

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління розвитком персоналу на підприємстві»

(за матеріалами «ЗАММЛЕР УКРАЇНА, м. Київ»)

Студентки 2 курсу 8м групи
спеціальності
073 «Менеджмент» спеціалізації
«Менеджмент персоналу»

Хоньки Юлії
Анатоліївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук
Ірина Павлівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська Валентина
Миколаївна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність та значення професійного розвитку персоналу на підприємстві	6
1.2. Методичні підходи до обґрунтування потреби підприємства у навчанні та розвитку працівників	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА».....	18
2.1. Діагностика процесу розвитку персоналу на підприємстві.....	18
2.2. Оцінка результативності управління розвитком персоналу на підприємстві	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кадровий потенціал компанії є важливим стратегічним фактором, який впливає на діяльність та прибутковість компанії в цілому. Саме якісні та кількісні характеристики персоналу дають змогу визначити можливості реалізації різних стратегій розвитку, зросту якості та продуктивності праці. Тому саме різні заходи, які сприяють удосконаленню системи розвитку персоналу, які дають можливість збільшити кадровий потенціал компанії. Управління системою розвитку персоналу набуває все більше практичного значення та розглядається як інструмент підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку компанії. Для цього необхідний висококваліфікований персонал, який буде в змозі виконати всі поставлені перед ними завдання.

Актуальність дослідження полягає у тому, що удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві сприяє формуванню колективу, який буде мати високі здібності та мотивацію для виконання поставлених цілей. Це призведе до зростання продуктивності та значного збільшення якості виконаних робіт, а також прийняття рішень різної складності, що в свою чергу і до збільшення цінності людських ресурсів на підприємстві. Ефективна діяльність будь якого підприємства чи організації, в першу чергу, визначається ступенем розвитку персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвиток персоналу в сучасних умовах повинен бути безперервним і собою передбачати різні тренінги та професійний розвиток. Питанням оптимізації процесу розвитку персоналу підприємства приділяло увагу багато теоретиків та практиків закордонного менеджменту – П. Форсіф, М. Армстронг, Г. Беккер, В. Вебер, Дж. Гелбрейт, Г. Десслер, Г. Мінцберг, Дж. Пфедфер, С. Робінс, Ф.Хедоурі, Ф. Херцберг та інші. Цим питанням займалися й вітчизняні вчені – О. Гугул,

А. Грішньова, П. Журавльова, А.Колот, О. Крушельницька, В.Савченко, В. Крамаренко, С. Полянський, і багато інших.

В наукових дослідженнях цих науковців розкриваються питання умов формування та розвитку персоналу, окремі економічні та психологічні аспекти розвитку персоналу, проблеми раціонального розвитку персоналу та їх зв'язок із зростанням конкурентоспроможності підприємства, питання оцінки рівня розвитку персоналу, методи, форми та види розвитку персоналу.

Метою статті є теоретичне та методичне обґрунтування сутності процесу управління розвитком персоналу» та його місця в системі управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети в роботі було сформульовано наступні завдання:

- дослідити сутність значення та розвитку персоналу на підприємстві;
- визначити методичні підходи та обґрунтування потреби підприємства у розвитку персоналу;
- надати діагностику процесу розвитку персоналу на підприємстві;
- провести оцінку результативності розвитку персоналу на підприємстві;
- розробити програми розвитку персоналу на підприємстві;
- здійснити оцінку впливу розвитку персоналу на ефективність діяльності підприємства

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», що функціонує у м. Києві.

Методи дослідження. Під час написання роботи були використані наступні методи: монографічний, систематизації та узагальнення (дослідження сутності поняття управління розвитком персоналу); графічний та табличний методи (відображення статистичної інформації за допомогою графіків та таблиць); порівняння (при дослідженні передумов та факторів управління

розвитком на підприємстві); економіко-статистичний та метод аналізу (при оцінці діяльності підприємства) та інші.

Теоретичну основу роботи мають становити наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених (підручники, навчальні посібники, монографії, періодичні видання тощо), збірки періодичних та інтернет - видань з питань управління розвитком персоналу.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, звіти діяльності підприємства, праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з дослідження даної проблематики, періодична економічна література, інформаційні ресурси мережі Internet.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та значення розвитку персоналу на підприємстві

Навчання та розвиток є організаційно частиною управління персоналом. Мета цих понять – узгодження цілей та продуктивності співробітників з цілями організації. Сучасні організації змушені вживати низку невідкладних заходів у відповідь на пандемію COVID-19, зокрема впроваджувати режим віддаленої та віртуальної роботи, розробляти нові способи роботи та перенаправляти персонал на виконання критично важливих процесів. Їх керівникам все частіше потрібно замислюватися над тим, як підтримувати ці заходи, роблячи їх невід’ємною частиною корпоративної культури. Водночас цікаво, що серед найважливіших викликів у сфері людського капіталу, які турбують управлінців в Україні, є виклики, пов’язані з формуванням і збереженням відчуття приналежності у працівників, питанням збереження добробуту персоналу. Хоча для переважної більшості учасників опитування добробут співробітників називається як важливий або дуже важливий фактор успіху компанії, 75% респондентів в Україні не оцінюють рівень впливу добробуту персоналу на ефективність організації.

Криза, викликана пандемією COVID-19, створила нагальну потребу в переосмисленні підходів до управління персоналом. Стає зрозумілим, що поки організації подвоювали інвестиції в технології протягом останніх десяти років, більшість з них інвестували не достатньо коштів у розробку стратегій адаптації працівників до нових робочих процесів. Третина керівників сподіваються оновлювати навички та компетенції співробітників шляхом перекваліфікації, але лише 45% винагороджують їх за розвиток нових навичок. Подібна ситуація і в Україні. Лише 17% респондентів спрямовують значні інвестиції у перекваліфікацію персоналу для підтримки стратегії впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) та лише 12% опитаних

застосовують такі технології для заміни працівників інноваційними технологіями.

Сучасні фахівці-економісти оцінюють успішність підприємства не лише щодо його фінансового й майнового стану, а й з урахуванням рівня підготовки та потенціалу персоналу. Відтак показники розвитку персоналу впливають поміж іншого на оцінку вартості підприємства. Сучасність характеризується швидким застаріванням теоретичних знань та практичних можливостей підприємства постійно організовувати та підтримувати процес розвитку свого персоналу, що в свою чергу, є важливою складовою забезпечення конкурентної позиції підприємства на ринку, зростання обсягів виробництва якісних товарів чи надання послуг, їх оновлення.

За визначенням британського фахівця з розвитку людських ресурсів Дж. Джой - Метьюз розвиток персоналу – це інтегрований та цілісний, свідомий та активний підхід до вдосконалення пов'язаних із робочою силою знань та поведінки з використанням широкого спектра навчаючих методів та стратегій [2, с.21]. Він містить навчання управлінського персоналу та професійно орієнтовану освіту, включаючи всі способи набуття знань, які сприяють зростанню індивіда та компанії. Отже, сфера розвитку охоплює різні підходи для набуття знань та навичок, зокрема навчання (яке включає в себе більш формалізовані підходи) та самостійне набуття знань.

Як зазначає Ю.Плугіна, розвиток персоналу – це комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем [10, с.324]; а В.Сливка вважає, що розвиток персоналу є критерієм ефективності соціально-економічної діяльності підприємства [12]. Саме тому в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення та серед вітчизняних та зарубіжних вчених ведуться дискусії щодо визначення даного поняття. Доцільно розглянути основні наукові підходи до визначення сутності поняття «розвиток персоналу» (табл. 1.1).

Стратегічні аспекти розвитку персоналу частково висвітлено у працях таких вітчизняних економістів, як: В. Колпакова, Ю. Полехи, Г. Щокіна та ін. Грунтуючись на наукових працях вище зазначених вчених та на результати власних наукових досліджень, було виокремлено кілька можливих стратегій розвитку персоналу. Серед них: 1) стратегія суцільного розвитку персоналу; 2) розвитку управлінського персоналу; 3) управління знаннями; 4) сприяння саморозвитку працівників; 5) використання «готової» робочої сили; 6) підготовка персоналу безпосередньо у процесі роботи.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності «розвиток персоналу»

№ з/п	Автор та джерело	Тлумачення поняття «розвиток персоналу»:
1	Гриньова В.М. [5]	Розвиток персоналу – проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників і зростання їхньої здатності робити значний внесок у розвиток організації
2	Гетьман О., Плясун А. [4]	це каталізатор безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці
3	Никифоренко В.Г. [9]	це сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників
4	Плугіна Ю. [10]	wt зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.
5	Савченко В.А. [11]	це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
6	Ткаченко А.М., Марченко К.А. [13]	цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей

Джерело: складено автором

Розвиток співробітників відноситься до інтегрованого набору запланованих програм, які надаються протягом певного періоду часу, щоб переконатись, що всі особи мають необхідну компетентність, щоб максимально реалізувати свій потенціал на підтримку цілей організації. Як

процес, розвиток співробітників охоплює навчання всіх окремих осіб в організаціях-включаючи співробітників на першій посаді, професіоналів або менеджерів-і може здійснюватися за допомогою різноманітних підходів, включаючи програми навчання поза роботою та на роботі, освітні програми та семінари , чергування робочих місць, матеріали для самостійного вивчення та програми наставництва, серед іншого.

