Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
«Управління розвитком персоналу на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «Інжинірингова компанія «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», м. Київ)

Студента 2 курсу 6м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент персоналу» _____ Какори Валентина Богдановича

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор _____ Дєєва Наталія Едуардівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук, професор _____ Жуковська Валентина Миколаївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП..... 2

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ 6

1.1. Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності працівників і організації..... 6

1.2. Особливості планування витрат на розвиток персоналу 9

1.3. Закордонний досвід в галузі управління розвитком персоналу підприємства 13

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»..... 20

2.1.Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»..... 20

2.2. Структура персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» та його якісний склад 29

2.3. Оцінка організації розвитку персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» 35

РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»..... 43

3.1. Удосконалення системи наставництва ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» 43

3.2. Удосконалення розвитку персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» на основі компетентнісного підходу 51

3.3. Економічна ефективність впровадження заходів щодо розвитку персоналу на ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» 56

ВИСНОВКИ..... 62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66

ДОДАТКИ..... 71

ВСТУП

Актуальність роботи. В даний час в умовах ринкової економіки відбувається постійний розвиток бізнесу, в зв'язку з чим зростає рівень конкуренції. Перед кожною організацією, яка бажає залишатися конкурентоспроможною, виникає задача якомога краще адаптуватися і пристосуватися до умов, що змінюються. Результати досліджень останніх років в області вивчення капіталу організації відображають той факт, що основоположним активом організацій є людський капітал, вплив на який призводить до наростаючого ефекту змін в інших видах активів. Перераховуючи складові вартості людського капіталу, дослідники приділяють особливу увагу рівню кваліфікації персоналу.

У діяльності інноваційної організації персонал має особливе значення, оскільки від рівня його професіоналізму, якості обслуговування клієнтів залежать не тільки економічні показники роботи організації, але й її імідж, багато в чому визначальний її конкурентні переваги на ринку інтелектуальних продуктів. Наявність необхідних знань, умінь і навичок дозволяють співробітникам працювати результативно, що доводить необхідність інвестування в систему навчання персоналу. Скорочення термінів актуальності професійних знань призводить до того, що співробітникам в процесі виконання їх трудових функцій стає недостатньо знань, отриманих під час навчання в навчальних закладах. При цьому в даний момент спостерігається зміщення навчання в сторону розвитку компетенцій, все більшої популярності набуває модель «70-20-10», що відображає тенденцію перенесення процесу навчання на робочі місця. Тому компаніям необхідно перетворити навчання в безперервний процес, причому особливу увагу варто приділити впровадженню методів навчання на робочому місці, що доводить актуальність даної роботи.

Неможливо заперечувати, що компанії витрачають величезні суми, інвестуючи в навчання, тому керівництву важливо мати гарантії того, що

співробітник не вирішить покинути компанію відразу після проходження навчання. Це є суттєвою проблемою, оскільки пошук кандидата на посаду, його навчання спричинить нові витрати. Тому в сучасних умовах навчання персоналу має виконувати роль мотиватора саме по собі, підвищуючи залученість персоналу в трудовий процес.

Метою роботи є розробка системи розвитку персоналу в ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні **завдання:**

- визначити сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності працівників і організації;
- дослідити особливості планування витрат на розвиток персоналу;
- проаналізувати закордонний досвід в галузі управління розвитком персоналу підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристика діяльності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»;
- проаналізувати структуру персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» та його якісний склад;
- провести оцінку організації розвитку персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»;
- навести напрями удосконалення системи наставництва ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»;
- визначити заходи удосконалення розвитку персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» на основі компетентнісного підходу;
- прорахувати економічну ефективність впровадження заходів щодо розвитку персоналу на ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт».

Об'єктом дослідження є система розвитку персоналу виробничої організації.

Предметом дослідження - соціально-трудові відносини, що виникають в процесі управління розвитком персоналу в ТОВ « «Інжинірингова компанія «Нова Лайт».

Теоретичною і методологічною основою роботи є праці таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як: М. Армстронг, П. Друкер, Д. Кіркпатрік, Ю.Г. Одегов, А.Я. Кібанов, М.І. Магура, В.Р. Веснін та інші.

Інформаційними джерелами послужили статті, опубліковані в журналах, присвячених управлінню персоналом, матеріали конференцій і тематичні портали, публікують інформацію про практиках сучасних організацій.

Інформаційна база дослідження. Базою дослідження є фінансова та оперативна звітності досліджуваного підприємства за останні 3 роки, періодичні видання, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet).

Методи дослідження. При написанні роботи використовувалися наступні методи: аналіз, порівняння, класифікація, синтез і узагальнення, включене спостереження, інтерв'ю, аналіз внутрішніх документів, SWOT-аналіз, тобто теоретичні та практичні методи дослідження.

Для отримання необхідної інформації і складання даного звіту були використані такі методи як аналіз внутрішньої документації, соціальної звітності, матеріалів з різних відкритих джерел, а також спостереження за роботою представників ТОВ « «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», інтерв'ю з фахівцями, відповідальнимиза окремі функції управління персоналом.

Наукова новизна полягає в тому, що розробка програм навчання персоналу ворганізації в умовах ринкової економіки має свої якісні відмінності, одним зяких є процес зміщення навчання на робочі місця з використанням рядуметодів, які були детально розглянуті в роботі, при цьому були виявленіпозитивні і негативні аспекти кожного методу, розглянуті ситуації, в

якихкерівництву варто звернути увагу на застосування конкретного методу, а також проведенопорівняльний аналіз.

Практична значимість виконаного дослідження полягає в тому, що йогорезультати можуть бути використані в ТОВ « «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» при перегляді чинної системи розвитку персоналу.

Структура роботи представлена у вигляді трьох розділів, вступу, висновків, бібліографічного списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи –67сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1.Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності працівників і організації

В умовах нестабільності ринкової ситуації конкурентоспроможність організацій багато в чому залежить від рівня підготовки персоналу, але, по-перше, часто пропозиція кваліфікованих фахівців на ринку праці не може задовольнити їх потреби в персоналі, по-друге, для організації економічніше домогтися підвищеннявіддачі від уже працюючих співробітників. Також це сприяє зростанню соціальних якостейперсоналу, зниження рівня плинності кадрів. Тому велика частина компанійінвестує в своїх співробітників, створюючи систему навчання в рамках своєї кадровоїстратегії, щоб вирощувати фахівців і експертів у власних стінах[11, с.68].

Розвиток є одним з найважливіших категорій діалектики і визначає процес закономірного зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконале; перехід від старого якісного стану до нового. Це означає, що вихідний об'єкт набуває нових форм при збереженні своїх сутнісних, глибинних властивостей. Необхідність розвитку персоналу обумовлена серйозними змінами, що відбуваються на ринку праці сьогодні. Традиційно під розвитком персоналу розуміють сукупність заходів, пов'язаних з перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів, з професійним навчанням працівників. Сьогодні цей вузький, традиційний погляд на розвиток персоналу змінюється [6, с.77].

Завданнями розвитку персоналу організації є: підвищення конкурентоспроможності організації; забезпечення її виживання в довгостроковій перспективі; зростання стратегічного потенціалу організації.

Сутність будь-якої діяльності може бути охарактеризовано конкретним переліком складових її робіт або її складених елементів. Зміст управління персоналом становлять (рис. 1.1):

Рис. 1.1. Компоненти, що формують зміст управління персоналом

Джерело: складено автором на основі джерела [4]

До таких складових формування змісту управління персоналом можна також віднести:

-оцінка діяльності й атестація кадрів, орієнтація її на заохочення й просування працівників за результатами праці й цінності працівника для підприємства;

- система розвитку кадрів (підготовка й перепідготовка, підвищення гнучкості у використанні на виробництві, забезпечення професійно-кваліфікаційного росту через планування робочої (трудовий) кар'єри;

- міжособистісні відносини між працівниками, між працівниками, адміністрацією й громадськими організаціями;

- діяльність багатофункціональної кадрової служби як органа, відповідального за забезпечення підприємства робочою силою і за надійний соціальний захист працівника тощо.

Загального підходу до трактування конкурентоспроможності персоналу не існує. Так, наприклад, Мікульчик К. Д. трактує конкурентоспроможність персоналу, як «комплекс психофізіологічних, професійно-кваліфікаційних, ціннісно-мотиваційних і вартісних характеристик трудових ресурсів, що визначають їх успіх на конкурентному ринку» [23, с. 371].

Авторка Сотнікова С.І. трактує конкурентоспроможність персоналу, як «конкурентоспроможність окремих працівників і їх груп, яка в значній мірі залежить від механізму функціонування людського ресурсу в виробничо-комерційному процесі» [35, с. 96].

Науковець Кравцевич С.В. характеризує конкурентоспроможність персоналу, як «порівняльну характеристику працівника, що визначає, наскільки дієво реалізуються через трудову поведінку, наявні у нього потенційні можливості» [15, с.108].

Як видно з прикладів представлених раніше, при трактуванні конкурентоспроможності персоналу два різних підходи до його розуміння: структурний і функціональний.

При структурному підході конкурентоспроможність персоналу, розглядається в якості комплексної характеристики. В цьому випадку оціночним параметром конкурентоспроможності персоналу можуть виступати конкурентні переваги персоналу.

При функціональному підході, трактування поняття конкурентоспроможність персоналу, здійснюється, з точки зору ефективності функціонування трудових ресурсів. Як наслідок, оцінка конкурентоспроможності проводиться на підставі результатів праці працівників.

Основну роль в розвитку конкурентоспроможності персоналу спочатку грає навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи в організації і методом забезпечення більш глибокого розуміння ними стратегічних цілей і організаційної культури компанії. Все це безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності[5, с.46].

Отже, підприємство повинно сприяти розвитку найманих працівників. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг. Успішний розвиток персоналу вимагає використання конкретних заходів, спрямованих на формування і активізацію його знань, можливостей і поведінкових аспектів, які повинні враховуватися при виборі кадрової стратегії, обґрунтованої кадрової політики, реалізуватися в проектах розвитку персоналу з використанням сучасних методів і механізмів. Професійний розвиток особистості і підвищення конкурентоспроможності, розвиток працівників відносяться до основних показників прогресивності суспільства, вирішальних важелів науково-технічного прогресу. Тому в країнах з розвиненою ринковою економікою все більше компаній беруть на себе ініціативу подальшого розвитку персоналу своїх організацій.

1.2.Особливості планування витрат на розвиток персоналу

Необхідність розробки бюджету на навчання очевидна. Прийнято вважати, що цілком достатньо витрачати на навчання не більше кількох відсотків фонду оплати праці або порядку 1-2% загального бюджету організації. Бюджет допомагає керівництву компанії планувати і контролювати витрати в цілому, а службі персоналу делегувати організацію навчальних заходів на основі укрупненого плану і бюджету навчання[6, с.71].

Під бюджетом в цьому випадку розуміється документ, затверджений керівництвом компанії і містить загальний розмір витрат на навчання, їх склад за статтями витрат з розбивкою по планових періодах (зазвичай по кварталах, по місяцях зустрічається рідше). При розкладці бюджету по кварталах і місяцях необхідно враховувати сезонний чинник і планувати, наприклад, менші обсяги навчання на III квартал, а також на січень і травень.

Виділяють кілька основних підходів до формування бюджету на навчання персоналу, відобразимо їх на рис. 1.2:

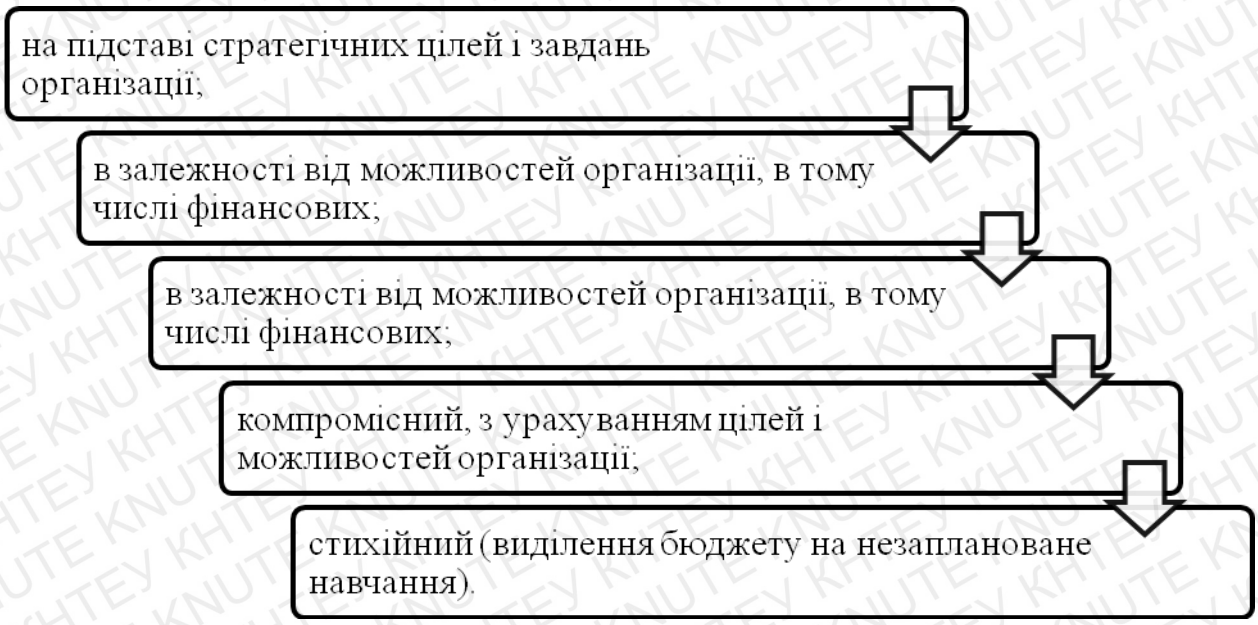

Рис. 1.2. Основні підходи до формування бюджету на навчання персоналу

Джерело: складено автором за даними [6; 8]

В незалежності від того, який підхід до бюджетування в організації існував в минулому, при складанні нового бюджету на навчання слід перебувати в діалозі з керівництвом і довести значимість навчання співробітників, необхідність виділення на ці цілі коштів, які забезпечать повноцінний розвиток співробітників з урахуванням цілей організації.

