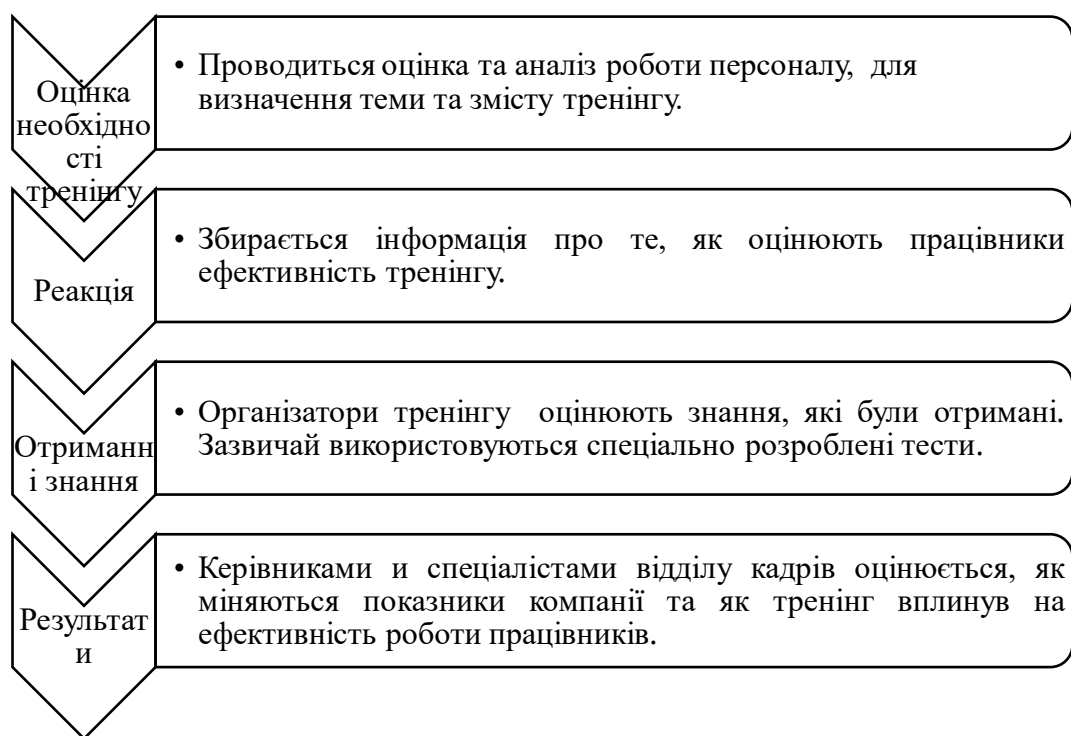


Рис. 3.2. Етапи оцінки ефективності навчання персоналу

Тому завжди слід проводити оцінку заходів з розвитку людських ресурсів, щоб зрозуміти, чи були вони проведені марно. Також необхідно чітко розуміти необхідність заходів, які може понести підприємство з розвитку людських ресурсів, їх спрямованість і рівень обґрунтованості витрат.

Висновки до 3 РОЗДІЛУ

1. Необхідною умовою ефективного функціонування та стимулюючого ефекту системи управління кар'єрою є формування оптимальної системи комунікацій на підприємстві. Публічна систематизована інформація про вакансії в компанії може бути використана в ТОВ "ПАВЕКС ГРУП". Для такої ефективної практики потрібно більше, ніж просте повідомлення на дошці оголошень.

2. На закінчення ми можемо відзначити наступне: розробляються пропозиції щодо вдосконалення процесу розвитку і навчання персоналу шляхом вдосконалення системи управління кар'єрою. Це комплексна система, яка дозволяє ефективно управляти розвитком кожного співробітника. Основними функціями системи управління кар'єрним процесом ТОВ "ПАВЕКС ГРУП" є, відповідно до поставлених цілей, професійний розвиток, процедури оцінки, працевлаштування співробітників, планування кар'єрного процесу всього підприємства; активізація кар'єрних устремлінь керівника, створення сприятливих умов для кар'єрного самоврядування: само-маркетинг і самоврядування.

3. На сучасному етапі далеко не всі підприємства активно вкладають кошти у розвиток персоналу, а ті, які вкладають, часто стикаються з проблемою неефективності таких інвестицій. Зрозуміло, що кожна компанія не буде інвестувати кошти в розвиток на навчання персоналу без очікування ефекту від цих заходів.

ВИСНОВКИ

1. Зазначимо, що розвиток і ефективне функціонування організації безпосередньо залежить від системи підвищення кваліфікації персоналу. Розвиток людських ресурсів – це систематично організований процес безперервного професійного навчання співробітників з метою підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, підвищення кваліфікації, формування управлінського резерву і поліпшення соціальної структури людських ресурсів. Система розвитку людських ресурсів підприємства включає в себе виробничу адаптацію людських ресурсів, підвищення кваліфікації робітників і фахівців, планування кар'єри, початкову професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, оцінку і сертифікацію персоналу.