Таким чином, на практиці розвиток співробітників може визначатися як рівнем обслуговування співробітників, так і методами, які використовуються для надання програм працівникам.

1.2. Методичні підходи до обґрунтування потреби підприємства у розвитку персоналу

Через цілий ряд різноманітних методів навчання та розвитку персоналу можна досягнути стратегічних цілей розвитку організації, якщо правильно їх підбирати для кожної категорії посад персоналу.

На думку В.Савченка розвиток персоналу здійснюється в декількох напрямках (рис.1.1).



Рис. 1.1 Напрями розвитку персоналу в організації

Джерело: [10, с.18]

Професійний розвиток персоналу передбачає наступні етапи включення індивідів в організацію: адаптацію, інтеграцію працівників в колектив, безпосереднє виконання робочих обов'язків, посадове та професійне

просування. Необхідною умовою при організації і проведенні навчання на різних етапах включення індивідів в організацію є проведення відповідного моніторингу на визначення цільових груп для навчання (рис. 1.2). [11].

Управління професійним розвитком персоналу – це процес цілеспрямованої реалізації стратегії управління людськими ресурсами, спрямованої на формування певних компетенцій співробітників, що є системою у сукупності таких підсистем: ділова кар'єра; навчання персоналу; мотивація і стимулювання; робота з резервом; моніторинг розвитку і атестація; ресурсне забезпечення професійного розвитку; управління саморозвитком працівника [13].



Рис. 1.2. Елементи професійного розвитку персоналу

Джерело: [8]

Процес управління професійним розвитком персоналу можна представити у послідовності таких етапів (рис. 1.3).

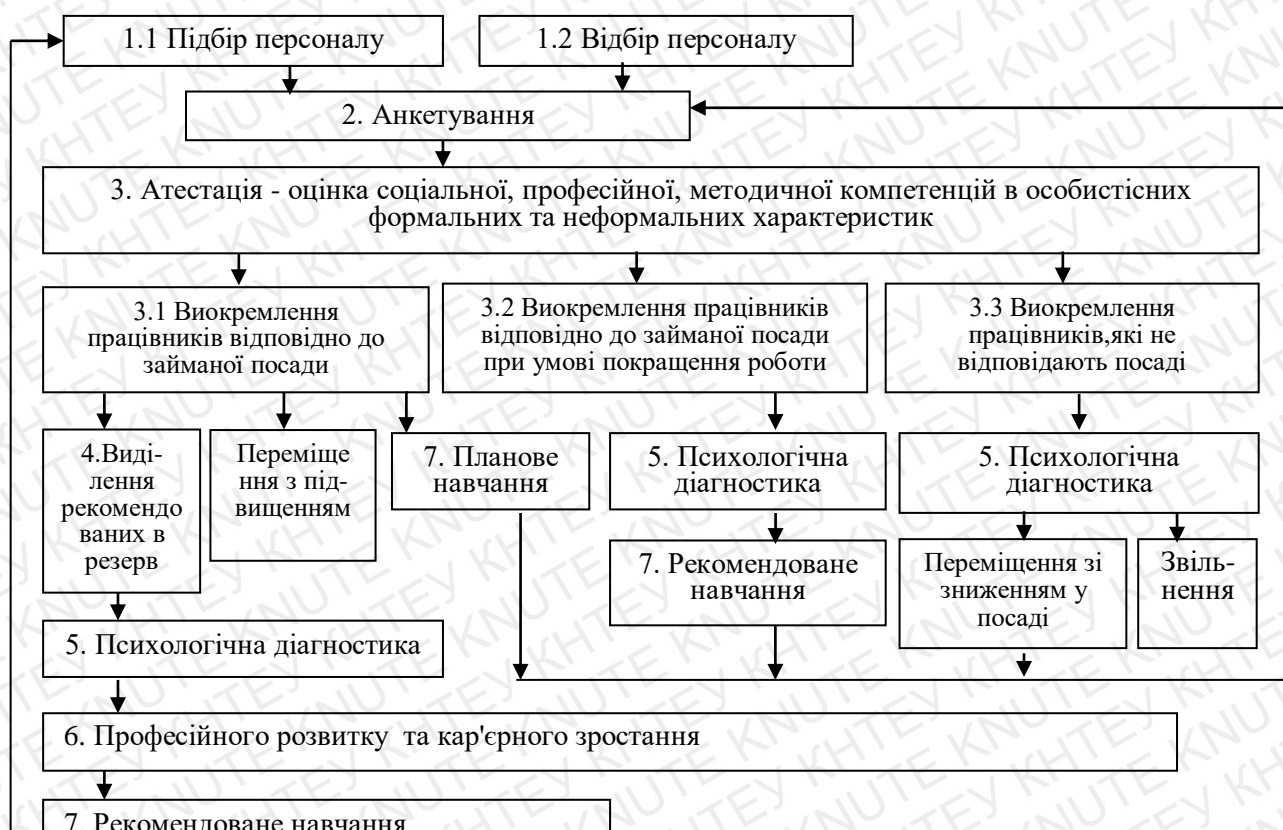


Рис.1.3. Етапи управління професійним розвитком персоналу в системі управління персоналом в організації

Джерело: складено за [12]

Основне завдання розвитку персоналу полягає в тому, щоб всі працівники займали такі позиції, які забезпечують результат, задоволеність і свободу дії. Розвиток працівників повинно бути спрямоване на те, щоб вони прагнули до рівноваги між навчанням, роботою і дозвіллям. Крім того, потреби працівників у розвитку завжди повинні відповідати потребам розвитку компанії, її клієнтів і суспільства.

Є два аспекти, що зв'язують довгостроковий розвиток і кар'єрне зростання:

- по-перше, менеджер повинен «вирощувати таланти» і сприяти розвитку тих співробітників, які займуть в майбутньому ключові позиції в організації (це передбачає надання відповідної допомоги і збереження перспективного персоналу);
- по-друге, співробітнику самому необхідне кар'єрне зростання в межах або за межами організації. Кар'єрний успіх – це те, до чого прагнуть співробітники, і досягнення результатів сприяє мотивації до ефективної праці[1].

Професійний розвиток – це процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій та (або) заняття нових посад. Заходами з професійного розвитку персоналу є різні методи навчання. Компанія створює спеціальні методи і системи управління професійним розвитком – управління корпоративним навчанням, розвитком і створенням кадрового резерву.

Організація управління професійним розвитком співробітників означає координувати досягнення працівниками відповідних вимогам організації рівнів вмісту компетенцій і особистісних характеристик. Управління

професійним розвитком керівників і фахівців є фактором успішного функціонування організації, оскільки, з одного боку, свідчить про її зацікавленості в підвищенні якості свого персоналу, а з іншого – обумовлює майбутній успіх всієї діяльності організації. У наш час людські ресурси стають головною складовою всіх бізнес-процесів організації і є запорукою її успішності.

Процес набуття навичок, знань та умінь здійснюється в процесі навчання персоналу та передбачає розвиток рівня компетентності працівників. Для кожної категорії персоналу процес навчання має різні цілі та завдання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Завдання та цілі навчання різних груп працівників

Група	Цілі	Завдання
Виконавці	Стабілізація діяльності організації	– навчання безперервному виробничому процесу; – суміщення професій; – економія
Фахівці	Стабілізація і професійний розвиток	– впровадження нових технологій; – вдосконалення професійних навичок; – розширення зон відповідальності; – формування кадрового резерву
Керівники середньої ланки	Професійний управлінський розвиток	– формування кадрового резерву; – оптимізація діяльності підрозділів і бізнес-процесів; – створення передумов для делегування повноважень
Керівники вищої ланки	Управлінський розвиток	Стратегічний розвиток організації

Джерело: авторська розробка

Через цілий ряд різноманітних методів навчання та розвитку персоналу можна досягнути стратегічних цілей розвитку організації, якщо правильно їх підбирати для кожної категорії посад персоналу.

Сучасні організації використовують велику кількість методів розвитку професійних знань і навичок своїх співробітників. Всі методи навчання можуть бути поділені на дві великі групи: навчання на робочому місці та навчання поза робочим місцем .

Таблиця 1.3

Методи професійного розвитку персоналу

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
--	------------------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Адаптація нових працівників - пристосування людини до нових для нього умов праці 2. Аналіз дій – передбачає розбір на складові і дослідження кожного елемента 3. Інструктаж на робочому місці – процес інформування персоналу з приводу їх роботи та всього, що пов'язано з цим 4. Консультування – процес надання необхідної інформації 5. Коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань. 6. Наставництво – це відносини, в яких досвідченіша чи більш обізнана особа допомагає менш досвідченій або менш обізнаній засвоїти певні компетенції 7. Наставництво – це відносини, в яких досвідченіша чи більш обізнана особа допомагає менш досвідченій або менш обізнаній засвоїти певні компетенції 8. Планування кар'єри 9. Ротація – процедура призначення, за якою місце роботи і посада певного працівника ФП можуть змінюватися у межах горизонтального переміщення 10. Budding – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вебінари – спосіб організації зустрічей онлайн, формат проведення семінарів, тренінгів та інших заходів за допомогою Інтернету 2. Дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype або Zoom навчання, або прослуховування вебінарів) 3. Кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Цей метод є ефективним для керівників різного рівня. 4. Курси – серія навчальних занять з одного предмета 5. Лекція – основна форма проведення навчальних занять, призначених для засвоєння теоретичного матеріалу 6. Рольові ігри – спосіб моделювання ситуації, що виробляє ті чи інші навички 7. Самонавчання – направлена індивідуумом діяльність на самостійне отримання знань і (або) досвіду 8. Семінари – форма групових занять, з предмета або теми, що відбувається під керівництвом викладача 9. Тренінг – це форма групової роботи, що забезпечує активну участь і творчу взаємодію учасників між собою і з учителем
--	--

Джерело: складене автором за [10]

Поряд з традиційними набирають популярності нестандартні методи професійного навчання та розвитку персоналу – *Secondment, Storytelling, Екшн-навчання, Баскет-метод та Shadowing*:

1) Баскет-метод – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

2) Екшн-навчання – метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання

може тривати від кількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання.

3) Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

4) Shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.

5) Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращання результатів фінансової діяльності. В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці – сукупності якісних і вартісних характеристик, що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має визначені якісні і кількісні характеристики[2].

Організація затрачає на професійний розвиток значні кошти, що є капіталовкладенням організації в розвиток своїх співробітників, від яких вона очікує віддачі у вигляді підвищення продуктивності праці, збільшення внеску кожного співробітника в досягнення поставлених цілей.

Крім безпосереднього впливу на фінансові результати, капіталовкладення в професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату в організації, підвищують мотивацію співробітників та їх відданість підприємству.

Навчання персоналу повинно бути нерозривно пов'язано з процесами організаційного розвитку, зі стратегічними цілями компанії. Система навчання ефективна лише в тому випадку, якщо вона тісно пов'язана з найважливішими напрямками роботи з управління персоналом - системою стимулювання праці, роботою з резервом на керівні посади, програмами розвитку персоналу та ін.

Професійне розвиток надає позитивний вплив і на самих співробітників. Підвищуючи кваліфікацію і набуваючи навички і знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й отримують додаткових можливостей для професійного зростання як усередині своєї організації, так і поза нею. Це особливо важливо в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань.

Корпоративне навчання сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість у собі.

Можливість отримання професійного навчання високо цінується працівниками. Виграє від корпоративного професійного розвитку і

суспільство в цілому, отримуючи більш кваліфікованих членів і більш високу продуктивність суспільної праці без додаткових витрат.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ЗАММЛЕР-УКРАЇНА»

2.1. Діагностика процесу розвитку персоналу на підприємстві

Компанія ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» представлена на ринку логістичних послуг з 2007 р. За час своєї діяльності, компанія ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» активно працює з низкою логістичних проектів в м. Дніпро, м. Одесі, м. Львів та м. Київ надаючи своїм клієнтам повний спектр логістичних послуг. Клієнтами ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є більше 20 великих українських і зарубіжних підприємств.

Компанія ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» орієнтована на довгострокові партнерські відносини, дорожить власним діловим іміджем і діловим іміджем своїх партнерів. Компанія надає якісні логістичні послуги, постійно підвищуючи рівень сервісу. За час співпраці з партнерами, компанія ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» накопичила достатній технологічний досвід роботи з великими торговельними мережами України.

Основними видами діяльності компанії згідно з КВЕД є наступні основний: 52.29 - інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (основний); інші: 46.19 - діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; 49.41 - вантажний автомобільний транспорт; 50.20 - вантажний морський транспорт.

Послуги компанії: 3PL-оператор; транспортна логістика, вантажоперевезення (в тому числі небезпечних вантажів) всіма видами транспорту (автомобільний, залізничний, повітряний та морський); складська логістика; відповідальне зберігання; митне оформлення вантажів; упаковка, перепакування.

Основні принципи роботи компанії відображено на рис. 2.1:



Рис. 2.1. Основні принципи роботи ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

Наданий сервіс і якість обслуговування компанії засновані на досвіді роботи, знанні ринку логістики, що дозволяє запропонувати клієнтам найбільш високий сервіс за найменшу вартість.

Для виходу на міжнародні ринки, для роботи у європейських компаніях та, зрештою, для побудови успішної кар'єри в логістиці, нашим фахівцям недостатньо підготовки, яку вони отримують в Україні. Рівень компетентності наших молодих спеціалістів вкрай рідко відповідає міжнародним стандартам. Тому зараз маємо парадоксальну ситуацію: з одного боку ринок праці перенасичений фахівцями з логістики, компетенції яких не відповідають потребам ринку, з іншого – у компаніях дефіцит високопрофесійних кадрів, попри непогані зарплатні пропозиції.

Середня зарплата керівників підрозділів, зазвичай, перебуває на рівні 12–14 тис. грн. При цьому мінімальні ставки стартують від 8 тис. грн, а найуспішніші керівники вказують зарплату 20–30 тис. грн. Директори компаній з логістики і ТОП-менеджери вказують зарплату в середньому 40–42 тис. грн, хоча є спеціалісти, які отримують зарплатню в доларах — \$3–4

тис. (Дані опитування, проведеного Дослідницьким центром ZAMMLER і міжнародним кадровим порталом HeadHunter Україна у квітні 2016 року серед аудиторії зареєстрованих користувачів hh.ua)

За даними опитування, серед тих, хто уже працює за фахом, профільну освіту в сфері логістики мають 17%, профільну технічну освіту — 35%, економічну освіту іншого напрямку — 34%, гуманітарну освіту — 10%, ніякої спеціальної освіти — 4%.



Рис. 2.2. Дані про профільну освіту в логістиці

Джерело: складено за [37]

Однак, ані технічна, ані економічна спеціальності не дають повного розуміння логістичних процесів. Логістична підготовка суттєво відрізняється від технічної, економічної та ЗЕД напрямів. Спеціальності «логістика» наразі в країні немає, а значить – відсутнє глибоке вивчення логістичної галузі та можливість отримання студентами необхідних компетенцій.

Професійний логіст – це не лише інженер з організації перевезень, насамперед – це менеджер, управлінець, який відповідає за цілісний процес доставки і зберігання вантажів, а також — за якість логістичного обслуговування клієнтів.

У всьому світі давно працює сертифікація логістів (професійні сертифікати присвоюють відповідно до стандартів, визначених міжнародними організаціями, такими як Американське товариство з управління виробництвом і запасами (APICS), Європейська логістична асоціація (ELA) та Міжнародне товариство логістики (SOLE)). Розвинені країни об'єднують взаємне бажання мати один спільний рівень стандартів для логістів з метою досягнення взаємної вигоди.

В Україні явище сертифікації мало поширене. Разом з тим, наявність профільного сертифікату слугувало би вагомим аргументом на користь пошукача, що є особливо важливим в умовах кризи та жорсткої конкуренції на ринку праці за деякими спеціальностями. У розрізі логістики сертифікація фахівців за європейським зразком в Україні дозволила б не лише підвищити якість логістичних послуг у межах країни, а й бути компетентними та конкурентоспроможними логістичними операторами та окремо взятим спеціалістам на міжнародному ринку.

Зараз, під час гучних реформ - як освітніх, так і транспортних, дуже важливо не втратити той колосальний кадровий потенціал, який є в української логістики. Талановита молодь потребує інвестицій та якісно нових підходів. І в цьому мають бути зацікавлені і бізнес, і держава, адже професія логіста є перспективною як для самих фахівців, так і для країни загалом.

Основний принципи роботи якими керується ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» в роботі з колегами :

- Турбота про зростання та інвестиції в персонал;
- Професійні курси, мотиваційні програми, вивчення іноземних мов та підтримання фізичної форми – ми фінансуємо те, що надає команді сил та допомагає підкорювати вершини;
- Максимальна безпека та пріоритетність здоров'я співробітників: У період пандемії працівникам офісів групи компаній рекомендовано працювати у віддаленому режимі. Усі співробітники забезпечені необхідною технікою для комфортної дистанційної роботи, постійна підтримка відділу ІТ забезпечує безперебійний доступ до усіх необхідних ресурсів.

Цінності, яких дотримується компанія:

- Безкомпромісність щодо якості. Компанія розглядає «якість», як основну складову всіх аспектів своєї діяльності. Компанія припиняє будь-які відхилення від відповідності найвищим стандартам якості в кожній зі сфер своєї діяльності.

- Професіоналізм і сильна команда. У компанії працюють виключно професіонали в своїй сфері діяльності. Компанія всіляко сприяє зростанню як особистісних, так і професійних якостей своїх співробітників. Колектив компанії – команда, де поле відповідальності кожного співробітника не обмежене вузькими рамками посадових інструкцій.

- Ефективність і цілеспрямованість. Всі рішення в компанії приймаються з урахуванням довгострокового економічного ефекту. Діяльність компанії в цілому, і окремих співробітників, зокрема, спрямована на безперервний розвиток і досягнення поставлених цілей, результат дає довгострокові переваги.

Для забезпечення якісних перевезень та надійного обслуговування на ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» наймає висококваліфікованих спеціалістів з належною освітою, сертифікатами та дипломами Європейського зразку. Підприємство забезпечує своїх робітників сучасним устаткуванням для ефективної та швидкої діяльності.