Процес планування навчання включає в себе цілий ряд етапів. Головний з них – визначення основних цілей навчання протягом планового періоду[14, с. 56]. Навчання (як і інші процедури роботи з персоналом) може має двояку спрямованість: на бізнес-результати і на співробітників. Навчання, яке орієнтоване насамперед на результат роботи, забезпечує його поліпшення в

основному за рахунок передачі співробітнику знань і навичок, необхідних безпосередньо для роботи. Навчання, яке орієнтоване на розвиток і мотивацію співробітників, може не дати швидких бізнес-результатів. Таке навчання швидше є перспективним вкладенням в людей, інвестиціями в співробітників. Реально виникають в організації цілі навчання засновані на комбінації двох зазначених базових чинників:

1. Забезпечувати співробітників знаннями і вміннями, необхідними для хорошої роботи.

2. Підтримувати професійний рівень персоналу і ознайомлювати його з розвитком технології, змінами соціально-економічної обстановки і правових умов.

3. Готувати співробітників до можливого заміщення колег під час відпустки, хвороби, відрядження і в разі звільнення.

4. Готувати співробітників до переміщення / просуванню по службі.

5. Створювати та підтримувати в співробітників почуття причетності до діяльності організації, знайомити з її стратегією, структурою, послугами, технологією діяльності.

6. Підтримувати у співробітників позитивне ставлення до роботи.

7. Мета навчання, які визначаються чинним законодавством [14, с.58].

Основним джерелом виникнення потреб в навчанні є зміни всіх видів і будь-якого походження, що відбуваються всередині організації або навколо неї. Зазначені зміни впливають на вимоги, що пред'являються до співробітника на його робочому місці, і конкретизуються в групових або індивідуальних потребах в навчанні.

Потреби в навчанні можуть виникати на трьох основних рівнях будь-якої організації (рис. 1.3):

Рис. 1.3. Рівні потреби в навчання у компанії

Джерело: розроблено автором

При плануванні корисно зорієнтуватися щодо застосовності організаційних форм навчання для тих чи інших тем навчання і категорій співробітників.

Направляти співробітників на відкриті семінари та конференції, які є найбільш дорогим видом навчання (в перерахунку на вартість навчанняодного співробітника), доцільно в обмеженому числі випадків (рис. 1.4).

Планувати участь співробітників компанії в відкритих семінарах і конференціях найбільш складно, оскільки їх організаторами виступають сторонні компанії.

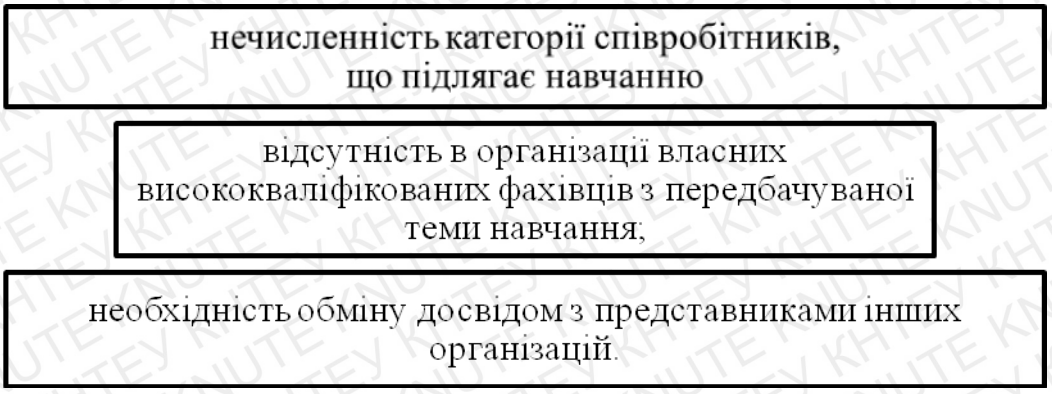

Рис. 1.4. Причини відмови направляти співробітників на відкриті семінари та конференції

Джерело: складено автором

Терміни, програми та умови проведення подібних заходів зазвичай стають відомі не більше ніж за 1-3 місяці до їх проведення. Крім того, ринок цих послуг в Україні недостатньо розвинений. Закриті (корпоративні)

навчальні заходи, у тому числі семінари, цикли семінарів, курси доцільно планувати в тих випадках, коли вдається сформувати однорідну групу по необхідному напрямку навчання із співробітників підприємства.

На відміну від розглянутих відкритих навчальних заходів - планування корпоративних навчальних заходів можливо проводити у зручний для підприємства час. Слід тільки пов'язувати графік закритих семінарів з іншими корпоративними заходами і враховувати сезонний чинник (відпустки, свята).

Витрати на навчальні заходи складаються з безлічі компонентів, але можна виділити три основні групи[20, с.48].

Прямі витрати: оплата самого процесу навчання, тобто роботи викладачів (тренерів, консультантів) з проведення занять і підготовці роздаткових та інших матеріалів (слайдів, відеопрезентацій, комп'ютерних програм тощо), а також вартість розмноження роздавальних матеріалів.

До супутніх витрат належать: оренда приміщення та обладнання, вартість витратних матеріалів, вартість проїзду, проживання, харчування учнів та викладачів.

Непрямі витрати – зарплата співробітників (учнів і внутрішніх викладачів) за час навчання та упущена вигода компанії внаслідок їх відсутності на робочому місці. Непрямі витрати в бюджет не входять, тому їх можна не розглядати.

Спосіб розрахунку прямих та супутніх витрат залежить від форми організації навчальних заходів. Виходячи зі сказаного, при бюджетуванні подібних заходів слід визначити їх необхідний обсяг. Тривалість кожного з них визначається в людино-днях шляхом множення кількості учасників на тривалість заходу в днях. Потім заходи розбиваються на цінові групи, і на основі аналізу пропозицій провайдерів оцінюється їх орієнтовна вартість.

1.3.Закордонний досвід в галузі управління розвитком персоналу підприємства

Аналіз та реалізація застосування на практиці іноземного досвіду стосовно професійного навчання та підготовки працівників організації може

сприяти підвищенню рівня продуктивності праці та поліпшенню діяльності персоналу вітчизняних підприємств [20, с. 67].

Найбільші американські фахівці з управління людськими ресурсами пропонують різні схеми дослідження персоналу, наприклад. метод бланкових опитувань і дослідження здібностей і професійних схильностей з використанням оціночних центрів (ассессмент-центрів). Дані оціночні центри покликані виконувати кілька завдань:

- здійснювати відбір кандидатів на роботу в організацію, виявляти співробітників, що володіють потенціалом для подальшого просування;

- оцінювати потреби в розвитку і вдосконаленні управлінських якостей керівних працівників [12, с.22].

Основні принципи оціночних центрів, що підвищують точність і прогностичності, відобразимо на рисунку 1.3.

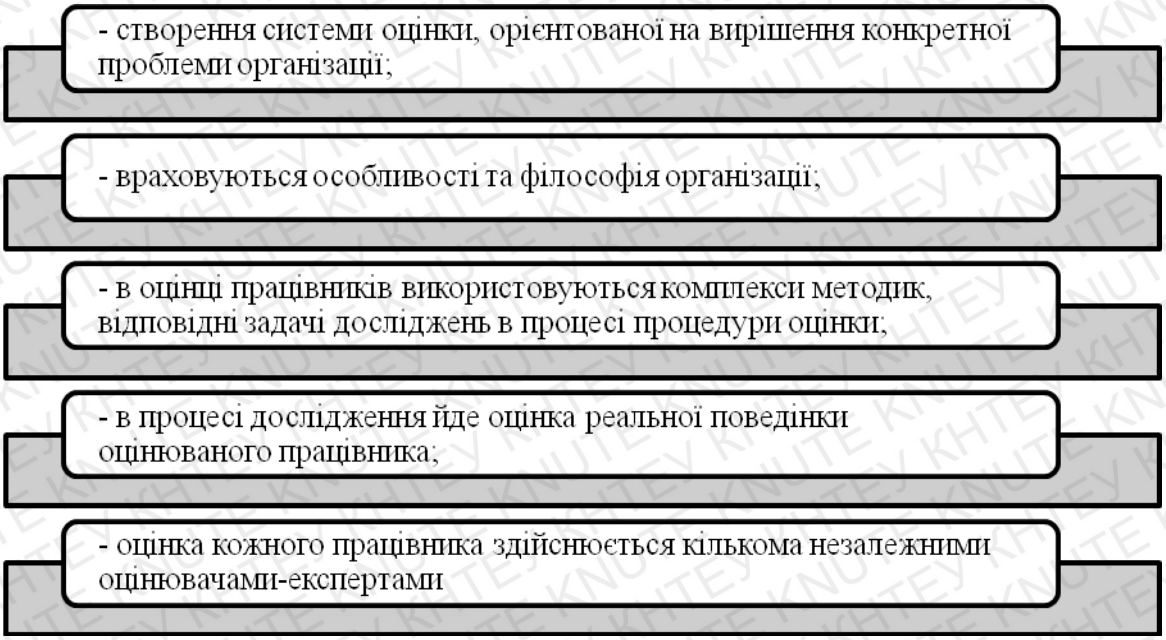

Рис. 1.3. Основні принципи оціночних центрів, що підвищують точність і прогностичності

Джерело: [13, с.64]

Найбільші та найуспішніші зарубіжні компанії виділяють бюджет на професійне навчання і підготовку кадрів від 2 до 10% фонду оплати праці. Тривалість та періодичність професійної підготовки працівників розвинених країн становить не більше 3-х років. В пострадянських країнах витрати на дане

навчання становить менше 2% від фонду заробітної плати, а періодичність підвищення кваліфікації – в середньому 12 років [7, с. 217].

Процедури розвитку персоналу постійно удосконалюються. Впровадження нових систем розвитку співробітників є складним комплексним завданням, які мають вирішуватися з урахуванням слабких і сильних сторін кожної людини, виявлення яких забезпечується певними заходами і можливостями самого підприємства. До методів, що виявляють сильні і слабкі сторони певного співробітника, можна віднести: аналіз анкетних даних, бесіди з працівниками, проведення тестів, заповнення опитувальних листів, оцінка потенціалу співробітника по ряду критеріїв, проведення семінарів.

Динамічний розвиток економіки з кінця 70-х років XX ст. привело до впровадження в зарубіжних фірмах нових систем розвитку персоналу, в результаті чого вона стала складною комплексним завданням, яку потрібно вирішувати з урахуванням сильних і слабких сторін кожної людини.

Такі країни, як США, Японія, Франція мають значний досвід в проведенні професійної підготовки персоналу, який є, без сумнівів, їх конкурентною перевагою. Так, в основу організації професійного навчання багатьох американських компаній покладені три основних принципи:

- постійна професійна підготовка та тренування кадрів для адаптації до новітніх технологій організації праці у компаніях;

- практична направленість професійної підготовки і навчання кадрів;

- використання переважно ефективних методів навчання персоналу, які є перевіреними та мають суто практичну мету.

На сьогоднішній день сучасною тенденцією в навчанні персоналу на підприємствах США є створення системи монотонного навчання працівників для адаптації до новостворюваних інновації у організації праці. Компанії, зареєстровані в США, відкривають власні корпоративні коледжі для проведення професійного навчання та організації постійного навчання своїх працівників. Так, один з найбільших міжнародних університетів GlobalLearning, який був відкритий підприємством IBM, налічує близько 3500

викладачів з 56 країн світу, які реалізують приблизно 10 000 спеціалізованих курсів. Більше 125 000 працівників різних компаній успішно завершили своє професійне навчання в цьому заклад із початку його заснування [45].

Розглянемо успішний досвід японських компаній в даній сфері. Так, японська система організації відносин у сфері праці поступово відходить від довічного найму і оплати праці за принципом значущості у компанії за віком і репутації, як превентивних заходів від плинності кадрів, до комплексних систем розвитку персоналу зі складовими, які дають змогу створювати динамічну організаційну культуру. Приймається до уваги: система менеджменту за програмними цілями; система винагороди та мотивації персоналу за внеском щодо обов'язків та здібностей, відповідальності та показників ефективності роботи; система персональної оцінки та індивідуальних зустрічей (як правило, двічі на рік) з наставниками-менторами; система вакансій і кар'єрної оцінки; система бонусів тощо.

Як зазначено вище, піддається змінам концепція, що мала на меті довічний найм. В даному випадку пріоритет віддається залученню висококваліфікованих фахівців, а також змінюється сформована система оплати праці, при цьому, враховуються такі показники, як рівень отриманої освіти та професіоналізму, особисті професійні досягнення. Система винагороди визначається, виходячи із персональних трудових показників, диференційованого підходу до напрямку працівників на підвищення кваліфікації.

Основою японської системи професійного навчання на підприємствах є концепція так званого «гнучкого працівника»: відбір і підготовка найманого не за однією, а з декількох спеціальностей з подальшим підвищенням кваліфікації протягом усієї трудової діяльності. Фонд страхування зайнятості має рахунок, кошти якого направлені на розвиток кваліфікаційних знань працівників, і накопичується за рахунок внесків роботодавців в розмірі 0,1% від суми фонду оплати праці підприємств. З коштів фонду фінансуються навчальні програми системи професійної освіти, надається фінансова допомога для реалізації

офіційно затверджених навчальних систем. Навчання на робочому місці переважає над навчанням поза місцем роботи, а також складає близько 80%. Безперервна освіта працівників є елементом трудового процесу. Кожному зайнятому на навчання виділяється по 8 годин на тиждень, а саме 4 години з робочого часу і 4 години за рахунок особистого часу [45].