2. Навчання персоналу зарекомендувало себе як найважливіший інструмент, що дозволяє керівництву підвищити потенціал талантів і вплинути на формування організаційної культури. Процес навчання на підприємстві включає в себе чотири етапи: аналіз потреб в навчанні, проектування і планування, забезпечення процесу і оцінка навчання персоналу. Основними формами професійної підготовки персоналу організації є навчання на місцях - копіювання, інструктаж, ротація, наставництво, методи вирішення складних завдань, делегування; навчання поза робочим місцем - лекції, ділові ігри, моделювання, Самонавчання, навчальні ситуації, тренінг чутливості. Однак слід зазначити, що не існує універсального методу навчання, і кожна організація відрізняється від інших.

3. Для того, щоб зрозуміти як потрібно змінювати систему розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах, треба розглянути як відбувається розвиток працівників в країнах з розвинутою економікою. Будучи інноваційно орієнтованими економіками, такі країни, як США, Японія і Франція (характерна представниця Європейського Союзу) мають визначний і водночас

несхожий досвід у сфері професійного навчання персоналу підприємств, який, водночас, визнається їх конкурентною перевагою.

4. Метою діяльності ТОВ "ПАВЕКС ГРУП" є здійснення виробничої, господарської та іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць та отримання прибутку на вкладений капітал. На своїй основі він задовольняє соціально-економічні інтереси власників і членів робочої сили підприємства, бере участь у благодійній діяльності, якщо це передбачено законами, державними програмами і розпорядженнями, здійснює здійснення посередницької діяльності.

5. За за період 2021-2023 роки загальна чисельність працівників скоротилася на 26 осіб (22%). Скорочення відбулося переважно через зменшення основних і допоміжних працівників. У кваліфікаційній структурі в 2023 році майже 80% займали працівники з вищою освітою і 20 % із середньо-спеціальною. Щодо вікової структури, то майже 46 % склали працівники у віці старше 55 років.

6. Аналіз фінансово-економічних показників показує що за останній роки спостерігається покращення економічної ситуації на підприємстві, так зростає балансовий прибуток і прибуток від реалізації, а також майже всі показники рентабельності.

7. Розробляються пропозиції щодо вдосконалення процесу розвитку і навчання персоналу за рахунок вдосконалення системи управління кар'єрою. Це комплексна система, що дозволяє ефективно управляти розвитком кожного співробітника. Основними функціями системи управління кар'єрним процесом ТОВ "ПАВЕКС ГРУП" є, відповідно до поставлених цілей, професійний розвиток, процедури оцінки, працевлаштування співробітників, планування кар'єрного процесу всього підприємства; активізація кар'єрних устремлінь керівника, створення сприятливих умов для кар'єрного самоврядування: саморегулирование маркетинг і самоврядування.

8. Одним із способів поліпшення роботи з персоналом на підприємстві є оцінка ефективності навчання персоналу в умовах VUCA. Пропонується

наступний етап оцінки ефективності навчання персоналу. Оцінка потреби в навчанні аналіз відповідей учасників Організатор оцінює знання, отримані учасниками тренінгу. Проаналізуйте, як змінилися показники компанії і як навчання вплинуло на ефективність роботи співробітників.

9. Сьогодні пріоритетом економічної стратегії підприємства має стати накопичення кваліфікаційного потенціалу, що відбувається, перш за все, шляхом безперервного розвитку персоналу. Інвестиції у розвиток людських ресурсів є одним із основних чинників збільшення продуктивності, подолання кризових явищ та досягнення високих темпів економічного зростання. Підприємства, що постійно займаються питаннями інвестування у розвиток персоналу, відзначаються високим рівнем прибутковості, фінансової стійкості та швидко здобувають вагомі конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва Н. Ф. Удосконалення системи стимулювання професійного розвитку працівників підприємства / Н. Ф. Алексєєва, М. О. Вороніна // Вісник КДУ імені Михайла Остроградського. – 2010. – №2 – С. 136–141.
2. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://edwvb.blogspot.com/2018/11/analiz-poleznosti-obucheniya.html?m=1>
3. Баценко Л. М. Професійний розвиток персоналу як фактор позитивних зрушень в діяльності сільськогосподарських підприємств / Л. М. Баценко // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. – 2013. – №3 – С. 130–135.
4. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В. Я. Брич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – С. 13–16.
5. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Світові тенденції переходу до сталого розвитку на основі цифрових технологій (на прикладі США і Китаю). Modern trends in science and practice. Volume 2 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022. С.31-40.
6. Воронкова В.Г., Череп А.В., Череп О.Г. Гуманістичні концепції «регенеративної економіки» та «спільного блага» як ефективний чинник управління людськими ресурсами. Theoretical and practical aspects of modern scientific research: collective monograph («Теоретичні та практичні аспекти сучасних наукових досліджень»). Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022. p.27-40.
7. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації / І. В. Гаврилюк // Економіка. Управління. Інновації. – 2009. – №2.