Професіоналізм є найважливішою умовою роботи в компанії. Весь персонал проходить регулярне навчання та стажування. Завдяки цьому, працівники здатні впоратися з завданнями будь-якого рівня складності в обмежений час.

Протягом усього терміну існування досліджуваний об'єкт зарекомендував себе, як надійного партнера – як для кінцевого споживача, так і для співробітників. Створення найкращих умов праці для робітників дали можливість Товариству існувати на ринку та розвиватись.

Логістична компанія «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» - цілеспрямована, соціально – відповідальна компанія, що активно розвивається. Прагнучи бути лідером свого ринку й професіоналом у сфері логістики, особлива увага в компанії приділяється питанням навчання й розвитку персоналу. Компанія будує свій бізнес навколо співробітників, їх талантів, можливостей і прагнень, гарантуючи при цьому їм різноманітність амбіційних завдань, командний розв'язок яких забезпечить виняткові можливості для професійного росту.

Сприяючи максимальному розкриттю співробітниками своїх талантів, керівництво компанії надає кожному з них участь у прийнятті всіх ключових рішень, що забезпечують наше спільне майбутнє.

Плануючи розвиток свого бізнесу, компанія робить опір на співробітників, забезпечуючи всім можливість кар'єрного росту.

Керівництво компанії вірить, що, безперервний процес професійного розвитку співробітників із застосуванням новітніх методик навчання є заставою розвитку й процвітання компанії в цілому.

На підприємстві постійно збільшується чисельність персоналу. Це зумовлено тим, що ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» постійно розширюється і відкриваються нові підрозділи. Однак загалом ситуація з рухом кадрів щороку є відносно стабільною, оскільки коефіцієнт плинності знаходиться в межах свого нормативного значення, тому це вказує на те, що кадрова політика здійснюється ефективно. Розрахувавши спеціальні коефіцієнти за допомогою додатку А ми отримуємо дані руху кадрів на підприємстві, які показані в табл. 2.1.

Особливу увагу керівництво компанії приділяє питанню підвищення рівня ефективності роботи кожного працівника. Впродовж багатьох років на підприємстві працює комплексна система професійного навчання персоналу.

Таблиця 2.1

Структура руху кадрів на ТОВ «Заммлер Україна»

Показники	2017	2018	2019	Відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	116	120	123	3,45	2,5
Прийнято на роботу, осіб	6	7	5	16,67	-28,57
Вибуло працівників, осіб:	2	3	2	50	-33,34
- з власного бажання	1	1	1	0	0
- за порушення трудової дисципліни	-	1	1	-	0
- вибуття на навчання, вихід на пенсію, тощо	1	1	-	0	-
Коефіцієнт обороту:					
- з приймання	0,052	0,058	0,041	11,15	-29,31
- з звільнення	0,017	0,025	0,016	47,06	-36
Коефіцієнт плинності кадрів	0,009	0,017	0,016	88,89	-5,89

Коефіцієнт загального обороту	0,069	0,083	0,057	20,29	-31,33
-------------------------------	-------	-------	-------	-------	--------

Джерело: розраховано автором

Таким чином, можна зробити висновок, що навчання працівників здійснюється не в повному обсязі, однак число працівників, що беруть участь в процесі навчання та розвитку своїх вмінь та навичок зростає, що означає їх прагнення до вдосконалення.

Таблиця 2.2

Навчання працівників ТОВ «Заммлер Україна» в 2017-2019 рр.

Вид навчання	Роки			Відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
На робочому місці:					
- наставництво;	63	71	68	12,69	-4,23
- інструктажі;	116	120	123	3,45	2,5
- ротації;	8	13	17	62,5	30,77
За межами робочого місця:					
- бізнес-тренінги	26	32	47	23,08	46,88
- курси підвищення професійних навичок	12	14	27	16,67	92,86
- дистанційне навчання	17	26	41	52,94	57,69
- участь у науково-практичних конференціях	4	7	13	75	85,71
- самонавчання	46	52	43	13,04	-17,31

Джерело: розраховано автором

Можна зробити висновки, що персонал безперервно підвищує свій рівень ділової кваліфікації та своєї трудової та виконавчої дисципліни.

Організаційна структура управління є лінійно-функціональною. Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні замісники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня.

Для проведення навчання персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» використовує власних працівників, а також запрошує періодично тренерів зі спеціалізованих навчальних центрів де проходять підготовку не лише новачки, але й відбувається тренінг постійного персоналу. Види навчальних програм мають досить широкий діапазон – від жорстко структурованих цільових

семінарів до неформальних бесід за «круглим столом». Успішність навчання, як правило, залежить від дотримання наступних принципів організації:

- індивідуального підходу до якісного наповнення програм для кожного працівника (з урахуванням його освіти та досвіду);
- практичної спрямованості навчальної програми (наявність конкретних виконавських завдань);
- напруженого темпу роботи та максимального навантаження, які дозволяють уже на початку навчання виявити і відсіяти індивідів, неспроможних витримати подібний режим.

Таким чином, навчання та підготовка персоналу покликані не тільки забезпечити конкурентні переваги компанії та підвищити якість обслуговування, але й мотивувати високоефективну працю працівників.

Обсяг посадового окладу менеджера ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» зазвичай залежить від значущості його роботи для організації і від того, наскільки добре він виконує свої обов'язки. Як і для інших видів праці, значущість роботи менеджера звичайно визначається шляхом дослідження праці, огляду окладів і коректування на основі цього рівня зарплати. Посадовий оклад – це плата за працю керівника, адже решта елементів звичайно нашаровується на нього, причому пільги, стимули і привілеї звичайно розподіляються в деякій пропорції від його базового окладу.

Ефективність використання персоналу підприємства певною мірою залежить від існуючої системи матеріального стимулювання праці. Уся сукупність виплат працівникам підприємства передбачена діючою на підприємстві системою матеріального стимулювання праці й становить витрати підприємства на оплату праці.

Дослідження показало, що у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» система матеріального стимулювання працівників з першого місяця його функціонування є досить гнучкою, оскільки поєднує у собі не лише основну заробітну плату персоналу, а й додаткові та заохочувальні виплати.

Поведінка персоналу як фактор його розвитку відіграє більш помітну роль при груповому управлінні, солідарному стилю лідерства. Без врахування особливостей поведінки, взаємовідносин, міжособистісних і неформальних комунікацій, тільки на основі підвищення знань і можливостей неможна забезпечити розвиток персоналу.

Для успішного розвитку персоналу потребується використання конкретних методів, націлених на формування і активізацію його знань, можливостей і поведінських аспектів.

У ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» використовують для розвитку персоналу такі методи:

- методи формування і розвитку кадрового потенціалу організації;
- методи розвитку потенціалу кожного співробітника.

До першої групи відносяться: методи організаційного розвитку, вдосконалення організаційних структур, складання штатного розкладу; методи покращення фірмового стилю управління; методи конфліктного менеджменту, які сприяють міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату; техніка групової праці менеджера.

Необхідно відзначити, що це методи розвитку персоналу підприємства як сукупного працівника.

Розвиток персоналу на рівні конкретної особи складає зміст методів другої групи. До них відносяться: методи підготовки і перепідготовки працівників; методи підвищення кваліфікації за межами організації; фірмові одноденні або тижневі семінари; конференції, групові дискусії; система методів сприяння розвитку творчості.

Для проведення навчання персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» використовує власних працівників, а також періодично запрошує тренерів зі спеціалізованих навчальних центрів, де проходять підготовку не лише новачки, але й відбувається тренінг персоналу. Види навчальних програм мають досить широкий спектр – від структурованих цільових семінарів до

неформальних бесід за «круглим столом». Успішність навчання, як правило, залежить від дотримання наступних принципів організації:

- індивідуального підходу до якісного наповнення програм для кожного працівника (з урахуванням його освіти та досвіду);
- практичної спрямованості навчальної програми (наявність конкретних виконавських завдань);
- напруженого темпу роботи та максимального навантаження, які дозволяють уже на початку навчання виявити і відсіяти індивідів, неспроможних витримати подібний режим.

Таким чином, навчання та підготовка персоналу покликані не тільки забезпечити конкурентні переваги компанії та підвищити якість обслуговування, але й мотивувати високоефективну працю працівників.

Обсяг посадового окладу менеджера ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» зазвичай залежить від значущості його роботи для організації і від того, наскільки добре він виконує свої обов'язки. Як і для інших видів праці, значущість роботи менеджера звичайно визначається шляхом дослідження праці, огляду окладів і коректування на основі цього рівня зарплати.

Ефективність використання персоналу підприємства певною мірою залежить від існуючої системи матеріального стимулювання праці. Уся сукупність виплат працівникам підприємства передбачена діючою на підприємстві системою матеріального стимулювання праці й становить витрати підприємства на оплату праці.

Дослідження показало, що у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» система матеріального стимулювання працівників з першого місяця його функціонування є досить гнучкою, оскільки поєднує у собі не лише основну заробітну плату персоналу, а й додаткові та заохочувальні виплати.

Звичайно, у підприємства є досить велика кількість конкурентів, що є досить потужними та популярними на сьогоднішній день. Серед них можна виділити такі компанії як: «KÜHNEN+NAGEL», «DSV LOGISTICS», «ЛОГІСТИК-ПЛЮС» та інші.