Професійний розвиток та навчання у європейській системі управління персоналом зорієнтована на отримання конкурентної переваги, динамічний розвиток і стійке економічне зростання. Безперервна підготовка персоналу країн, що входять в Європейський Союз, проводиться перевірка вимог з відривом і без відриву від виробничого процесу. В організаціях постійно проходить моніторинг потреб у професійному навчанні і планування подальшого використання кадрів. Процес навчання без відриву від основної роботи може включати практичну підготовку у компанії і теоретичний курс у професійно-технічному коледжі, або в спеціалізованому центрі, що територіально знаходиться недалеко від роботи або місця проживання. Дану систему навчання використовують також в Німеччині і Данії [45]. Навчання з відривом від виробництва здійснюється в середніх професійно-технічних навчальних закладах і центрах підготовки кадрів. Дана система підготовки використовуєтьсяу Франції і Італії.

Крім цього, у Франції впроваджена також модель державного впливу. Система професійної підготовки персоналу фінансується як державою, так і компаніями самостійно. Організації відшкодовують два види податків: податок на учнівство в розмірі 0,5% від фонду заробітної плати (наприклад, отримані гранти на навчання) та збір на альтернативне навчання в розмірі 1,6% від фонду заробітної плати. У Франції середній розмір відрахувань компаній на розвиток професійних умінь найманих працівників становлять 3% від загального фонду оплати праці [50].

За статистичними даними, що опублікував Європейський центр розвитку професійного навчання за 2016-2017 рр., 46% працівників Франції пройшли курси щодо подальшого професійного навчання. В середньому, на одного

працівника припадає 13 годин навчання. З огляду на те, що тривалість робочого тижня у Франції становить 35 годин, роботодавці намагаються проводити навчання поза робочим часом. Як результат, майже 38% працівників підприємств беруть участь в навчальних програмах протягом року, а на великих підприємствах – цей показник сягає понад 65%. За рівнем кваліфікації структура персоналу, що направляється на навчання, варіює від 10% в разі некваліфікованих робітників до 63% в разі технічних фахівців і керівників [29].

Проведені дослідження показують, що додаткове професійне навчання збільшує заробітну плату працівника приблизно на 8% [45]. І це пояснює, чому дана проблема знаходиться в фокусі політики на ринку праці в багатьох країнах [50].

У наші дні, система професійного навчання персоналу вітчизняних підприємств повинна вирішувати кардинально нові завдання, які обумовлені не тільки необхідністю проведення модернізації, перепрофілювання виробництв, реструктуризації зайнятості і зміною вимог до якості робочої сили, а й застосуванням індивідуального підходу до організації даного процесу, обліку мотиваційної складової трудового потенціалу.

Таким чином, зарубіжний досвід розвитку персоналу набагато більше. Американська система розвитку персоналу значно відрізняється від японської, але все ж загальні, так звані, основи розвитку, безсумнівно, схожі. Японський стиль управління і розвитку персоналу найбільш близький до українського суспільства і саме це стало основною причиною застосування багатьох японських систем управління, але, слід зазначити, що і американська модель управління також практикується на вітчизняних підприємствах.

У наші дні, система професійного навчання персоналу вітчизняних підприємств повинна вирішувати кардинально нові завдання, які обумовлені не тільки необхідністю проведення модернізації, перепрофілювання виробництв, реструктуризації зайнятості і зміною вимог до якості робочої сили, а й застосуванням індивідуального підходу до організації даного процесу, обліку мотиваційної складової трудового потенціалу.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду в сфері організації професійного підготовки кадрів свідчить про використання різних методів його фінансування і контролю. В Україні ж зобов'язання по фінансуванню даного навчання покладено сьогодні тільки на роботодавця, що веде до того, що значна частина підприємств (особливо підприємства малого бізнесу) не можуть своєчасно підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва. У той же час відсутнє законодавче забезпечення взаємовідносин роботодавців і освітніх організацій в сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

2.1.Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Інжинірингова компанія Нова Лайт – професіонали на українському ринку електро- і світлотехнічного обладнання. Компанія пропонує комплексне забезпечення об'єктів усім, що необхідно для електропостачання, розподілення, управління і споживання електроенергії.

Структура Підприємства формується за принципом єдиного господарського механізму з поділом на адміністрацію, відділи та інші підрозділи в залежності від напрямків діяльності та обсягів роботи. Кількість працівників товариства – 14 осіб в штаті.

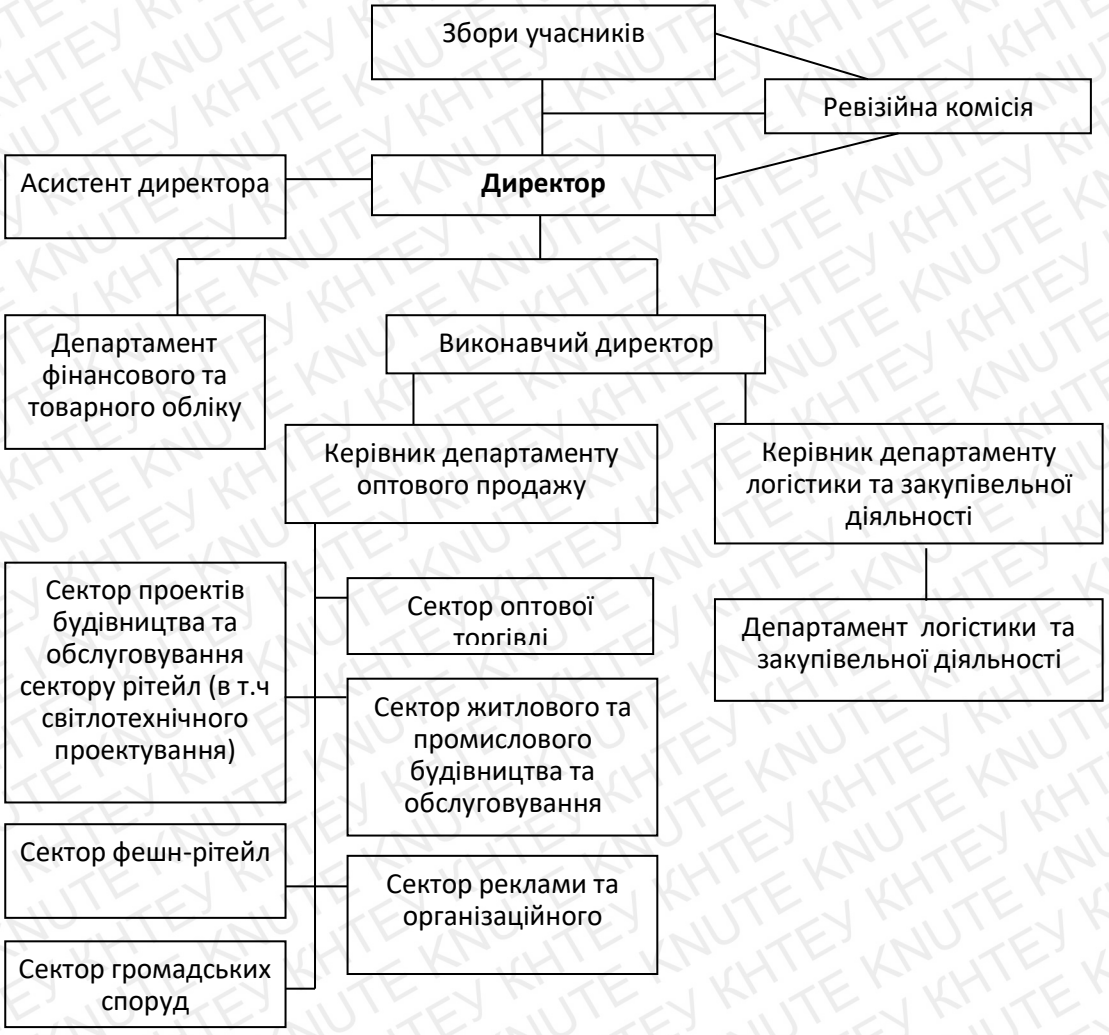

Рис. 2.1. Структура ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» 2016 року.

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Складемо агрегований баланс станом на кінець року.

Таблиця 2.1

Агрегований баланс ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» за 2014-2018 рр. станом на кінець року

	АКТИВ	Умовне позна-чення	2014	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхи-лення	Відносне відх-илення, %
1	Необоротні активи	НА	345,2	244,8	150,6	249,6	168,4	-176,8	-51,22
1.1	Основні засоби	ОЗ	345,2	244,8	150,6	249,6	168,4	-176,8	-51,22
2	Оборотні активи	ОА	12093,2	12938	13373,6	19655,6	24768,3	12675,1	104,81
2.1	Запаси і затрати	ЗЗ	8096,7	9506,2	11085,5	14660,7	16794,2	8697,5	107,42
2.2	Дебіторська заборгованість	ДБ	3432,9	3143,3	1410,9	4018,3	7181,2	3748,3	109,19
2.3	Грошові кошти	ГК	365,1	9,1	671,5	147,5	34,7	-330,4	-90,50
2.4	Інші поточні зобов'язання	ІА	198,5	279,4	205,7	829,1	758,2	559,7	281,96
2.5	Витрати майбутніх періодів	ВМ	6,7	6,3	11,0	12,8	96,8	90,1	1344,78
	Баланс-нетто:	**БН**	**12438,4**	**13182,8**	**13524,2**	**19905,2**	**24936,7**	**12498,3**	**100,48**
	ПАСИВ	Умовне позна-чення	2014	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхи-лення	Відносне відх-илення, %
1	Власний капітал	ВК	4119,80	4393,8	4780,9	5173,7	5673,4	1553,6	37,71
	Залучений капітал	ЗК	8318,6	8789	8743,30	14731,5	19263,30	10944,7	131,57
2	Довгострокові зобов'язаннята забезпечення	ДЗ	0	0	0	0	0	0	
3	Поточні зобов'язання	ПЗ	8318,6	8789	8743,3	14731,5	19263,3	10944,7	131,57
3.1	в т.ч. кредиторська заборгованість	КЗ	7383,3	7696,9	8496,7	14552,5	18457	11073,7	149,98
	Баланс-нетто:	**БН**	**12438,4**	**13182,8**	**13524,2**	**19905,2**	**24936,7**	**12498,3**	**100,48**

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Як бачимо з розрахунків таблиці, вартість майна збільшилася на 12498,3 тис.грн. або на 100,48%, відповідно дебіторська заборгованість збільшилася на 3748,3 тис.грн. (109,19%), а кредиторська заборгованість збільшилась – на 11073,7 тис.грн. (149,98%).

За даними звітності проаналізуємо фінансовий стан підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт». За фінансовою звітністю (Додатки Б-Д) ми можемо дослідити в табл. 2.2. майновий стан ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт».

Таблиця 2.2

Показники майнового стану ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Найменування показника	Формула розрахунку	2014	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхилення	Відносне відхилення, %
Частка необоротних активів в активах	необоротні активи/ баланс	2,78	1,86	1,11	1,25	0,68	-2,10	-75,67
Коефіцієнт зносу основних засобів	знос / початкова вартість ОЗ	64,85	75,89	85,58	78,63	85,92	21,07	32,48
Коефіцієнт придатності	залишкова вартість/ початкова вартість ОЗ	35,15	24,11	14,42	21,37	14,08	-21,07	-59,94

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Отже, частка необоротних активів в активах підприємства складає на кінець 2018 року 2,78%, на початок 2015 року – 0,68%, при цьому вся ця сума припадає на основні засоби.

Проведемо аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт».

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» станом на кінець року

Найменування показника	Формула розрахунку	Нормальне значення	2014	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхилення	Відносне відхилення, %
Власний оборотний капітал(ВОК)	ВОК+ДЗ-НА		3774,6	4149	4630,3	4924,1	5505	1730,0	45,84

Продовження табл. 2.3

Найменування показника	Формула розрахунку	Нормальне значення	2014	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхилення	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	ЧистД/ВОК		5,65	4,00	688,92	739,63	640,32	634,67	11230,01
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	ОА/З	2,0-2,5	1,45	1,47	1,53	1,33	1,29	-0,17	-11,55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Гроші+ПФІ+ДР)/З	0,8-1,5	0,48	0,39	0,26	0,34	0,41	-0,07	-13,84
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Гроші+ПФІ)/З	0,25-0,3	0,04	0,00	0,08	0,01	0,00	-0,04	-95,90
Частка оборотних активів в активах підприємства	ОА/ВБ		0,97	0,98	0,99	0,99	0,99	0,02	2,16

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Власний оборотний капітал зростає, що свідчить прозбільшення платоспроможності підприємства, оскільки перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями означає, що підприємство може не тільки погасити зобов'язання, але й має резерви для розширення діяльності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на 31.12.14 становить4%, на 31.12.18 – 0%, тобто спостерігається зменшення абсолютної ліквідності. Підприємство не

має коштів для сплати найбільш термінових зобов'язань, що призводить до накопичення кредиторської заборгованості.

Покриття поточних зобов'язань активами у періоді спостереження менше за прийняті критерії, тобто підприємство відчуває нестачу оборотних активів для покриття зобов'язань, незважаючи на те, що частка оборотних активів у активах підприємства зростає на кінець 2018 році до 0,99 з 0,97 з кінця 2014 року.

Коефіцієнт покриття характеризує ліквідність всіх оборотних активів,у 2014-2016рр. збільшувався, з 2017 року почав зменшуватися та був нижче нормативних значень протягом усього періоду спостережень.