8. Гемма М. Д. Проблеми розвитку професійного навчання персоналу на виробництві на сучасному етапі становлення України / М. Д. Гемма // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2013. – №2 – С. 176–180.
9. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу / О. О. Гетьман // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №17 – С. 556–561.
10. Гетьман О. О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці / О. О. Гетьман, А. В. Плясун // Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету. – 2016. – № 1(29). – С. 97–105.
11. Грищенко Д. Г. Розвиток персоналу – запорука добробуту компанії / Д. Г. Грищенко // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. – 2010. - №35 – С. 58–61.
12. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. – №6 – С. 194–198.
13. Гусарова О. С. Аналіз забезпечення підприємства трудовими ресурсами / О. С. Гусарова // Управління розвитком. – 2014. – №3 – С. 28–29.
14. Дзекун Ю. О. Розвиток персоналу як складова мотивації трудової діяльності / Ю. О. Дзекун // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2010. – №4 – С. 183–186.
15. Дьомкіна О. В. Сутність та особливості ризиків при інвестиціях у розвиток персоналу підприємства / О. В. Дьомкіна // Інноваційна економіка. – 2014. – №6 – С. 120–124.
16. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
17. Захарова О. В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства / О. В. Захарова // Економіка і організація управління. – 2014. – №3–4 – С. 100–107.

18. Збрицька Т. П., Савченко Г. О. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко. – Одеса. : Атлант, 2013. – 427 с.
19. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці / А. М. Зленко, Д. А. Мірошніченко // Економічний вісник університету. – 2015. – №24 – С. 34–38.
20. Келлі Том, Келлі Девід. Творча впевненість. Як розкрити свій потенціал / пер. з англ. О. Любарської. Київ : Основи, 2020. 296 с.
21. Козак К. Б. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2013. – №2 – С. 24–28.
22. Козак К. Б., Бучинська Є. Б. Інноваційні підходи до навчання та розвитку персоналу на прикладі ВНЗ / К. Б. Козак, Є. Б. Бучинська // Економіка харчової промисловості. – 2012. – №3 – С. 30–37.
23. Круш П. В. Аналіз оборотного капіталу промислового підприємства на прикладі ПАТ «ПІВДЕННИЙ ГІРНИЧОЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ» / П. В. Круш // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2013. – №12 – С. 268-274.
24. Лисенко В. В. Мотиваційний моніторинг як ефективний метод розвитку персоналу підприємства / В. В. Лисенко, О. І. Сироватко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №20 – С. 88–91.
25. Любимова К. О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств / К. О. Любимова // Економічний часопис – XXI. – 2011. – №3 – С. 58–61.
26. Мартинюк Н. С. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу / Н. С. Мартинюк// Економічний дискурс. – 2016. – №5 – С. 15–28.

27. Мартинюк Н. В. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Н. В. Мартинюк // Аграрна економіка. – 2015. – №3-4 – С. 73–82.
28. Матеріаломісткість і матеріаловіддача [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://epi.cc.ua/materialoemkost-materialootdacha-25875.html>
29. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3228/1/26.pdf>
30. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://library.if.ua/book/104/7045.html>
31. Навчання персоналу – необхідний етап розвитку персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ibib.ltd.ua/obuchenie-personala-neobhodimyiy-etap.html>
32. Навчання персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/10310208/menedzhment/navchannya_personalu
33. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві / О. М. Нестеренко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – №30 – С. 87–88.
34. Організація та основні напрямки розвитку персоналу на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2977>
35. Петрова Т. П. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. П. Петрова // Україна: Аспекти праці. – 2010. – №2 – С. 26–34.
36. Петрович И. М. Концептуальні підходи до розвитку персоналу організації / И. М. Петрович // Економічний часопис – XXI. – 2014. - №3-4 – С. 27–30.

46. Характеристика лінійної структури управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://lubbook.org/book_463_glava_21_145.KHarakteristika_l%D1%96n%D1%96jjno.html

47. Ходикіна І. В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії / І. В. Ходикіна // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. – 2015. – №10 – С. 341–348.

48. Швед В. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу до умов вітчизняної економіки / В. В. Швед // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №4 – С. 644–649.

49. Швець Л. В. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємств / Л. В. Швець // Збірник наукових праць НТУ. – 2011. – С. 441–446.

50. Шумаєва О. О. Концепція безперервного професійного навчання персоналу агропромислового комплексу / О. О. Шумаєва // Менеджер. – 2014. – №1 – С. 232–235.

51. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.