Стратегія управління персоналом, зважаючи на постійне зростання обсягу збуту визначається як стратегія відбору на набору персоналу та його подальшого розвитку. Відповідальність за розробку функціональних стратегій покладається на керівників відповідних департаментів, які зобов'язані скоординувати основні функціональні стратегії, що необхідно для успішної реалізації бізнес-стратегії.

SWOT-аналіз дав можливість провести визначити слабкі та сильні сторони з точки зору розвитку управлінням персоналу, матриця якого представлена в дод. В.

Аналіз показав, що у ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є значний потенціал для запровадження та реалізації необхідних стратегічних змін. Основними проблемами, що впливають на діяльність підприємства, з точки зору адрового потенціалу є :

- постійне зростання цін на паливо-мастильні матеріали;
- зростаюча конкуренція на ринку логістичних послуг;
- значне скорочення замовлень на перевезення, що зумовлене COVID-19;
- невідповідний потребам працівників рівень оплати праці;
- відсутність плану соціального розвитку персоналу;
- виникнення конфліктних ситуацій в колективі;
- високий рівень плинності кадрів;
- неефективна система фінансового забезпечення інновацій;
- недосконала система мотивації нововведень.

Можемо зробити висновків щодо того, що: ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» є відносно молодого організацією, що активно розвивається і швидко адаптується відповідно до змін зовнішнього середовища за рахунок зручного місця розташування, постійних клієнтів, кваліфікованого персоналу. В результаті SWOT-аналізу нами було вироблено такі стратегії організації:

- вихід на нові ринки збуту продукції;

- розробка стратегії стабілізації персоналу та ефективної кадрової політики, контроль якості;
- урізноманітнення асортименту, додавання супутніх товарів і послуг.

Однак для реалізації даних стратегій потрібно врахувати наслідки карантинного обмеження. На мій погляд, варто зосередитись на структурній трансформації та реорганізації кадрової політики компанії. За рахунок таких заходів:

- зміна графіку роботи офісних працівників шляхом введення 2 змін, тобто одна група працівників працює в офісі, інша онлайн; проведення профілактичних заходів проти COVID-19;
- реструктуризація загальних зборів шляхом проведення онлайн – конференцій;
- зосередити основні потужності компанії на збереженні вже існуючої тенденції зростання, оскільки наслідки потенційного зростання є непередбачуваними.

На підприємстві постійно збільшується чисельність персоналу. Це зумовлено тим, що ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» постійно розширюється і відкриваються нові підрозділи. Однак загалом ситуація з рухом кадрів щороку є відносно стабільною, оскільки коефіцієнт плинності знаходиться в межах свого нормативного значення, тому це вказує на те, що кадрова політика здійснюється ефективно.

2.2 Оцінка результативності розвитку персоналу на підприємстві

Розвиток персоналу – це сукупність заходів організації з комплексного забезпечення якісних перетворень у структурі діяльності працівника. Комплексний характер забезпечення процесу розвитку означає одночасне охоплення різних аспектів діяльності організації, наслідком яких повинне стати підвищення професійних можливостей працівника. А це означає, що заходи з навчання повинні бути узгодженими із заходами щодо створення

умов розвитку, забезпечення мотивації розвитку, враховувати набуті рівні професійних та особистісних компетентностей, відповідати індивідуальним характеристикам та зоні найближчого розвитку працівника. З огляду на це, першою особливістю оцінки ефективності розвитку персоналу є її комплексність, що спрямована на оцінку оптимальності вибраних засобів розвитку наявній ситуації розвитку.

Комплексний характер дії засобів розвитку та значний рівень невизначеності тенденцій змін у зовнішньому середовищі дають змогу констатувати таку особливість оцінки ефективності: її зумовленість організаційними цілями, що визначаються як цілі розвитку для працівника. Це означає, що будь-яка зміна цілей організації в майбутньому, яка не відповідатиме визначеним на поточний момент тенденціям та яка призведе до зміни актуальних потреб, обов'язково призведе й до змін оцінок ефективності розвитку персоналу. При цьому ефективність процесу розвитку може як зрости, так і зменшитися, якщо набуті працівником компетентності чи кваліфікація у нових умовах не будуть затребуваними.

Особливостями оцінки ефективності процесів розвитку є її індивідуалізація й відносність стосовно базового рівня, що характеризується параметрами функціонування та рівнем компетентності працівника до початку процесу. З огляду на те, що майбутню цінність набутих працівником компетентностей здебільшого неможливо достовірно спрогнозувати до початку процесу розвитку, а оцінка після завершення процесу розвитку також не дає змоги розрахувати корисність набутої компетентності для вирішення майбутніх завдань, що будуть зумовлені викликами зовнішнього середовища, оцінка ефективності процесу розвитку може бути здійснена лише у прив'язці до певного моменту часу, на який корисність сформованої компетентності відома. З огляду на це, вартісні показники ефективності процесу розвитку є обмеженими і не дають змоги визначити істинну цінність набутих компетентностей унаслідок невідомого терміну їх використання та невідомості майбутніх результатів, до яких призведе їх наявність. Зумовленість оцінки

ефективності процесу розвитку зовнішніми умовами та змінами зовнішнього середовища являють собою наступну особливість. Зовнішні умови створюють той контекст, відносно якого й формується цінність набутих компетентностей. З огляду на те, що прогноз тенденцій змін зовнішнього середовища має ймовірнісний характер, тривалість дії тенденцій невідома: спроба оцінити майбутню ефективність процесу розвитку також має ймовірнісний характер із невідомими параметрами достовірності.

Оцінка ефективності процесу розвитку після завершення процесу – «постфактум» – надає мало інформації щодо оптимальності використаних засобів розвитку. Можливості внесення змін у програми розвитку на основі таких оцінок є обмеженими внаслідок суттєвих відмінностей ситуацій розвитку для різних працівників. Збільшення чи зменшення кількості певних засобів розвитку, що впливає на одного працівника, може ніяк не впливати на іншого. А отже, для підвищення ефективності процесу розвитку, зростає вага корекції програм розвитку ще до закінчення циклу розвиваючих дій. Водночас не завжди процес розвитку можливо поділити на етапи, де можливо оцінити ефективність застосування тих чи інших засобів розвитку.

Оцінка ефективності процесів розвитку персоналу може здійснюватися з використанням наявних методологічних підходів, що застосовуються до оцінки менеджменту персоналу.

Так, Н. Гавкалова та Т. Власенко виділяють шість можливих підходів:

- ефективність як відношення результату до витрат на його одержання;
- ефективність як досягнення цілей та міра виконання завдань;
- ефективність як досягнення певного стану системи;
- ефективність як досягнення балансу інтересів зацікавлених груп;

Наведені підходи характеризуються різною мірою придатності для застосування в оцінці загальної ефективності розвитку персоналу, проте можуть успішно використовуватися для оцінки ефективності окремих складників цього процесу. Зважаючи на те, що процес розвитку є

комплексним, доцільно дослідити фактори, що зумовлюють ефективність його окремих складників.

Для того щоб дослідити результативність розвитку персоналу в ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» було застосовано методику Д. Киркпатрика, у якій оцінка ефективності навчання здійснюється за чотирма рівнями, які виступають критеріями:

Рівень 1. Оцінка реакції – суб'єктивна оцінка рівня задоволеності учасників процесом та результатами навчання.

Рівень 2. Оцінка засвоєння – контроль рівня знань, умінь, навичок, отриманого досвіду, набуття яких було передбачено програмою навчання.

Рівень 3. Оцінка поведінки – частота та тривалість застосування нових форм трудової поведінки в організаційній діяльності.

Рівень 4. Оцінка результатів – порівняння досягнутих організацією результатів зі здійсненими витратами на навчання персоналу [2].

Методика Д.Киркпатрика дала можливість здійснити моніторинг окремих важливих змінних процесу розвитку, проте ці підходи мають дуже обмежені можливості щодо порівняння різних процесів та визначення ефективності засобів, що використані в них. Здебільшого для оцінки результатів навчання інформативними можуть виявитися часткові критерії, що дали змогу порівнювати працівників, що пройшли навчання, з працівниками, які навчання не проходили. Такими критеріями можуть виступати: кількість помилок у роботі; кількість нещасних випадків; зменшення плинності кадрів; підвищення продуктивності та ін.

Кожна проблема у роботі організації має бути вчасно виявлена на різних рівнях. Задля покращення ефективності вирішення проблем чи складних організаційних моментів у ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» проведемо аналіз нагальних питань. Використовуючи метод графіка проблем, визначимо їх пріоритетність. Для початку побудуємо матрицю проблем, за допомогою якої, з урахування експертних оцінок, визначаються причинно-наслідкові зв'язки між проблемами.

Матриця проблем представлена в табл. 2.7, в якій видно пріоритетність, що визначена за допомогою експертів, керівників і менеджерів. Показники були здійсненні під час опитування працівників та на підґрунті цього був складений аналіз та матриця проблем ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» разом із керівництвом та консультантом. По горизонталі оцінки показують, які кількісні залежності між причинами і наслідками. Матриця проблем показує, що в першу чергу треба домагатися зменшення впливу проблем 1 до 3.

Отже, вирішення проблем з управління професійним розвитком персоналу є важливою сходинкою на шляху до більш ефективної діяльності підприємства, що визначає успішність діяльності організації в цілому.