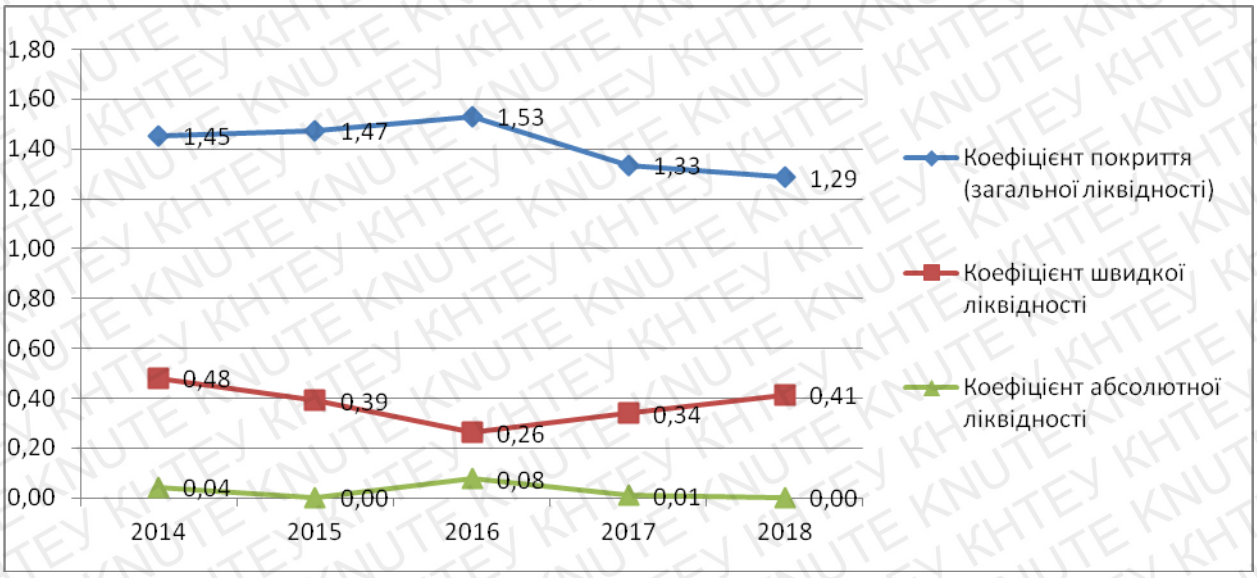

Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності за 2014-2018 роки

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Розглянемо фінансову стійкість підприємства (дані розрахунікв представлено у таблиці 2.4).

Таблиця 2.4

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»»

Найменування показника	Формула розрахунку	Нормальне значення	2014	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхилення	Відносне відхилення, %

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	БК/БН	0,5-0,8	0,33	0,33	0,35	0,26	0,23	-0,10	-31,31
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	ЗК/БН	0,2-0,5	0,67	0,67	0,65	0,74	0,77	0,10	15,51
Коефіцієнт незалежності (2)	ВК/ЗК	1,0-4,0	0,50	0,50	0,55	0,35	0,29	-0,20	-40,53

Продовження табл. 2.4

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	ЗК/ВК	0,25-1	2,02	2,00	1,83	2,85	3,40	1,38	68,16
Найменування показника	Формула розрахунку	Нормальне значення	2014	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхилення	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт фінансової залежності	БН/ВК	1,25-2,0	3,02	3,00	2,83	3,85	4,40	1,38	45,58
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	ВОК/ВК	0,05-0,10	0,92	0,94	0,97	0,95	0,97	0,05	5,91
Коефіцієнт інвестування	ВК/НА	>1,0	11,93	17,95	31,75	20,73	33,69	21,76	182,29
Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	(ВК - НА)/ ЗЗ	0,6-0,8	0,47	0,44	0,42	0,34	0,33	-0,14	-29,69
Коефіцієнт фінансової стійкості	ВК/ПЗ		0,50	0,50	0,55	0,35	0,29	-0,20	-40,53

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує залежність підприємства від зовнішніх позик чи кредиторів. Отже, ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» зменшує 2014-2018 років цей показник. Він знаходиться поза межами нормативних значень.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу значний, отже, підприємство досить залежить від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт незалежності показує питому вагу власного капіталу в сумі залученого капіталу, вона швидко зменшується протягом 2014-2018 років.

Коефіцієнт фінансової залежності показує який розмір активів припадає на 1 грн. власного капіталу. На кінець 2014 року цей показник складав 3,02 грн., а вже на кінець 2018 року – 4,4 грн. Збільшення показника в динаміці свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх кредиторів, тобто прозниження фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про збільшення частки власного оборотного капіталу підприємства в власному капіталі.

Коефіцієнт інвестування свідчить про фінансування необоротних активів виключно за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами показує що власних оборотних коштів вистачить на фінансування 33% запасів станом на кінець 2018 року, що нижче нормативних значень.

Розглянемо узагальнюючі показники фінансової стійкості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розрахунок узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»»

Показники	Методика розрахунку по балансу	2014	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхилення	Відносне відхилення, %
1. Наявність власного обігового капіталу для формування запасів – $Н_1$	ВОК	3774,60	4149,00	4630,30	4924,10	5505,00	1730,40	45,84
2. Наявність власного та довгострокового позикового капіталу для формування запасів. – $Н_2$	$Н_1$+ДЗ	3774,60	4149,00	4630,30	4924,10	5505,00	1730,40	45,84
3. Наявність власного обігового	$Н_2$+короткострокові	4709,90	5241,10	4876,90	5103,10	6311,30	1601,40	34,00

та довгострокового і короткострокового позикового капіталу для формування запасів. – H_3	кредити банків+поточна заборгованість за довгостроковими зобовязаннями							
4. Запаси. – H_4	ЗЗ	8096,7	9506,2	11085,5	14660,7	16794,2	8697,50	107,42

Продовження таблиці 2.5

5. Надлишок (+), нестача (-) власного обігового капіталу для формування запасів. – E_1	H_1-H_4	-4322,10	-5357,20	-6455,20	-9736,60	-11289,20	-6967,10	161,20
Показники	Методика розрахунку по балансу	2014	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхилення	Відносне відхилення, %
6. Надлишок (+), нестача (-) власного та довгострокового позикового капіталу для формування запасів. – Е2	Н2-Н4	-4322,10	-5357,20	-6455,20	-9736,60	-11289,20	-6967,10	161,20
7. Надлишок (+), нестача (-) власного оборотного, довгострокового і короткострокового позикового капіталу для формування запасів. – Е3	Н3-Н4	-3386,80	-4265,10	-6208,60	-9557,60	-10482,90	-7096,10	209,52

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Виходячи з отриманих даних у табл. 2.5, можна зробити висновок, що підприємство не має власного обіговогокапіталу для формування запасів та інших оборотних активів.

Розглянемо показники рентабельності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

за 2012-2016 рр.

Найменування показника	Формула розрахунку	2014	2015	2016	2017	2018	Абс. Відхилення
Рентабельність продукції	ЧистПР/ВирРП*100	0,86	2,19	2,04	2,07	2,06	1,20
Рентабельність основної діяльності	ЧистПР/СобРП*100	1,06	2,83	2,83	2,86	2,90	1,84

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

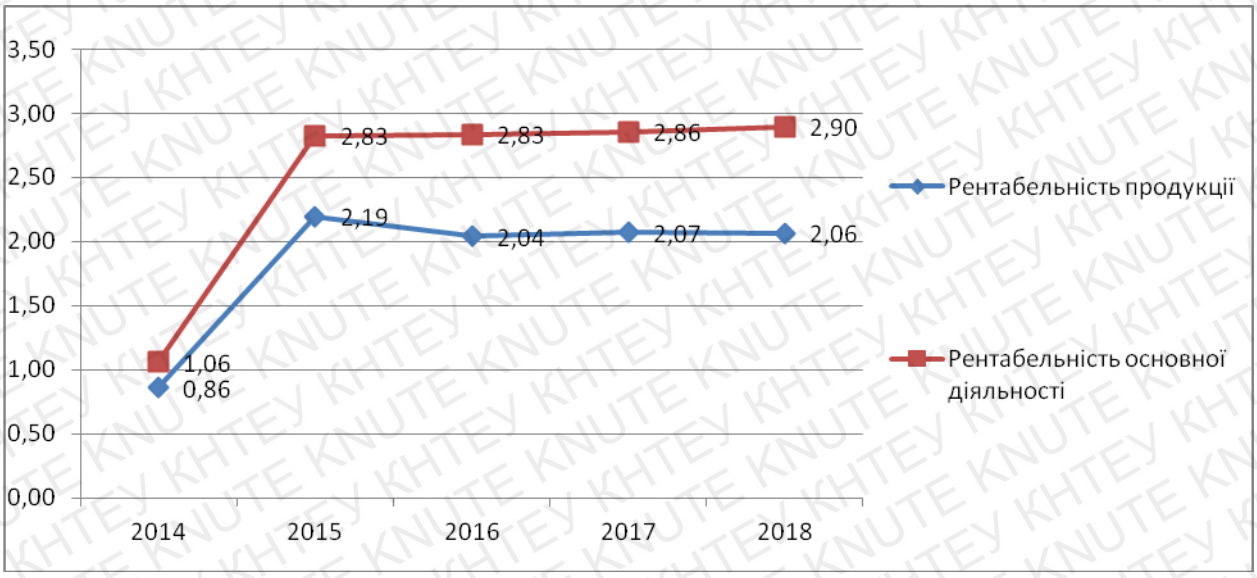

Рис. 2.3. Динаміка показників рентабельності за 2014-2018 роки, %

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Що стосується показників рентабельності, то з їх допомогою можна оцінити ефективність діяльності підприємства, тобто скільки активи, власний капітал, в цілому діяльність підприємства приносить чистого прибутку. Дані показники повинні мати позитивне значення і зростати.

ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» збільшує показники

рентабельності протягом 2014-2018 років. Таким чином можна відмітити нестійке становище ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», що свідчить про необхідність збільшення обсягу діяльності. Для цього необхідно залучати більше персоналу, аналіз якого буде проведений у наступному розділі.

2.2. Структура персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» та його якісний склад

До складу персоналуТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» входять робітники, службовці, спеціалісти і керівники.

Керівники - це працівники, які займають керуючі посади на підприємстві, у структурних підрозділах.

До спеціалістівТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» відносяться робітники, які зайняті інженерно-технічними, економічними та іншими роботами.

До службовцівТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» відносять робітників, які здійснюють підготовку і оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування.

До робітників відносяться особи, які безпосередньо беруть участь у процесі створення матеріальних цінностей. У свою чергу, за характером участі у виробничому процесі робітники розподіляються на робітників основного виробництва та допоміжного виробництва.

Для оцінки забезпеченості підприємства кадрами проаналізуємо склад та структуру персоналу підприємства за 2014-2018 роки. Розрахунки наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка забезпеченості підприємстваТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»людськими ресурсами в 2014-2018 роки, осіб

Показники	Період аналізу	Темпи

	2014	питома вага, %	2015	питома вага, %	2016	питома вага, %	2017	питома вага, %	2018	питома вага, %	росту, %
Середньооблікова чисельність персоналу, з нього:	16	100	18	100	14	100	8	100	10	100	62,5
управлінській	3	18,8	3	16,7	3	21,4	2	25,0	2	20,0	66,7
адміністративно-господарський	5	31,3	5	27,8	5	35,7	2	25,0	3	30,0	60,0
виробничий	8	50,0	10	55,6	6	42,9	4	50,0	5	50,0	83,3

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Аналізуючи табл. 2.7 зазначимо, що за 2014-2018 роки середньооблікова чисельність персоналу в підприємстві зменшилася з 16 осіб у 2014 р. до 10 осіб у 2018 році, або на 6 працівників. Темпи зростання чисельності працівників склав62,5%.

Зменшення чисельності персоналу відбувалось за рахунок всіх видів персоналу, але в основному за рахунок адміністративно-господарського персоналу- зменшення склало 60.0%. Темпи росту чисельності управлінського персоналу – 66.7%, а темпи зменшення виробничогоперсоналу 83.3%, що свідчило про негативні зрушення в складі кадрів.

Таким чином, в досліджуваний період зменшення середньооблікової чисельності персоналу підприємстваТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» відбулося за рахунок зменшеннячисельності в основному адміністративно-господарського персоналу.

Проаналізуємо склад та структуру персоналу в розрізі професійно-кваліфікаційних характеристик посад за штатним розкладом.

Склад та структура персоналу за відповідними категоріями наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Склад та структура персоналу підприємстваТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»за категоріями людських ресурсів в 2014-2018 роках

Показники	Період аналізу										Темпи росту, %
	2014	питома вага, %	2015	питома вага, %	2016	питома вага, %	2017	питома вага, %	2018	питома вага, %	
Середньооблікова чисельність персоналу, з нього:	16	100	18	100	14	100	8	100	10	100	62,5
а) управлінський персонал, у т.ч.:	3	18,8	3	16,7	3	21,4	2	25,0	2	20,0	66,7
керівники	2	12,5	2	11,1	2	14,3	2	25,0	2	20,0	100,0
робітники	1	6,3	1	5,6	1	7,1	0	0,0	0	0,0	0,0
в) адміністративно-господарський персонал, у т.ч.	5	31,3	5	27,8	5	35,7	2	25,0	3	30,0	60,0
інженерно-технічний	5	31,3	5	27,8	5	35,7	2	25,0	3	30,0	60,0
в) виробничий персонал, в тому числі	8	50,0	10	55,6	6	42,9	4	50,0	5	50,0	62,5
керівники	1	6,3	1	5,6	1	7,1	1	12,5	1	10,0	100,0

Продовження табл. 2.8

інженерно-технічний	1	6,3	1	5,6	1	7,1	1	12,5	1	10,0	100,0
спеціалісти	3	18,8	3	16,7	3	21,4	2	25,0	2	20,0	66,7
робітники	3	18,8	5	27,8	1	7,1	0	0,0	1	10,0	33,3

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Із даних таблиці 2.8 видно, що в досліджуваному періоді склад категорій персоналу не змінився, тобто не було потреби в реформуванні підприємства, адже не змінювались основні завдання та функції підприємства.

Структура персоналу підприємства за період аналізу зазнала змін в бік збільшення частки висококваліфікованих працівників та зменшення частки низькокваліфікованих працівників.

Так в складі управлінського персоналу збільшилася питома вага категорії працівників «керівники» з 18,8% в 2014 році до 20,0% в 2018 році та категорії працівників «робітники» з 12,5% в 2014 році до 20,0% в 2018 році. Як відмічалось вище, зміни відбулись за рахунок зменшення питомої ваги основного виробничого персоналу в структурних підрозділах підприємства. Загалом питома вага робітників серед виробничого персоналу зменшилася за період аналізу з 18,86% в 2014 році до 10,0% в 2018 році.

Таким чином, в досліджуваному періоді заходи кадрового менеджменту підприємства були спрямовані на забезпечення безперервності виробничого процесу, виконання в повному обсязі виробничої програми підприємства.

З метою поглибленого дослідження впливу заходів кадрового менеджменту на ефективність діяльності учбового закладу розглянемо динаміку змін інших структурних елементів кадрів підприємства, а саме за статтю людини.

В таблиці 2.9 наведена динаміка змін чисельності персоналу підприємстваТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» за статтю людини.

Таблиця 2.9

Склад працівників підприємстваТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»
за статтю в 2014-2018 роках, осіб

Показники	Період аналізу										Темпи росту, %
	2014	питома вага, %	2015	питома вага, %	2016	питома вага, %	2017	питома вага, %	2018	питома вага, %	
Середньооблікова чисельність персоналу, з нього:	16	100	18	100	14	100	8	100	10	100	62,5
жінок	2	12,5	2	11,1	1	7,1	1	12,5	1	10,0	50,0
чоловіків	14	87,5	16	88,9	13	92,9	7	87,5	9	90,0	64,3

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Із даних таблиці 2.9 видно, що в досліджуваному періоді відбувався процес витіснення частки працівників-жінок працівниками-чоловіками. Так за період аналізу темпи зростання чисельності членів трудового колективу – чоловіків склали 64,3%, тобто чоловічий персонал зменшився, а темпи зростання чисельності членів трудового колективу – жінок склав 50,0%, тобто жіночий персонал зменшився більш значно ніж чоловічий. Негативний за своєю сутнісною природою процес витіснення з робочих місць жінок чоловіками пов`язаний, на нашу думку, з особливостями виробничого процесу на підприємстві.

Враховуючи специфіку виробничого процесу підприємства, яка виражається в наданні послуг, що супроводжуються використанням посиленої фізичної праці, на нашу думку, стратегія кадрового менеджменту підприємстваТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»на залучення більшої кількості працівників-чоловіків виправдана та в перспективі забезпечить підвищення ефективності виробничого процесу.

Розглянемо статево-вікову структуру кадрового персоналу підприємства. Динаміка змін статево-вікової структури персоналу підприємства наведена в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка змін статево-вікової структури персоналу підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»у 2014-2018 роках

Показники	Період аналізу										Темпи росту, %
	2014	питома вага, %	2015	питома вага, %	2016	питома вага, %	2017	питома вага, %	2018	питома вага, %	
Всього, осіб	16	100	18	100	14	100	8	100	10	100	62,5
у тому числі											
чоловіки та жінки до27 років	2	12,5	2	11,1	2	14,3	2	25,0	3	30,0	150,0
чоловіки та жінки 28-34 роки	5	31,3	6	33,3	3	21,4	2	25,0	2	20,0	40,0
чоловіки та жінки 35-45 років	5	31,3	6	33,3	6	42,9	1	12,5	2	20,0	40,0
чоловіки 46-54 та жінки 46-49 років*	2	12,5	2	11,1	2	14,3	2	25,0	2	20,0	100,0
чоловіки 55-59 та жінки 50-54 років	1	6,3	1	5,6	1	7,1	1	12,5	1	10,0	100,0
чоловіки старше 60 та жінки старше 55 років	1	6,3	1	5,6	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0,0

* Для поділу на вікові групи чоловіків і жінок використовувалась методика Головного управління Держкомстатистики України, яка найбільше відповідала, на нашу думку, цілям аналізу.

Із статистичних даних таблиці 2.10 видно, що в досліджуваний період якість статево-вікової структури підприємства покращився. Найвищі темпи зростання показника спостерігались у групи працівників у віці до 27 років років 150%, стабільність показала група працівниківчоловіки 46-54 та жінки 46-49 років, тачоловіки 55-59 та жінки 50-54 років. Спостерігалось значне зменшення працівників чоловіки та жінки 28-34 роки та чоловіки та жінки 35-45 років – 40,0%.

За період аналізу суттєво збільшилась частка груп молоді до 27 років,чоловіки 46-54 та жінки 46-49 – на 17,5 пп., та чоловіки 55-59 та жінки 50-54 років – на 3,7 пп., інші вікові групи зазнали втрат – чоловіки та жінки 28-34 роки та чоловіки та жінки 35-45 років– на 11,3 пп.

Аналіз змін у вікових групах персоналу дозволяє зробити висновок про продуманийкадровий менеджмент підприємства – в досліджуваному періоді

простежувалася стратегія на залучення найбільш продуктивної групи спеціалістів молодших віків як серед працівників-жінок, так і працівників-чоловіків, що забезпечувало підвищення продуктивності праці персоналу.

Таким чином, керівництво підприємства застосовуючи кадрову політику, зменшує вплив негативних чинників, що виникають при «старінні» трудового колективу, а саме, зниження здатності до освоєння нових професій і застосування нових технологій в виробничому процесі, зниження ефективності праці, бо з віком величина заробітної плати збільшується, а продуктивність праці зменшується.

2.3. Оцінка організації розвитку персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

На даний час базова стратегія організації ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»– стратегія динамічного зростання. Головне в стратегії управління персоналом – розвиток персоналу. Для цього необхідний розвиток компетенції. Компетенція працівників забезпечується за рахунок постійного підвищення кваліфікації. Важливою є також реальна можливість професійного просування спеціалістів.

Основні кадрові заходи, які слід реалізувати на ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»: у короткостроковому періоді: пошук перспективних людей, створення банку кандидатів на роботу в організацію, підвищення відповідальності менеджерів, стимулювання ініціативності, розробка оптимальних програм оцінки діяльності та нематеріальної мотивації праці, використання ресурсів внутрішнього сумісництва, уведення посади психолога, вдосконалення структури управління. У середньостроковому періоді: навчання спеціалістів і менеджерів, професійний розвиток, планомірна ротація, професійний розвиток працівників виробничо-технічного призначення. У довгостроковому періоді: створення власних джерел залучення кандидатів на вакантну посаду (резерв персоналу), організація професійно-кваліфікаційного

просування виробничого персоналу.

З урахуванням того, що в даний час все складніше стає знайти хорошого спеціаліста, який зможе ефективно справлятися з завданнями, що стоять перед компанією, розвиток креативного потенціалу компанії допомагає істотно полегшити це завдання. Виходячи з планів розвитку ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», необхідно поставити конкретні цілі, які повинні бути чітко сформульовані і розставлені за пріоритетами. Основні цілі проведення заходів щодо розвитку персоналуТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Основні цілі розвитку персоналу

Цілі	Критерії оцінки	Заплановані результати
1	2	3
Слід постійно поповнювати склад керівників	Відсоток співробітників, включених до кадрового резерву	Кількість працівників, включених в резерв, повинно відповідати числу посад, що підлягають забезпеченню резервом
Варто оптимізувати мотивацію кар'єрного росту працівників	Кількість працівників з індивідуальними планами розвитку	100% учасників кадрового резерву повинні мати індивідуальні плани розвитку
Слід більш повно забезпечити своєчасне заміщення вакансій за посадами керівників	Відсоток призначень співробітників з числа кадрового резерву	Не нижче 80%
Слід підвищити освітнього рівня та професійної кваліфікації найбільш перспективних співробітників	Відсоток охоплення резервістів програмою розвитку	100% учасників кадрового резерву
	Частота навчання резервістів	Не менше 1 заходу на місяць
	Кількість стажувань на одного співробітника, що увійшов в резерв	Не менше 1 стажування протягом 6 місяців

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Для того, щоб розвиток був ефективним, необхідно зробити його системним. Враховуючи це, доцільно відзначити ряд спеціальних заходів щодо вдосконалення роботи з кадровим резервом, які могли б поліпшити

функціонування системи підготовки керівних кадрів підприємства та роботу підприємства в цілому.

На даному етапі роботи нам необхідно розглянути підсістему «навчання персоналу» як систему і як процес. На малюнку нижче представлена існуюча підсистема з навчання персоналу на ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» (рис.2.4):

Рис. 2.4. Існуюча система навчання персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Видно з поданої схеми 2.4, що на підприємстві ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» навчання персоналу існувала, як система, але в повній мірі не була здійснена ефективно.

В даний момент часу на підприємстві відсутній досвід навчання співробітників засобами професійних фахівців навчання в даній сфері.

Оцінка потреби в навчанні і розвитку виявляється наступними методами:

1) Оцінка інформації про працівників, наявний в кадровій службі (стаж роботи, робочий досвід, базову освіту, чи брав працівник раніше участь в

програмах навчання або підвищення кваліфікації та ін.);

2) Аналіз скарг замовників.

3) Анкетування персоналу.

Система навчання і розвитку співробітників в компанії, з одного боку, повинна швидко відповідати на зміну потреб виготовлення в робочій силі, а з іншої - забезпечити співробітникам можливість навчання відповідно до їх навичок.

Перед концепцією управління персоналом ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» встають наступні проблеми в сфери вивчення і формування:

- формування стратегії в створенні грамотних співробітників;

- встановлення необхідності в навчанні і формуванні працівників відповідно до окремих його типів;

- правильний вибір конфігурацій і способів формування персоналу;

- підбір програмно-методичного та матеріально-технологічного забезпечення ходу вивчення і формування як важливої обставини високоякісного навчання;

- пошук додаткових коштів з метою фінансування всіх різновідностей навчання і формування в потрібній кількості і з необхідною якістю.

Як такої високоструктурованої програми навчання персоналу немає, і практика відбувається в ході діяльність з наставників з найбільш досвідчених працівників. Результативність такого «навчання» знаходиться в залежності в основному тільки від самого учня, його можливостей і прагнення до навчання. При цьому будь-які економічні витрати на навчання з боку ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» відсутні.

Однак такої підготовки для повноцінного включення співробітників в роботу явно недостатньо: вступний інструктаж займає 2-3 дні, причому за ці дні новачки отримують досить великий обсяг інформації. Тому підприємству просто необхідна ланка,яка б не тільки навчало персонал, а й сприяло їх якнайшвидшої соціально-психологічної та професійної адаптації.

Основний тип навчання в компанії є наставництво. Як правило, такий

метод навчання поширюється тільки на новий персонал.

Розглянемо поетапно дану систему:

1. Передача власного досвіду наставником

2. Перевірка знань.

3. Здача заліку

4. Удосконалення діяльності співробітника

5. Оцінка індивідуальної діяльності співробітника

Наставництво відбувалося тільки для нових співробітників, для того щоб показати їм основні методи монтажу.

На першому етапі наставник пояснює завдання новому співробітнику, попередньо розподіливши його по кроках.

На другому етапі наставник показує, як потрібно виконувати завдання, по ходу процесу даючи коментарі про те, як і який з елементів він виконує.

На третьому етапі співробітник виконує завдання самостійно. Наставник може попросити співробітника зробити той чи інший крок заново, якщо він не задоволений якістю виконання роботи.

Для повного аналізу даного навчання, в таблиці 2.12 розглянемо перевагиі недоліки даної системи:

Таблиця 2.12

Переваги і недоліки системи навчання ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Переваги	Недоліки
Вартість навчання	Зниження робочої ефективності співробітника, який прийняв роль наставника;
Зниження плинності кадрів, зменшивши кількість співробітників, які звільнилися під час і відразу після випробувального терміну.	Неструктурована подача інформації;
Відсутність педагогічних алгоритмів навчання.	Неможливість розвитку інноваційних технологій в роботі

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

За результатами аналізу організаційно-господарської діяльності

підприємства видно, що наставництво, як метод навчання справляється із завданням адаптації персоналу, але для досягнення мети підприємства необхідно вводити іншу систему навчання, саме з залученням професіоналів з навчального центру. Мета компанії передбачає ввести в виробництво нові техніки, методи, принципи монтажу світлодіодних світильників. Введення технологічного прогресу у виробництво одна з основних задач.

На даний момент в ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» корпоративне навчання включає в себе лише:

1) Наставництво.

2) Курси по підвищенню кваліфікації, які оплачує співробітник.

3) Іспит на отримання атестата (оплачує співробітник).

Також всі інші освітні заходи співробітники відвідують і оплачують самостійно.

Відсутність в організації чітко вибудуваної системи навчання та розвитку персоналу, створює певні проблеми в рамках його трудової діяльності. Для виявлення проблем, що виникають в роботі персоналу нами була проаналізована організаційна статистика.

В організації ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» фіксуються всі скарги від клієнтів. На підставі їх аналізу можна виявити слабкі сторони компанії та намітити шляхи усунення проблем.

Однак аналіз скарг клієнтів до цих пір не співвідносився з проблемами навчання персоналу.

Структура скарг клієнтів за 2018 рік представлена на рис. 2.5.

Були виділені три основних групи претензій - до часу обслуговування, їх якості і до рівня обслуговування.

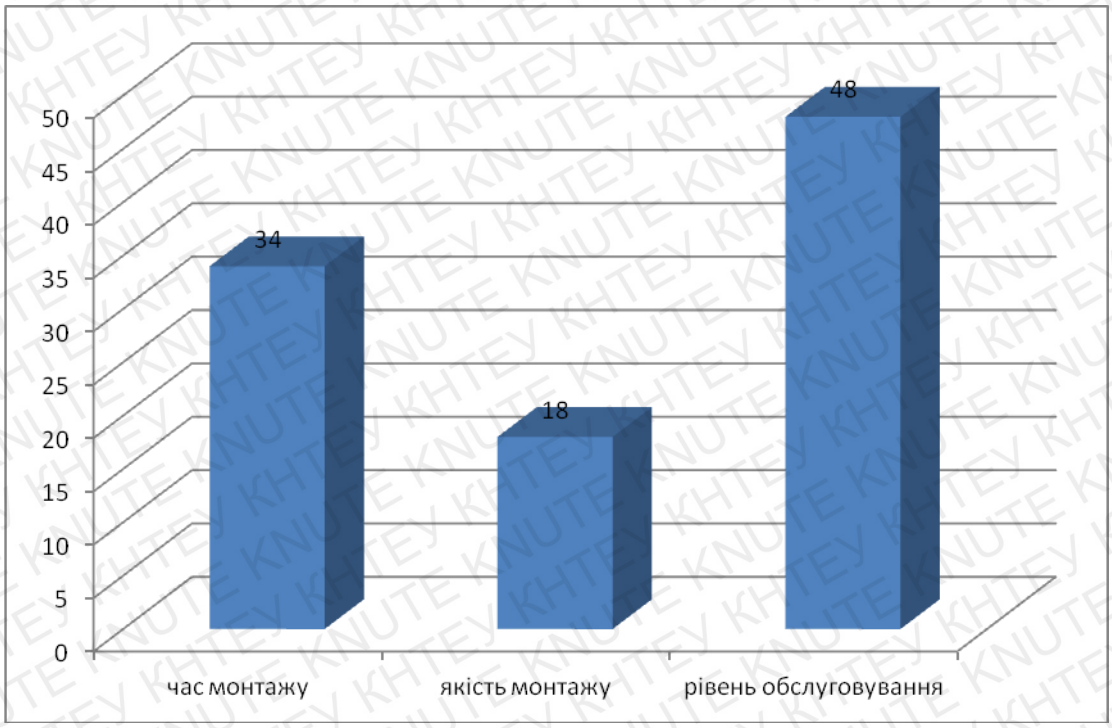

Рис. 2.5. Структура скарг клієнтів ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Як бачимо з рис. 2.5, практично п'ятдесят відсотків скарг були обумовлені недостатнім рівнем сервісу. Ця категорія містить в собі подібні нюанси:

- ступінь і якість комунікацій між покупцем і працівником;

- розмір і властивість одержуваної покупцем інформації при розмові з працівником;

Друга статтяпретензій– незадоволеність покупця час сервісу. З метою ліквідації цього негативного явища, може бути, слід переглянути трудові витрати і планові терміни виконаннядій. Іншим факторомможе бутинеможливість скластидостатньоплану часу працівниками.