Таблиця 2.6

**Пріоритетність проблем у системі розвитку персоналу
ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»**

№ пор	Проблема	Важливість проблеми	Невідкладність проблеми	Тенденція розвитку проблеми
1	Нестача кваліфікованих управлінців	8	9	↓
2	Відсутність ефективних методів оцінки компетентності кадрів	7	7	↓
3	Неефективна мотивація персоналу	6	5	↑
4	Залученість молодих фахівців	7	10	↓
5	Плинність кадрів	5	6	↑
6	Мотивація до підвищення рівня професіоналізму співробітників	4	3	↓

Джерело: складено автором

Пріоритети визначені за допомогою експертів підприємства, представлені нижче в табл.2.7. Приймаючи за основу проблему в недостатній кількості молодих фахівців, можна визначити основні проблеми (рис.2.3).

Оцінка ефективності професійного навчання є найважливішим моментом управління розвитком персоналу. Економічна ефективність навчання працівників оцінюється на основі аналізу загальної суми і структури витрат і аналізу результатів реалізації конкретних програм навчання.

Таблиця 2.7

Матриця проблем у системі розвитку персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

№ пор	Проблема	1	2	3	4	5	6	Підсумок
1	Нестача кваліфікованих управлінців			5	3		4	16
2	Відсутність ефективних методів оцінки компетентності кадрів	4	2			3		10
3	Залученість молодих фахівців	5		3	1		1	15
4	Плинність кадрів		1			2		4
5	Неефективна мотивація персоналу	1	2		3		1	7
6	Мотивація до підвищення рівня професіоналізму співробітників	1		3		1		9
	Підсумок	11	5	11	7	6	6	

Джерело: складено автором



Рис.

2.3. «Дерево проблем» в ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

Джерело: складено автором

Співробітник стажується, розстановка персоналу здійснюється безпосередньо керівником структурного відділення - лікарі, старшої медичною сестрою – середній і молодший виробничий персонал, строго в відповідність кваліфікації, особистісних якостей, теоретичних знань і практичних навичок.

При навчанні, отриманні або підтвердженні категорії закріплюються теоретичні знання і практичні навички, ознайомлення з інноваціями в сфері медичних послуг, підвищується професіоналізм персоналу. При підготовці до атестації співробітник збирає пакет документів, перелік є у відповідальній

особи за проведення атестаційної комісії. Важливим кроком є підготовка характеристики співробітника для отримання або підтвердження категорії, її становить безпосередній керівник.

Характеристика містить оцінку особистісних, моральних, ділових якостей співробітника. Далі пакет документів головною медичною сестрою вирушає в атестаційну комісію, в призначений час необхідно прийти на комісію і відповісти на питання, члени комісії винесуть і запровадять рішення, з даного моменту співробітнику присвоєна категорія (вища, перша, друга). У третьому кварталі поточного року подається заявка на курси удосконалення і спеціалізації.

Оцінити ефективність процесу навчання можна на основі якісних показників. Підсумковим показником продуктивності праці є чистий дохід від реалізації послуг, який визначається формулою (табл. 2.8):

$$ППП = \frac{ЧД}{Ч}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації послуг;

Ч – середньооблікова чисельність працівників.

Таблиця 2.8

Динаміка показників продуктивності праці персоналу

ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %.	
	2017	2018	2019	2018р. / 2017 р.	2019 р./ 2018 р.	2018р. / 2017 р.	2019 р./ 2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	5014,3	7014,7	21304	2000,4	14288,8	39,9	203,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	30	35	4	5	15,4	16,7
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./особу	192,86	233,8	608,67	40,97	374,85	21,2	160,3

Джерело: розраховано автором на основі фактичних даних підприємства [Дод. Д]

За даними розрахунків табл. 2.7 можемо сказати, що продуктивність праці персоналу у 2018 році порівняно з 2017 роком зросла на 40,97 тис.

грн./особу (21,2%), а у 2019 році у порівнянні з 2018 роком ще на 374,85 тис. грн./особу (або на 160,3%). Загалом, у ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» протягом досліджуваного періоду спостерігалось постійне зростання продуктивності праці персоналу, що позитивно позначається на якості послуг.

На сьогодні система розвитку персоналу як цілісна система не організована, але, запроваджені окремі її елементи. З моменту, коли приступають до роботи нові співробітники, кожний з них прикріплюється до наставника - досвідченого співробітника, що буде його консультувати й оцінювати. Відповідним чином підготовлена програма наставництва підсилює результативність програм розвитку людських ресурсів і дозволяє об'єктивно й всебічно оцінити всіх співробітників компанії.

Навчання є частиною системи розвитку персоналу. Загальна програма навчання в ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» може бути розділена на дві частини. Перша частина стосується професійної підготовки співробітників і складається з міні-тренінгів. Ці програми містять у собі професійну підготовку співробітників відповідно до принципів стандартів обслуговування в ТОВ «ЗАММЛЕР Україна». Заняття побудовані у формі інтерактивних семінарів, у яких половина часу приділяється на лекції й половина – на самостійну роботу груп і команд. Співробітник, що починає свою діяльність у ТОВ «ЗАММЛЕР Україна», проходить більше тренінгів і семінарів на вироблення технічних навичок. Але кожен технічний тренінг містить у собі й елементи розвитку навичок роботи в команді. Чим вище співробітник піднімається по ієрархічній градації, тим більша увага приділяється розвитку управлінських навичок. Курси, спрямовані на технічну компетентність, на цьому етапі читаються як інформаційні.

Планування навчання відбувається, як правило, строком від одного до трьох років за результатами підсумкової оцінки роботи співробітників за рік. При цьому існує система заявок на тренінги, за допомогою якої враховуються побажання й думки співробітників.

Програма самонавчання реалізована в комп'ютерній програмі професійної підготовки, з якої кожен співробітник має можливість ознайомитися в будь-яке зручний для нього час. Робота із програмою припускає також можливість інтерактивної взаємодії у формі відповідей на питання, перевірки розуміння матеріалу, рекомендацій з вивчення додаткового матеріалу. Це дозволяє утягувати співробітника в активний процес навчання.

Всі співробітники ТОВ «ЗАММЛЕР Україна», що контактують з відвідувачами, проходять курси вивчення іноземних мов, обов'язком є знання англійської, російської та української мови. Слід зазначити, що адміністрація підприємства приділяє певну увагу вирішенню соціальних проблем персоналу. Так, адміністрація частково оплачує путівки для відпочинку персоналу, надає разові виплати матеріальної допомоги, організовує відпочинок дітей працівників. В кількох випадках адміністрація оплачувала й лікування працівників.

Таким чином, професійне навчання є основною формою професійного розвитку персоналу в ТОВ «ЗАММЛЕР Україна». У свою чергу, воно поділяється на два види: загальна (первинна) професійна підготовка й підвищення кваліфікації та перепідготовка. Клініка у процесі професійного навчання персоналу використовує різні форми та методи навчання, зокрема самими популярними виступають: наставництво, щорічні ТУ з оцінкою знань та вмінь, участь в конференціях, виставках, мастеркласі та самостійне навчання.

Загальний рівень компетентності управлінських працівників ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» можна визначити за формулою:

$$K_{\text{комп}} = \sqrt{\frac{n_{\text{осв}} \times n_{\text{досв}}}{N^2}}, \dots \dots \dots (2.2)$$

де $n_{\text{осв}}$ – чисельність управлінських працівників, освіта яких відповідає посадам;

$n_{\text{досв}}$ – чисельність управлінських працівників, які мають необхідний досвід роботи на посаді;

N – загальна чисельність управлінських працівників.

$$K_{\text{комн}} = \sqrt{\frac{15 \times 12}{18 \times 18}} = 0,68$$

Загальний рівень компетентності управлінських працівників ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» є також недосить високим і дорівнює в 2019 р. 68%, хоча повинен бути максимально наближений до одиниці. Проведені нами розрахунки свідчать про те, що аж на 32% рівень компетентності управлінських працівників підприємства не відповідає нормативним вимогам.

За результатами проведених нами досліджень доцільно, на наш погляд, запропонувати керівництву ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» вжити заходів щодо підвищення коефіцієнту якісної розстановки управлінських працівників та розвитку рівня компетентності працівників, які обіймають керівні посади. Відповідні заходи щодо удосконалення процесу розвитку компетентності управлінських працівників будуть запропоновані нами в наступному розділі роботи.

Оцінка ефективності професійного навчання є найважливішим моментом управління розвитком персоналу. Оцінити кількісно ефективність процесу навчання реального прибутку досить складно, тому можлива оцінка ефективності на основі якісних показників. Відсутність стійкої тенденції у показниках підприємства (продуктивність праці) свідчить про нестабільність роботи підприємства та необхідні розроблення рекомендацій для удосконалення її роботи.

Отже, оцінка ефективності процесу управління професійним розвитком персоналом показує специфіку функцій, що реалізуються, і дозволяє об'єктивно визначити позитивні й негативні аспекти діяльності цієї системи, усунути недоліки і, зрештою, створити умови для високопродуктивної роботи персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Процеси глобалізації економіки примушують роботодавців впроваджувати системи управління професійним розвитком персоналу, які відповідають вимогам міжнародних стандартів. Стратегічні можливості й забезпечення стійкого розвитку медичної підприємства в умовах жорстокої конкуренції вирішальною мірою залежать від того, наскільки повно в системі внутрішньо організаційного менеджменту вирішені задачі управління професійним розвитком персоналу, формування стратегії управлінської компетенції, відбору працівників, здатних на високому професійному рівні провести стратегічні зміни.