Скарги на якість робіт складають найменшу частину скарг, що свідчить про досить високий професійний рівень персоналу.

Слід відзначити також низьку лояльність співробітників по відношенню до своєї компанії. Персонал не зацікавлений у розвитку компанії і як наслідок

цього він не зацікавлений в самореалізації в рамках цієї організації. Особи, що працюють в ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», не зацікавлені в своєму розвитку. Вони розглядають дане робоче місце як тимчасове.

Лояльне ставлення співробітників до керівництва і діяльності компанії – запорука успішного бізнесу. Залученість колективу в бізнес-процеси безпосередньо пов'язана з прибутком, тому так важливо вчасно оцінити цей показник і зрозуміти, наскільки працівники активні і зацікавлені в роботі.

Люди, які працюють в організації, це такий же ресурс, який потрібно зберігати, посилювати та розвивати. Щорічно необхідно оцінювати залученість персоналу, своєчасно реагувати і на зміну настрою співробітників, і на зміну тенденцій на ринку.

РОЗДІЛ 3
ПРОЕКТ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

3.1. Удосконалення системи наставництва ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Першим етапом ми розглянули існуючу систему навчання персоналу на підприємства і зробили висновок про те, що дана система і методи навчання не сприяють досягнення основної мети підприємства. Необхідно уявити і впровадити нову програму навчання (рис. 3.1).

Мета	Забезпечити персонал необхідним обсягом знань і навичок, що відображається на якості розширення виробництва до 01.10.2020
Завдання	1. Створити механізм відстеження реузльтативності співробітників 2. Впровадити механізм навчання персоналу на підприємстві 3. Навчити монтажу нового типу світильника

Суб'єкт	Відділ управління персоналом	Об'єкт	Робітник, що зайнятий на монтажу

Технологія	1.Положення про навчання і розвитку персоналу 2.Проведення тестувань на виявлення професійної відповідності 3.План забезпечення заходів за програмою навчання персоналу 4.Контроль за організацією програми навчання 5.Підбір кваліфікованих тренерів 6.Система оцінки по закінченню заходів 7.Організація і проведення стажування робітників, повторна перевірка знань 8.Проведення конкурсів-оглядів професійної майстерності працівників 9.Організація проходження студентами виробничої практики (стажування) в компанії 10.Розробка програм навчання і підготовки працівників
Критерії: 1.Обяг продукції,що випускається, збільшити на 10% 2.Знизити кількість браку на 5% 3.Поліпшити якість виконуваних послуг 4.Збільшити кількість стажувань на 15% 5.Знизити кількість порушень з техніки безпеки на 10% 6.Збільшити товариний портфель продукції на 10%	

Рис. 3.1.Програма навчання персоналу для ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Джерело: складено авторомза даними підприємства ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

З даної схеми ми бачимо, що в новій системі буде використовуватися велика кількість нових для ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» технологій, які до цього або взагалі не використовувалися компанією, або використовувалися, але недостатньо ефективно. Все це необхідно виправити в рамках нашого проекту, тому тепер ми опишемо всі представлені технології, докладно описавши їх призначення для досягнення цілей проекту.

Відповідно до поставленої мети процес організації навчання персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» міститимуть попередній, основний і заключний етапи.

Розглянемо підсистему навчання персоналу, як процес:

1. Моніторинг
2. Відбір персоналу на навчання
3. Заключення договору з навчальним центром о наданні наставників
4. Розробка/коригування документів про навчання даного персоналу
5. Складання графіка навчання
6. Забезпечення заходів по навчанню на підприємстві
7. Моніторинг працівників після навчання

Перший етап базується на зборі інформації про співробітників. Необхідний моніторинг роботи співробітників для більш ефективного навчання. Моніторинг роботи співробітників при монтажу необхідний для того, щоб з'ясувати потенціал розвитку певного співробітника. Аналіз якості виконання роботи необхідний для того, щоб дати оцінку певним працівникові, з'ясувати кількість браку при монтажі з вини співробітника.

Характеристика працівника потрібна, щоб дати певний портрет співробітника, наскільки він дисциплінований і старанний, навчання не буде

ефективним, якщо навчати персонал, який не прагне розвиватися в даній сфері. Перший етап організації навчання на підприємстві (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Перший етап організації навчання на підприємстві

Процедура	Опис
Моніторинг, аналіз роботи співробітників	
Моніторинг за даними програми 1С	Аналіз обсягу монтажних робіт, що виконується певним працівником
Аналіз якості виконання роботи	Аналіз обсягу браку монтажних робіт, що виконується певним працівником
Характеристика працівника	Дається якісна характеристика працівникам за показниками дисциплінарних стягнень.
Відбір персоналу на навчання	
Аналіз документів певного співробітника	Робота з особистими даними працівника для з'ясування освітньої бази
Співбесіда з працівниками	Пояснення причин навчання, з'ясування цілей співробітника на найближчий період часу

Джерело: запропоновано заходи автором

Безпосередньо сам відбір персоналу на навчання проходить в два етапи.

Перший етап –аналіз документів,що знаходяться в особовій картці працівника.Ця функція виконується фахівцями відділу кадрів, необхідно з'ясувати яка освіта, які курси проходив даний співробітник і чи потребує він в навчанні.

Другий етап – співбесіда з працівниками, необхідно визначити плани на подальше існування працівника на підприємстві, чи є у нього мета розвиватися в даній сфері або ж він незабаром планує покинути підприємство (розроблено Додаток А, як приклад анкети).

Далі розглянемо другий етап організації навчання персоналу в ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Другий етап організації навчання на підприємстві

Процедура	Опис
Укладення договору з навчальним центром	
Аналіз наявних навчальних центрів на ринку	Пошук на ринку актуальних навчальних центрів відповідно до специфіки підприємства

Продовження табл. 3.2

Процедура	Опис
Укладення договору з навчальним центром	
Визначення програм навчання	Визначення програм у відповідності цілями
Укладення договору	Складання та укладання договору
Розробка / корегування документації про навчання персоналу	
Складання плану навчання у відповідності з цілями	Обговорення плану і часу навчання відповідно до графіка робочого часу
Формальне створення і коригування документів	Внесення змін до документів
Складання графіка навчання	
Формування навчальних груп	Формування навчальних груп на основі графіка роботи і штатного розкладу
Складання графіка навчання на півріччя і його узгодження з запрошеним фахівцем	Складання графіка навчання відповідно до плану і обсягом робіт на підприємстві та погодження з навчальним центром
Забезпечення заходів щодо навчання на підприємстві	
Підготовка аудиторії для навчального заходу	Звільнення офісного приміщення для теоретичного навчання, укомплектованість офісним приладдям.
Підготовка необхідного обладнання для навчання	Організація необхідного приміщення, обладнання для практичних занять

Джерело: запропоновано заходи автором

Другий етап заснований на організації процесу навчання.

Необхідно вивчити ринок послуг з навчання персоналу. Оцінити профпридатність, рейтинг, цінову політику навчальних центрів і вибрати найбільш підходящий під критерії вибору і укласти договір. Далі необхідно внести коректування в положення про навчання персоналу і скласти графік навчання. Графік навчання необхідно складати відповідно до плану монтажних робіт, щоб не зупиняти виробничий процес. Необхідно зробити аналіз в які часові періоди затишшя виробництва, для того щоб зробити навчання. Для того, щоб мінімізувати втрату працівників під час виробництва і підвищити ефективність навчання, необхідно формувати групи, не більше 10 осіб. Також необхідно забезпечити майданчик для навчання, необхідно обладнати кабінет всім необхідним – стільці, столи, офісне приладдя, так як навчання завжди складається з теоретичної та практичної частини, не обходимо виділити виробниче приміщення з інструментами та обладнанням. Програма навчання для кожної групи розрахована на 127 годин, яка включає в себе практичну і теоретичну частину (таблиця 3.3):

Таблиця 3.3

Орієнтовна програма навчання персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» у 2019 році

Тема	Результат	Термін навчання
Монтаж світлодіодних світильників. Частина 1: Збір вихідних даних для зєданнядеталей для світлодіодного освітлення.	Здатність збирати і аналізувати вихідні дані для монтажу деталей, вузлів і модулів електронних засобів	Теорія: 13 годин Практика: 10 годин
Монтаж світлодіодних світильників. Частина 2: Розбір технічного завдання.	Здатність виконувати розрахунки для монтажу деталей, вузлів і модулів електронних засобів згідно з технічним завданням	Теорія: 9 годин Практика: 11, годин
Монтаж світлодіодних світильників. Частина 3: Налаштування освітлення.	Здатність брати участь в монтажі, налаштуванні, випробуванні електронних засобів	Теорія: 12 годин Практика: 15 годин
Попередження браку.	Здатність аналізувати причини браку і монтажу низької якості, вживати заходів щодо їх попередження	Теорія: 11 годин Практика: 15 годин

Тема	Результат	Термін навчання
Способи захисту авторських прав.	Уміння організовувати захист об'єктів інтелектуальної власності, результатів досліджень і розробок, так як це є комерційною таємницею підприємства	Теорія 4 години
Профілактика обладнання.	Попередження аварій на виробництві. Уміння стежити за технічним станом виробничого обладнання та програмних засобів, налаштовувати, регулювати і здійснювати їх поточний ремонт	Теорія: 10 годин Практика: 10 годин
Профілактика виробничого травматизму	Знання про попередження виробничого травматизму, професійних захворювань, запобігання екологічним порушенням	Теорія 5 годин Практика 2 години

Джерело: запропоновано заходи автором

Заключний етап передбачає здійснення ряду процедур після завершення навчання з метою визначення ефективності заходу (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Третій етап організації навчання на підприємстві

Процедура	Опис
Система оцінки по закінченню заходів	
Тестування	Проведення тестування співробітників з технічних питань відповідно програмою навчання
Порівняння якості монтажу	Порівняння якості монтажу до і після навчання
Порівняння показників браку	Порівняння показників браку до і після навчання

Джерело: запропоновано заходи автором

Третій етап включає в себе оцінку ефективності навчання. Рівень ефективності навчання виявляється за допомогою таких показників як: обсяг проведених монтажних робіт до і після програми навчання, рівень якості робіт та кількості браку при монтажі, характеристика керівника підрозділу про роботу кожного учня співробітника (зміна поведінки, установка мотивації). Відбувається тестування учнів. До уваги береться їх відгук про навчання,

позитивна або негативна оцінка про ефективність та якість проведення навчання.

На основі даних оцінок можна робити висновок про ефективність навчання.

Основною метою для ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» буде забезпечення необхідним обсягом знань і навичок, що відображає на якості розширення монтажу до 01.12.2020.

3.2. Удосконалення розвитку персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» на основі компетентнісного підходу

На сьогоднішній день в організації ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» відсутня єдина модель компетенцій, так як керівництво організації спрощує більшість управлінських процесів.

Незважаючи на те, що основний прибуток компанії приносять менеджери з продажів та монтажники, дослідження проводилося серед кадрового відділу, так як саме цей відділ є ядром компанії. Менеджери з персоналу та інші фахівці повинні володіти необхідними компетенціями для того, щоб підібрати кваліфікований персонал для досягнення однієї з головних цілей компанії - підвищення ефективності діяльності та збільшення прибутку.

Для вирішення вище зазначених проблем пропонується на етапі відбору і протягом всієї діяльності співробітника проводити інтерв'ю, де можна оцінити компетенції (на основі створеної анкети).

Метою інтерв'ю на основі компетенцій є отримання інформації для оцінки ступеня вираженості тих поведінкових характеристик (компетенцій), які необхідні для ефективної роботи на певній посаді. Інтерв'ю на основі компетенцій відноситься до структурованого інтерв'ю, оскільки спирається на заздалегідь розроблений сценарій проведення співбесіди [17, с.88].

У процесі інтерв'ю на основі компетенцій розглядаються реальні ситуації, з якими кандидату довелося зіткнутися в минулому.

Відповіді здобувача аналізуються і співвідносяться з тією чи іншою оцінюваної компетенцією. Увага інтерв'юера направлено на вивчення поведінки кандидата.

Для оцінки компетенцій кандидатів, зовнішньому експерту або навченому фахівцеві з підбору персоналу доцільно використовувати п'ятибальну шкалу оцінювання виявлених компетенцій, яка представлена нижче (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Шкала оцінки рівня розвитку компетенції

Рівень володіння компетенцією	Бал	Пояснення
Відмінний	5	Створюється виразна картина володіння певною компетенцією в досліджуваному поведінці. Негативні індикатори не були виявлені, тільки позитивні.
Хороший	4	Виявлялося багато позитивних індикаторів, негативні індикатори виявлялися, але рідко, в одиничному випадку.
Прийнятний	3	Відзначалися як позитивні, так і негативні поведінкові прояви компетенцій. Однак переважали позитивні індикатори.
Потребує розвитку	2	Відзначалися як позитивні, так і негативні поведінкові індикатори, причому переважали негативні. Є необхідність в розвитку компетенції.
Недостатній	1	Видається виразна картина нерозвиненості певної компетенції. Відсутні прояви позитивних індикаторів.
Немає інформації	-	Недостатньо інформації для того, щоб провести оцінку рівня володіння компетенціями.

Джерело: складено автором

Зовнішній експерт або навчений внутрішній фахівець з підбору персоналу, що працює над компетенціями в компанії, на етапі шкалювання індикаторів повинен сам визначити для себе, як оцінювати кожен представлений індикатор на етапі найму або ж розвитку персоналу і на основі яких показників приймати рішення про наймання кандидата в організацію або навчанні та розвитку співробітника в організації за результатами оцінки компетенцій.

Важливо пам'ятати, що при побудові системи відбору при застосуванні компетентнісного підходу необхідно звертати увагу на те, що підготовка і проведення інтерв'ю базується строго на певних компетенціях, а всім учасникам задаються одні і ті ж питання і дається один і той же час для відповіді. Крім того, для успішного проведення інтерв'ю фахівцям найкраще пройти спеціальну підготовку. Наприклад, внутрішнім фахівцям по роботі з

персоналом слід пройти спеціальний тренінг для ефективності проведення даного процесу.

Крім того, на основі результатів оцінки поведінки співробітників з використанням моделі компетенцій можна створити ефективну систему навчання і розвитку для тренерів персональних тренувань, щоб поліпшити певні компетенції, необхідні для роботи.

Вибрати шляхи і способи розвитку компетенцій працівника може безпосередній керівник або співробітник відділу по роботі з персоналом. Після обраних методів розвитку доцільно скласти план з конкретними розвиваючими заходами і термінами їх проведення, а також методами оцінювання компетенцій після програм розвитку. План розвитку може виглядати наступним чином (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Приклад плану розвитку компетенцій

Інформація про працівника	Компетенція	Програми розвитку	Терміни досягнення
ПІБ			
Підрозділ			
Посада			
Керівник			

Джерело: складено автором

Важливо відзначити, що використання компетентнісного підходу при наймі та розвитку персоналу може сприяти зниженню рівня плинності персоналу в організації, так як на етапі найму фахівець з підбору персоналу буде розпізнавати і виділяти кандидатів з найбільш розвиненими компетенціями.

Актуальність вибору конкретних заходів обумовлюєтьсяпрагненням розвинути наявні компетенції з метою вдосконаленнясистеми управління персоналом. За рахунок наступних заходівпокращаться такі функції управління персоналом як підбір персоналу, йогооцінка, розвиток організаційної культури та соціально-психологічногоклімату в колективі, мотивація персоналу, оцінка і навчання, умовиадаптації нового персоналу і рішення особистих питань.

1) Робота з перешкодами, наполегливість.

Спеціалісту з кадрів необхідно розробити такиймеханізм, виконання дій якого дозволить співробітникам найкращимспособом долати труднощі в робочому процесі при виконаннівизначених функціональних обов'язків. Алгоритм даного механізму:

-Визначити кінцеві цілі.

- Поставити завдання, які потрібно вирішити на шляху досягнення цілей.

-Розставити пріоритети.

- Створити систему мотивації.

-Створити систему заохочень.

Ці інструкції повинні зіставлятися з діями самогоспівробітника і фахівця навчального центру. Так як система мотивації ізаохочення вже розроблена в цілому для компанії, необхідно відзначитиважливість індивідуального підходу до співробітників, щоб домогтисябажаного результату. Термін реалізації даних заходів може триватипротягом усього часу, поки співробітник працює в компанії ТОВ»Інжинірингова компанія «Нова Лайт». У розвитку цієї компетенції більшою мірою зацікавлена компанія.

2) Самооцінка особистісних якостей.

У співробітників виникає складність в оцінюванні своїх реальнихможливостей і якостей. Це залежить від різного рівня самооцінки людинив цілому. Недостатній рівень розвитку такої компетенції можепривести до недостатньо ефективного виконання своїх посадовихобов'язків, невдалому проведенню проектів тощо. Для вирішення даноїпроблеми пропонується періодичне проведення такої проективноїметодики, як «Будинок – Дерево – Людина» (БДЛ), запропонованої Дж. Буком.

Процедура діагностики полягає в тому, що обстежуваному, тобто співробітнику, пропонується намалювати будинок, дерево і людину. Потімфахівцем навчального центру або фахівцем з адаптації персоналупроводиться опитування за розробленим планом.

Співробітника просить зобразити дерево, будинок і людину в одномумалюнку, в одній сцені. Вважається, що взаємодія міжбудинком, деревом і людиною являє собою зорову метафору.

Особливим способом інтерпретації може бути порядок, в якомувиконується малюнок будинку, дерева і людини.

Слід зазначити, що для здійснення даної методики фахівецьз навчання повинен вивчити всі нюанси і різні можливіінтерпретації зображень.

3) Проактивність.

Під цим поняттям мається на увазі здатність співробітникаправильно і раціонально розподілити свій робочий час.

Для вирішення даної проблеми пропонується використовуватиспівробітникам один з методів тайм-менеджменту, як матриця Ейзенхауера.

Такий спосіб дозволить співробітникам розставляти пріоритети в своїйтрудової діяльності.

Також для розв'язання виникаючої проблеми пропонується створення івведення інтелект-карт для співробітника. Спеціаліст кадрового відділу повинен направити співробітника на використання такого способу. Данийметод дозволить співробітнику доцільно і ефективно структурувати іобробляти інформаційні потоки і реалізовувати свою діяльність,використовуючи при цьому творчий та інтелектуальний потенціал. Основна перевага такого методу полягає в наочному поданніпоставлених планів і завдань.

4) Стресостійкість.

Пропонується проведення психологічних тренінгів фахівцем знавчання, суть яких у визначенні вірної стратегії поведінки під часстресових ситуацій. По-іншому ці стратегії мають назву копінг-стратегії. Співробітники зможуть відвідувати організовані тренінги позаробочого процесу для придбання певних навичок в придбанніпропонованої компетенції.

Витрати на реалізацію всіх вище зазначених заходівмінімальні, так як для їх здійснення не потрібна додатковазовнішня допомога у вигляді фахівця. В

якості ефекту передбачаєтьсяпідвищення ефективності і поліпшення показників діяльності як самихспівробітників, просування по кар'єрних сходах, встановлення найбільшсприятливого клімату в колективі, так і організації в цілому.

Підводячи підсумок, слід зазначити, що компетенції персоналу єневід'ємною частиною ефективної діяльності організації та управлінняперсоналом. Для того, щоб співробітники чітко розуміли, що саме від нихвимагається відповідно до займаної ними посаду, необхіднозакріпити компетенціїісформуватиМоделькомпетенцій.

Запропоновані заходи повинні сприяти створенню та розвитку компетенцій і в подальшому вдосконаленню системи управлінняперсоналом. Застосування компетентнісного підходу досить новий методуправління персоналом. Вводити і застосовувати його необхідно такимчином, щоб персонал був точно поінформований і зацікавлений вданому підході, що, в свою чергу, залежить від роботи професійнихфахівців.

3.3. Економічна ефективність впровадження заходів щодо розвитку персоналу на ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Потреба організації в підвищенні кваліфікації її співробітників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим по окремих категоріях працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

Розрахуємо економічну ефективність проекту спрямованого на розвиток персоналу на ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт».

На навчання персоналу планується виділити 50000 грн., кількість працівників, які направляються на підвищення кваліфікуються – 8 осіб.

Після підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» на підприємстві очікується позитивний результат, зокрема збільшення обсягів реалізації товарів та надання послуг.

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції знайдено за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників підприємства. Дані узагальнено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	230	260	290	325	350	375	390

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (Oi - \overline{O_{пдд}})^2}{n}} \qquad (3.1);$$

Дані занесемо у табл. 3.8:

Таблиця 3.8

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i, тис. грн	230	260	290	325	350	375	390	

Продовження табл. 3.8

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	$O_{сер}$	317,14							
3.	Відхилення $\Delta O = (Oi - O_{пдд})$	-87,14	-57,14	-27,14	7,86	32,86	57,86	72,86	
4.	ΔO^2	7593	3264	736	61	1079	3347	5308	21388

$$\alpha = \sqrt{\frac{21388}{7}} = 55{,}27 \qquad (3.2);$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{a}{O_{сер}} \times 100\% = \frac{55,27}{317,14} \times 100\% = 17,42\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації ω < 33%, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідне збільшення виручки від реалізації (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 325 тис. грн. як середнє значення ряду:

230	260	290	*325*	350	375	390

де песимістичне (найменше) значення (П) – 230,

оптимістичне (найбільше) значення (О) – 390.

Розраховуємо прогнозні значення збільшення виручки від реалізації продукції в результаті підвищення кваліфікації персоналу:

ОП = (О + 4 × В + П) / 6 = (390 + 4 × 325 + 230) / 6 = 320 тис. грн.

Визначимо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

320 ÷ 24273,6× 100= 1,32 %,

де 24273,6тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий доход (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

24273,6+ 320 = 24593,6 тис. грн.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 23652,6тис. грн., в т.ч.

постійні витрати – 6380,9 тис. грн.;

змінні – 17271,7 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

17271,7 × 1,32 ÷ 100= 84,1 тис. грн.

Підвищення кваліфікації персоналу потребує витрат у розмірі 50 тис. грн., отже, сумарний приріст повних витрат складе:

Приріст повних витрат = 84,1 + 50 = 134,1 тис. грн.

Звідси, повні витрати в проектному році становитимуть:

23652,6+134,1 = 23786,7 тис. грн.

Витрати на 1 грн. продукції:

базисний період: 23652,6 ÷24273,6 = 0,9744 грн = 97,44 коп.

проектний період:23786,7 ÷ 24583,6 = 0,9672 грн = 96,72 коп.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

ΔПр = 320– 134,1 = 185,9 тис. грн.

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

500,5 + 185,9 = 686,4 тис. грн.,

де500,5 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Рентабельність продукції:

базисний період:500,5 ÷ 23652,6 × 100 = 2,11 %

проектний період: 686,4÷ 23786,7 × 100 = 2,89 %

Проектовані результати впливу розвитку персоналу на показники роботи підприємства узагальнено та представлено в табл. 3.9:

Таблиця 3.9

Вплив розвитку персоналу на основні показники роботи ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Показники	Значення
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, тис. грн.	320
Приріст повних витрат на виробництво і реалізації продукції, тис. грн.	134,1
Зниження витрат на 1 грн продукції, коп.	-0,72
Приріст прибутку від реалізації продукції, тис. грн.	185,9
Приріст рентабельності продукції, %	0,78

Таким чином, завдяки заходам розвитку персоналу в ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»приріст чистого доходу становитиме 320 тис. грн. (або +1,32 %), повні витрати зростуть на 134,1тис. грн. (або +0,57 %),

але витрати на 1 грн. продукції дещо зменшаться (-0,72 коп.). Крім того, можна очікувати деякого зростання прибутку від реалізації продукції (+185,9 тис. грн., або +37,14%) та рентабельності продукції (+0,78%).

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства представлено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»

Показники	Один. Виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абс., +/-	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	24273,6	24583,6	320	1,32
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	23652,6	23786,7	134,1	0,57
Витрати на 1 грн. продукції	коп.	97,44	96,72	-0,72	-0,74
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	500,5	686,4	185,9	37,14
Рентабельність продукції	%	2,11	2,89	0,78	-

Як свідчать представлені в таблиці 3.10. дані, розвиток персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи досліджуваного підприємства довели, що інвестування у професійне навчання працівників сприятиме поліпшенню економічних результатів діяльності підприємства.

Так, після підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»на підприємстві очікується позитивний результат, зокрема зменшення втрат робочого часу, у результаті чого збільшиться обсяг чистого доходу від реалізації.

В роботі зазначено, що компетенції персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» є невід'ємною частиною ефективної діяльності організації та управління персоналом. Для того, щоб співробітники чітко

розуміли, що саме від них вимагається відповідно до займаної ними посаду, необхідно закріпити компетенції і сформувати модель компетенцій.

Розвиток персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи досліджуваного підприємства довели, що інвестування у професійне навчання працівників сприятиме поліпшенню економічних результатів діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

На підставі вищевикладеного, слід зробити висновок про те, що система професійного розвитку персоналу в організації повинна володіти гнучкістю і здатністю змінювати зміст, методи і організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуації, що складається на ринку праці. Управління розвитком кадрів має брати орієнтир на рішення проблем, які пов'язані з розробкою стратегії з формування висококваліфікованого персоналу, визначення потреб у навчанні працівників, вибору форм і методів професійного розвитку персоналу, фінансового забезпечення всіх видів навчання в необхідному обсязі.

Управління розвитком персоналом – це процес, спрямований на підвищення ефективності, на основі впровадження нововведень у методи планування, організації, мотивації й координації трудової діяльності працівників.

Основними функціями управління розвитком персоналу є підвищення ефективності на підприємстві за рахунок створення, розповсюдження та ефективного застосування нововведень в управлінні трудовими ресурсами.

Кінцевий результат впровадження нововведень у методи планування трудових процесів на підприємстві сфери послуг передбачає наступні підходи:

- оцінку ефективності застосовуваних технологій (сукупності методів, прийомів праці) і засобів праці (знарядь виробництва);
- вивчення та відбір найбільш ефективних технологій і засобів праці;
- планування підвищення ефективності застосовуваних технологій і засобів праці.

Управління розвитком персоналу на підприємствах потребує подальшого розвитку і вдосконалення, у зв'язку з чим, необхідно більш широке впровадження методів на основі більш поглиблених:

- мотивації та стимулювання інноваційної поведінки працівників;
- розвитку інноваційних комунікацій;

- формування системи ефективного генерування та акумулювання нововведень;

- побудови ефективного механізму впровадження та поширення нововведень.