В умовах жорстокої конкуренції тільки унікальний характер інтелектуальних, кваліфікованих ресурсів може забезпечити в довгостроковій перспективі отримання стабільних доходів для медичної підприємства на ринку.

Для «ЗАММЛЕР Україна» виокремлення з-поміж інших процесу управління професійним розвитком персоналу стає нагальною необхідністю. До основних методів формування та нарощування кваліфікованого потенціалу можна віднести: створення ціннісних характеристик персоналу шляхом використання новітніх форм і методів навчання; створення бази знань і забезпечення доступу до неї та постійне її оновлення; залучення висококваліфікованого персоналу, із високим рівнем потенціалу; розробка дієвої системи професійної орієнтації й адаптації тих працівників, що навчаються у профільних медичних закладах.

Іншими словами, підприємство «ЗАММЛЕР Україна» повинна стати «кваліфікованою», що будується на професійному розвитку персоналу та безперервному підвищенні рівня кваліфікації працівників, що заснована на наборі інформації, міркуванні та швидкості розуміння.

Професійне навчання є постійним і безперервним процесом, націленим на придбання нових навичок і знань, що може бути результатом практичного досвіду, діяльності, вивчення, аналізу, роздумів, експериментування, викладання та відбувається як на рівні індивідуума, так і на рівні медичної приватної підприємства [16, с.322].

Управління професійним розвитком персоналу обумовлює створення у підприємстві середовища й умов, в яких працівник підприємства працюватиме з максимальною віддачею. Досвід багатьох закордонних підприємств засвідчує, що інвестиції в нове устаткування не приводять до значного підвищення продуктивності праці, якщо не враховується «людський капітал» та не здійснюються одночасно великі вкладення капіталу в підготовку кваліфікованих кадрів, створення їх резерву.

В роботі запропоновано перспективну модель організаційно-економічного механізму управління професійним розвитком персоналу підприємства «ЗАММЛЕР Україна», яка передбачає оновлення процесу інноваційного розвитку персоналу через впровадження допрофесійної підготовки, використання підвищення кваліфікації для кар'єрного зростання, запровадження часткових кваліфікацій. Реалізація цих пропозицій дозволить вирішити проблему підбору потенційних працівників та адаптації їх до виробничого процесу та упорядкувати процес управління професійним розвитком персоналу на рівні приватної підприємства. Удосконалення даного механізму пропонується здійснювати через систему заходів, що поділяються на нормативно-правові, фінансово-економічні, методичні, інформаційні.

Саме виробничий персонал створює якість послуг і надає висококваліфіковану допомогу, тому від них залежить медична та соціальна ефективність всієї системи охорони здоров'я, а їхній результат залежить від якісного механізму мотивації та системи оплати праці, що існує в галузі охорони здоров'я.

Наприклад, підвищення кваліфікації, участь у міжнародних та національних конференціях, перепідготовка можуть здійснюватися за рахунок

коштів підприємства, які показують найвищі показники діяльності за підсумками атестації кадрів.

Результати розвитку медичного персоналу мають стати підґрунтям управління кар'єрою та службово-посадовим рухом персоналу в рамках ЗОЗ.

Запровадження принципів командної роботи в рамках надання медичної послуги ЗОЗ. Надання медичної послуги є командною роботою, отже, одним із завдань керівника закладу охорони здоров'я є забезпечення сприятливого клімату та командного духу закладу охорони здоров'я задля формування згуртованого трудового колективу. Це дасть змогу підвищити медичну ефективність діяльності, отже, соціальну та економічну ефективність закладу охорони здоров'я. Зокрема, мають застосуватися психологічні інструменти побудови робочих команд, методи профілактики емоційного вигорання, методи побудови відносин «лікар – пацієнт», «лікар – середній та молодший персонал», «лікар – керівник».

Для реалізації даної моделі пропонується внести зміни до організаційної структури управління. Вважаємо за доцільне ввести до штату персоналу підприємства посаду професіонала з навчання персоналу на 0,25 ставки (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Місце професіоналу з навчання персоналу в структурі апарату управління ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»»

Джерело: розроблено автором

Як демонструють дані рис. 3.2, професіонал з навчання персоналу безпосередньо підпорядкований директору підприємства. Цей варіант

доцільно застосовується на даній стадії розвитку підприємства, коли вищий керівник намагається підвищити статус і роль менеджера з персоналу в системі управління клінікою.

Органи законодавчої та виконавчої влади, які забезпечують професійний розвиток персоналу, мають більш активно вивчати та застосувати стимули до розвитку персоналу, що вже багато років успішно використовуються країнами ЄС, Китаю та США.

Також для поліпшення системи навчання персоналу підприємства «ЗАММЛЕР Україна» пропонуємо проведення навчальних семінарів та майстер-класів із запрошенням кращих фахівців практиків (за необхідністю) на актуальні тематики. Навчальні семінари та майстер-класи сприяють збільшення шансів стати успішними фахівцями; зменшення втрати тимчасового і бюджетного ресурсу до 25%; економії 50% свого часу за рахунок поєднання теоретичних основ дисципліни з демонстрацією практичних навичок.

У результаті виконання цих вправ працівником підвищується ефективність його діяльності через удосконалення певних знань та вмінь, формування необхідних навичок. Таким чином, проведення навчальних семінарів та майстер-класів є необхідним інструментом в професійному становленні фахівця, підвищенні інтересу до дисциплін, що вивчаються, розвитку особистості і формуванню компетенції саморозвитку, що особливо цінно для медичних спеціальностей [17, с. 88]:

Програми навчальних семінарів можуть проводитися для нових працівників та співробітників зі стажем, як уже відмічалось раніше. Також дуже важливо у програмах навчальних семінарів приділяти увагу змінам у підприємницьких технологіях, щоб навчання працівників мало більше успіху та ефективності. Крім того, з метою мінімізації затрат варто збільшити терміни набору у групи для проведення навчальних семінарів та майстер-класів, оскільки індивідуальні курси обходяться для більшості підприємств 1,5 – 2 рази дорожче.

Зазвичай програми навчальних семінарів вимагають значних інвестицій, а також певного часу, однак у результаті приватна підприємство може отримати значно більше. Це стосується як задоволення потреб особистості в саморозвитку та самореалізації, так і покращення ефективності діяльності всієї підприємства шляхом підвищення кваліфікаційної компетентності персоналу.

В якості інструменту розвитку персоналу необхідно розробити систему сертифікації персоналу, що дозволяє провести комплексну оцінку вартості персоналу на ринку праці, визначити рівень його конкурентоспроможності. Доцільно враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника кваліфікаційним вимогам виробничого сектору при атестації і професійному просуванні персоналу, що сертифікується.

Оцінка інтелектуального капіталу дозволяє вирішувати наступні завдання у підприємстві «ЗАММЛЕР Україна»:

1. Оновити методи, інструменти та засоби, що дозволяють оцінити ресурсну базу підприємства; представити основні структури, що визначають, яким чином управління професійним розвитком персоналу буде здійснюватися на практиці.
2. Запровадити оновлену систему мотивації персоналу, що є важливим засобом підвищення рівня професійної підготовки, продуктивності праці персоналу та якісного виконання ним функцій. Чим вищим буде рівень компетентності персоналу, тим менше потрібно фінансових ресурсів і в більш стислі терміни будуть вирішуватися проблеми. Моделі компетенцій для керівника та лікаря підприємства наведено у дод. Е.

Ключовим чинником підвищення репутації ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» має стати рівень професійного розвитку персоналу. У зв'язку з цим директору підприємства необхідно враховувати наступні аспекти в системі розвитку персоналу та відповідати вимогам до компетенцій, що наведені у дод. Ж.

Грунтуючись на світових тенденціях й досвіді, керівництву «ЗАММЛЕР Україна» необхідно прагнути до формування лояльності серед своїх працівників, підготовки високопрофесійних управлінців.

Професійна кар'єра характеризується тим, що кожна людина в процесі своєї трудової діяльності проходить різні стадії розвитку своєї професійної майстерності. Тому, етапами професійної кар'єри є: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підвищення індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці етапи конкретної праці може пройти в різних організаціях.

Відповідно можна запропонувати структуру заходів з підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР Україна», з розбивкою його на дві основні групи: молодший виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Структура заходів з професійного розвитку персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

Група персоналу	Періодичність			
	постійно	раз на рік	кожні 3 роки	кожні 5 років
	розвиток рівня освіти (форма навчання)			
Управлінський персонал	самонавчання	профільні семінари	перепідготовка	стажування (в т.ч. за кордоном)
Виробничий персонал (молодший виробничий персонал)	коучинг, інструктаж	психологічні тренінги, моделювання	стажування	навчання з метою перепідготовки та підвищення кваліфікації
	Кар'єра			
Управлінський персонал	центробіжне зростання	горизонтальне	вертикальне	горизонтальне та вертикальне
Виробничий персонал	центробіжне зростання	горизонтальне	горизонтальне	вертикальне
	Мотивація			
Управлінський персонал	негрошові фактори мотивації			
Виробничий персонал	вдосконалення системи преміювання			

Стратегічний план складається по трьох напрямках: підвищення освітнього рівня персоналу, кар'єрне зростання та вдосконалення мотивації трудового колективу.