Пошук і розробка нових систем розвитку персоналу, розширення функцій кадрових служб стає нагальною потребою. Коли керівництво підприємства дійсно опікується про людей, їх життєвий тонус і психологічний клімат у колективі обов'язково відбиваються на ефективності діяльності. Тому для менеджерів вищої ланки дуже важливо чітко визначити стратегію й систему управління розвитком персоналом з обліком нового управлінського мислення. Інноваційний тип сучасного виробництва, торгівлі та надання послуг по-новому формулює проблему професійної успішності, що, своєю чергою, зумовлює необхідність формування особливих систем відбору персоналу, його оцінювання, професійної підготовки та адаптації працівників тощо. Інноваційні структури потребують пошуку нетрадиційних соціальних технологій та вимагають від персоналу гнучкості та креативності мислення, ефективної системи сприйняття інформації, внутрішньої потреби до творчості, самореалізації та інтеграції у соціальну систему. Центральною фігурою у інноваційній діяльності стає інтелектуал, для якого найважливішу роль відіграє змістова наповненість праці та висока внутрішня мотивація.

Інжинірингова компанія Нова Лайт – професіонали на українському ринку електро- і світлотехнічного обладнання. Компанія пропонуєкомплексне забезпечення об’єктів усім, що необхідно для електропостачання, розподілення, управління і споживання електроенергії.

За результатами аналізу звітності можна відмітити нестійке становище ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», що свідчить про необхідність збільшення обсягу діяльності. Для цього необхідно залучати більше персоналу.

Аналіз організації системи управління персоналом показав наступне:

В цілому склад і структуру персоналу можна вважати прийнятними.

Звичайний вік працівників становить приблизно 30 років. Середній трудовий стаж роботи персоналу становить 7 років. Досвідченішими представлені працівники виробничого цеху, трудовий стаж яких доходить до 10 років. Згідно віковому рівню адміністративні працівники перебувають в команді стабільного формування персоналу, що в сукупності зі стажем діяльності визначає дані професійні групи як стійкі.

Отримані результати дослідження дозволили виявити такі проблеми:

1) Немає структурованої системи навчання та розвитку персоналу, як ново прибулих, так і працівників, яківже працюють в організації.

2) Часті скарги на якість і рівень обслуговування.

3) Низький рівень залученості персоналу організації в робочий процес.

В роботі було запропоновано удосконалення системи наставництва для ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт». Важливим є те, що підприємство зможе досягти розширення виробництвашляхом навчання персоналу. Запланована кількість навчених – 8 осіб. Ці працівники зможуть навчитися і виконувати монтаж світильників за допомогою нових технологій виробництва, працівники зможуть виконувати свою роботу в кілька разів швидше. Це може підвищити обсяг монтажу, кількість продажів світильників на місяць, і що найголовніше, підвищити фінансову стійкість підприємства. У цьому ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт» допоможуть саме навчені працівники.

Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності, професійності.

Особливістю її є те, що слухачі уже володіють певними знаннями і практичними навиками виконання своєї роботи, можуть критично відноситись до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності. Підвищення кваліфікації – це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу.

За допомогою збільшення навичок монтажу підприємство може розширити свій товарний портфель і внаслідок чого, зможе зміцнити свої

лідерські позиції, зможе самостійно встановлювати ціни. Все це підвищить стабільність підприємства на ринку праці і ефективність його роботи.

Запропоновані заходи повинні сприяти створенню та розвитку компетенцій і в подальшому вдосконаленню системи управління персоналом. Застосування компетентнісного підходу досить новий метод управління персоналом. Вводити і застосовувати його необхідно таким чином, щоб персонал був точно поінформований і зацікавлений в даному підході, що, в свою чергу, залежить від роботи професійних фахівців.

Завдяки заходам розвитку персоналу в ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»приріст чистого доходу становитиме 320 тис. грн. (або +1,32 %), повні витрати зростуть на 134,1 тис. грн. (або +0,57 %), але витрати на 1 грн. продукції дещо зменшаться (-0,72 коп.). Крім того, можна очікувати деякого зростання прибутку від реалізації продукції (+185,9 тис. грн., або +37,14%) та рентабельності продукції (+0,78%).

Розвиток персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи досліджуваного підприємства довели, що інвестування у професійне навчання працівників сприятиме поліпшенню економічних результатів діяльності підприємства.

Після проведення заходів щодо підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова Лайт»на підприємстві спрогнозовано позитивний результат, що має на меті зокрема зменшення втрат робочого часу, внаслідок чого збільшиться обсяг чистого доходу від реалізації товарів та постуг у майбутніх періодах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [Електронний ресурс]: станом на 12 січня 2012 р. // Президент України, м. Київ, 12 січня 2012 р., № 4312-VI. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua.

2. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова КМ України від 23.11.2011 р. №1341.

3. Арсеньєв Ю. М. Управління персоналом: Технології: навчальний посібник / Ю. М. Арсеньєв, С. І. Шелобаев, Т. Ю. Давидова. – К. Наука: 2015. – 192 с.

4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. – 238 с.

5. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. –К. : Професіонал, 2013. – 512 с.

6. Гавкалова Н.Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Гавкалова Н. Л. // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ. журн. – 2016. – № 3. – С. 31–36.

7. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 510 с.

8. Гусарова А. С. Конкурентоспроможність персоналу організації // Студентський: електрон. наук. журн.– 2017. – № 6(6). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://sibac.info/journal/student/6/76910

9. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2010. – 398 с.

10. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2013. – 432 с.

11. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна [Текст] / під. заг. ред. А. П. Гальчинського, С. В. Льовочкіна, В. П. Семиноженка. – Національний інститут стратегічних досліджень. – Київ, 2014. – 261 с.

12. ЄгоршинА. П. Основи управління персоналом / А.П. Егорошін. – Видавництво: Інфра-М, 2011. – 128 с.

13. Іванова С., Болдогоєв, Д., Глотова А. Розвиток потенціалуспівробітників. Професійні компетенції, лідерство, комунікації / С. Іванова, Д. Болдогоев, А. Глотова. – Видавництво: Альпіна Паблишер, 2016.– 315 с.

14. Ігнатьєва І. А. Методологічні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства / І. А. Ігнатьєва // Проблеми науки. – 2015. – № 1. – С. 8-12.

15. Кібанова А. Я., Каштанова Є. В. Управління діловою кар'єрою, службово-професійним просуванням і кадровим резервом / А.Я. Кібанов, Е.В. Каштанова. – Видавництво: Проспект, 2013.– 270 с.

16. Кібанова А. Я. Управління персоналом організації: добір і оцінка при наймі, атестація / А. Я. Кибанова, І. Б. Дуракова. – Х: Инфра, 2005. – 416 с.

17. Кожан Т. О. Професійна орієнтація: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2009. – 214 с.

18. Комісарова М. В. Плануємо потребу в персоналі // «Довідник з управління персоналом». – 2013. – №3. – С.45-48.

19. Кравцевич С. В. Розвиток методів оцінки конкурентоспроможності працівників на ринку праці. Дисс. ... канд. екон.наук / С.В. Кравцевич, 2011. – 220 с.

20. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, А. А. Котвицький. – К. : Знання України, 2008. – 299 с.

21. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. –К. : Кондор. – 2010. – 428 с.

22. Маслов Є. В. Управління персоналом підприємства: Навчальний посібник / Є. В. Маслов. – К. Видавництво «Промінь»: 2009. – 312 с.

23. Мікульчик К. Д. Оцінка конкурентоспроможності персоналу підприємства // К.Д. Мікульчик. Молодий вчений. – 2016. – №5. – С. 370-372.

24. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посібник] / А. П. Міщенко. –К. : «Центр навчальної літератури», 2015. –366 с.

25. МитрофановаЄ. А., Свістунов, В. М. Організація навчання і додаткова професійна освіту персоналу / Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов. – К. : Кондор, 2014.– 314 с.

26. Москаленко А. П., Кобзін Д. О. Професійна адаптація працівників ОВС: Методичні рекомендації / За заг. ред. проф. Соболєва В.О. – Харків: Ун-т внутр. справ, 2014. – 70 с.

27. Недашківський М. М. Менеджмент персоналу / М.М. Недашківський, Г.І. Євтушенко, Л.П. Гацька / ДПА України. Академія ДПС України. – Ірпінь, 2014. – 252 с.

28. Некрасов Н. Е. Навчання персоналу як фактор підвищення ефективності виробництва / Н. Є. Некрасов. – К .: Лабораторія книги, 2010. –68 с.

29. Озернікова Т. В. Підвищення мотиваційної функції системи винагород // Людина і праця. – 2013. – № 9. – С. 40 - 44.

30. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу: http://www.nbuv.qov. ua/portal/Soc_Gum/inek/2018_1 /163. pdf

31. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу [Электронний ресурс]: навч. посіб. / В. А. Савченко. –К. : КНЕУ, 2012. –351 с. –Режим доступу: http://library.if.ua/books/104.html

32. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак // Економічний аналіз. – 2015. – Вип. 8, ч. 2. – С. 303-307.

33. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві / Н. Синенко // Справочник кадровика. –2009. – № 1. –С. 47-50.

34. Славгородська О. Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства . Дис. канд. економ. наук : 08.06.01 / О. Ю. Славгородська – Харків.: Харківський національний економічний університет, 2013. – 203 с.

35. Сотнікова С. І. Конкурентоспроможність на ринку праці: Генезис соціально-економічного змісту // С. І. Сотнікова/ Маркетинг за кордоном. – 2016. – № 2. – С. 95-107.

36. Спенсер Л. М.Компетенції на роботі [Текст]: пер. з англ. А. Яковенко / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. – К. : HIPPO, 2010. – 384 с.

37. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія] / [Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О. та ін.]. – Луганськ: Вид-во СНУім. В. Даля, 2009. – 304 с.

38. Трошина Ю. Навчання персоналу: зайві витрати або вдале вкладення // Ю. Трошина // Бухгалтер. – 2011. – № 16.– С. 34-42.

39. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент: підручник для вузів / Р. А. Фатхутдінов. – 3-е изд. – М.: ПАТ «Бізнес-школа« Інтел-Синтез», 2014. – 327 с.

40. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник/ Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. – К.: Либідь, 2009. – 448 с.

41. Фокін Ю. Г. Теорія і технологія навчання: діяльнісний підхід: навч. посіб. / Ю. Г. Фокін. – М.: Академія, 2012. – 240 с.

42. Хлопова Т. В. Ефективність методів професійного навчання персоналу на підприємствах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://docplayer.ru/52396188-T-v-hlopova-effektivnost-metodov-professionalnogo-obucheniya-personala-rossiyskih-predpriyatiy.html

43. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2017. – 488 с.

44. Храмов В. О. Основи управління персоналом / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2011. – 112 с.

45. Центр досліджень AmpluaInsights. Тенденції ринку навчання і розвитку персоналу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://amplua.ru/about.html.

46. Шегда А. В. Менеджмент: [навч. посібник] / А. В. Шегда. –К. : Т-во «Знання», КОО, 2012. –583 с.

47. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підручник] / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.

48. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. – 220 с.

49. Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту: Підручник / Г.В. Щокін. – 5-е изд., Стереотип. – К .: МАУП, 2009. – 280 с.

50. Щотижневик «Контракти» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.management.com.ua/notes/salary_upgrade.html

ДОДАТКИ

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Управління розвитком персоналу на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Інжинірингова компанія «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», м.Київ)

Студента 2 курсу 6м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент персоналу» _____ Какори Валентина Богдановича

Науковий керівник:
доктор економічний наук,
професор _____ Дєєва Наталія Едуардівна

Київ 2019

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління процесом формування репутації підприємства»

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Випускна кваліфікаційна робота розміщена на 58 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 22 таблиць та 11 рисунків, список літератури складається з 50 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

Мета дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні управлінських заходів щодо удосокнлаення процесу управління розвитком персоналу.

Відповідно до сформульованої мети в роботі було поставлено такі **завдання** дослідження:

- дослідити сутність управління розвитком персоналу на підприємстві;
- розглянути процес розвитку персоналу;
- проаналізувати методичні підходи до управління розвитком персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємству;
- дослідити фактори формування розвитку персоналу;
- оцінити результативність підвищення розвитку персоналу підприємства;
- розробити програму підвищення розвитку персоналу на підприємстві;
- оцінити результати впровадження програм розвитку персоналу на пдприємстві

Об’єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «Інжинірингова компанія «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування управління розвитком персоналу на підприємстві.

Одержані результати можуть бути впроваджені в практику управління персоналом досліджуваного нами підприємства на найближчу перспективу.

Рік виконання роботи – 2018 – 2019 рр.

Рік захисту роботи – 2019 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління розвитком персоналу на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «Інжинірингова компанія «Інжинірингова компанія «Нова Лайт», м.Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вирішенню теоретичних та організаційних проблем щодо розробки системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

У теоретичному розділі розглянуто процес формування управління розвитком персоналу на підприємстві; проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності системи розвитку персоналу на підприємстві. В аналітичному розділі надана організаційно-економічна характеристика підприємству; досліджено структуру та фактори формування процесу репутації менеджменту та оцінено ефективність її функціонування на підприємстві. За результатами проведеного дослідження в роботі обґрунтовано організаційно-економічний механізм системи управління розвитком персоналу; розроблено програму підвищення рівня управління розвитком персоналу в галузі та виконано прогнозну оцінку ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу.

Ключові слова: розвиток, управління. кваліфікованість, управління розвитком персоналу.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Personnel development management»

(based on «Engineering company «Nova Light» Ltd)

The qualifying paper is devoted to solving theoretical and organizational problems regarding the development of the personnel development management system at the enterprise.

The theoretical section discusses the process of formation of personnel development management at the enterprise; methodological approaches to assessing the effectiveness of the personnel development system at the enterprise are analyzed. The analytical section provides organizational and economic characteristics of the enterprise; the structure and factors of formation of the process of reputation of management are investigated and the efficiency of its functioning at the enterprise is evaluated. According to the results of the research, the organizational and economic mechanism of the personnel development management system is substantiated; a program for improving the level of personnel development management in the industry has been developed and a forecast assessment of the effectiveness of the functioning of the personnel development management system has been made.

Keywords: development, management. qualification, personnel development management.