Конкретні дії для управління персоналом у ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»:

1) організування групових практик для нових співробітників, щоб вони відчували причетність до роботи саме у цій підприємстві. Під час навчання менеджери прислухаються до потреб, бажань, виявляють здібності та інтереси працівників, що може підвищити ефективність роботи персоналу. Крім того, прискорить коригування роботи за допомогою заходів, що дозволяють працівникам швидко адаптуватися до своїх обов'язків

2) здійснюється повільне опрацювання ієрархічного розвитку працівників, щоб працівник піднявся на найвищий рівень кар'єрних сходів. Збільшення може бути невеликим, але їх регулярність спонукає людей відчувати перспективність роботи. Мотивація відіграє важливу роль в ефективності управління, тому важливо постійно підвищувати мотивацію та створювати сприятливі умови праці для робітників.

3) проведення різних командних та корпоративних заходів за власні кошти з метою посилення колективного духу співробітників, щоб вони були пов'язані не тільки роботою, а й дружніми стосунками з колегами.

4) запровадження постійного професійного навчання (підвищення кваліфікації) - обов'язкового для всіх управлінців ПК ЛЕМ «ЗММЛЕР Україна:

- первинне навчання для осіб, вперше прийнятих на роботу на підприємство (тривалість навчання 7 - 14 днів);

- щорічне навчання з актуальних питань професійної діяльності управлінців (тривалість навчання 1 - 3 дні);

- періодичне навчання (відповідно до наявних потреб, але не рідше встановленої для кожної категорії осіб короткострокової періодичності; не менше 72 годин);

- професійна перепідготовка.

Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі наставництва (коучинг) – це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань [17].

Даний метод навчання є досить простим у використанні, оскільки у підприємстві є працівники, які вже багато часу працюють в підприємства, мають певний досвід і теоретичну базу.

З огляду на це, доцільно було б організувати групи працівників-наставників, метою яких було б : проведення відповідних майстер-класів; читання лекції з поєднанням досвіду роботи і теоретичних матеріалів; навчання або підвищення кваліфікації працівників під їхнім наставництвом.

В непростий час пандемії, коли критично не вистачає кваліфікованого медичного персоналу, тема коучингу для управління персоналом не завжди є актуальна. Безумовним пріоритетом для кожного медичного закладу, лікаря, молодшого медичного персоналу, пріоритетним стане допомога в рятуванні життя людини, особливо в дні антирекордів по захворюванню на Covid-19.

Оскільки відбувається активний запис на вакцинацію проти грипу, онлайн консультації для хворих на Covid-19, прийом вузькоспеціалізованих лікарів та лікарів-терапевтів, керівництву ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» запропоновано прийняти рішення ввести систему коучингу для управління персоналом.

Доцільно застосувати таку форму навчання на робочому місці як інструктаж – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками, що є оптимальним для розвитку практичних навиків, розуміння механіки та специфіки роботи [12].

Ще одним ефективним способом розвитку персоналу є ротація, тобто послідовна робота на різних посадах, в т.ч. і в інших підрозділах, що потрібно для розвитку як самих працівників, так і розвитку підприємства.

Також ефективним методом професійного розвитку працівників є моделювання поведінки – записується або показується відео, обговорюються ситуації і міжособистісні проблеми, які повинен вирішувати керівник (скарги, інтриги). Після цього кілька слухачів розігрують подібну ситуацію, а решта слідкує за подіями і відповідно реагує на них і може пропонувати свої ситуації. Мотивація роботи працівників є не менш важливим фактором професійного

розвитку працівників.

План заходів щодо підвищення рівня професійного розвитку працівників ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Програма професійного розвитку працівників ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

№	Напрямки розвитку	Відповідальна особа	Термін реалізації	Цілі
1	Запрошення сертифікованого асесора та коуча	Професіонал з розвитку персоналу	01.02.2022 01.05.2022	- Підвищення кваліфікації; - Освоєння нових методів в роботі - Вдосконаленням знань
2	Технології e-learning дистанційне навчання в електронній формі через мережу Інтернет	Генеральний директор Професіонал з розвитку персоналу	01.02.2022 01.06.2022	- Постійне навчання не відриваючись від робочого місця ; - Поєднання теорії та практики для підвищення продуктивності праці ;
3	Відвідування курсів англійської мови	Професіонал з розвитку персоналу	01.02.2022 01.07.2022	- Підвищення кваліфікації персоналу ; - Набуття нових навичок в роботі
4	Систематичне самостійне навчання за допомогою навчально-методичних матеріалів	Професіонал з розвитку персоналу, начальники департаментів	01.02.2022 01.02.2022	- Підвищення кваліфікації персоналу - Розвиток самоосвіти працівників ;
5	Розвиток наставництва для інтернів-практикантів без досвіду роботи на базі магазинів;	Професіонал з розвитку персоналу, начальники департаментів	01.02.2022 01.06.2022	- Набуття практичних навичок фахівцями; - Формування кадрового резерву;
6	Ротація управлінських працівників	Генеральний директор	01.03.2022 01.04.2022	- Для обміну досвіду роботи та знаннями між працівниками;
7	Проведення на робочому місці для всіх посад - аудіо, відео курси;	Професіонал з розвитку персоналу	01.03.2022 01.03.2022	- Закріплення та постійне повторення знань
8	Навчання інтернів-практикантів, які знаходяться в кадровому резерві за рахунок спеціальної програми.	Професіонал з розвитку персоналу	01.02.2022 01.07.2022	- Формування кадрового резерву - Розвиток підприємства завдяки молодим фахівцям;
9	Застосування програми перепідготовки управлінців	Генеральний директор	01.02.2022 01.08.2022	- Повторення та навчання новим технологіям;
10	Стажування за кордоном та обмін досвідом	Генеральний директор	01.02.2022 01.09.2022	- Набуття практичних навичок для їх подальшого

				застосування.
--	--	--	--	---------------

Джерело: авторська розробка

Наступним напрямком удосконалення планування професійного розвитку є створення комплексних програм професійного розвитку персоналу підприємства, серед них можна виділити наступні:

1. Програми цільової підготовки фахівців.
2. Курси «молодого бійця» (програми адаптації).
3. Програми розвитку кар'єри (кар'єрограми).
4. Індивідуальні програми професійного розвитку персоналу (Дод. Ж, З) та формування резерву кадрів підприємства.

Також пропонуємо впровадити програму «Старт» для молодих фахівців, які тільки починають свою роботу на підприємстві й програму кар'єрного розвитку співробітників «Кар'єрний ріст».

Задля кращого обґрунтування напрямів вдосконалення визначимо економічну ефективність реалізації плану професійного розвитку працівників підприємства. Для цього розрахуємо прогностні показники поліпшення після впровадження плану ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» на 2021 рік, виходячи з даних, що отримали раніше при розрахунках. Результати представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогностні показники поліпшення розвитку персоналу
ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» на 2021 рік**

Показники	Роки			Темп росту, %	
	2019 (факт)	2020 (план)	2021 (прогноз)	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	21304	32414,3	43525,2	1,52	1,34
Чистий прибуток, тис.грн	274,1	985,6	1395,8	3,60	1,42
Рентабельність реалізації, %	1,29	3,04	3,21	*	*
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	35	35	35	1	1
Кар'єрне зростання:					
- управлінський персонал, осіб	5	6	8	1,20	1,33
- виробничий персонал, осіб	4	7	10	1,75	1,43

Продуктивність праці, тис.грн	608,67	926,123	1243,58	1,52	1,34
ФОП працівників, тис.грн	561,9	561,9	561,9	1,00	1,00

Таким чином, за розрахунками, які представлені у табл. 3.3, ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» під впливом прийнятих заходів має можливість у прогнозованому 2021 році збільшити прибутковість своєї діяльності майже вдвічі – за рахунок підвищення рівня кваліфікації персоналу, при цьому незмінній чисельності персоналу.

Також прогнозуємо кар'єрне зростання, включаючи і управлінський персонал. Зросте і продуктивність персоналу, причому майже однаково серед адміністративного персоналу та ПВП, що є дуже позитивним явищем.

Таким чином, прогнозування фінансового стану та основних показників діяльності ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» є основою для подальшого розвитку та розширення обсягів діяльності закладу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі запропоновано нові підходи до розв'язання актуального науково-практичного завдання розробки теоретичних засад та методичного забезпечення управління професійним розвитком персоналу підприємства. Конструктивні аспекти проведеного дослідження дали можливість сформулювати ряд наступних висновків, що показують результати вирішення основних завдань відповідно до поставленої мети:

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності та видових проявів управління професійним розвитком персоналу підприємства як економічної категорії, у результаті чого набуло подальшого розвитку тлумачення змісту дефініції «розвиток» та «розвиток персоналу». Під професійним розвитком персоналу, слід розуміти цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей.

2. Визначено та сформовано рівні оцінки ефективності навчання. Характеризуючи дані рівні слід зазначити, що на індивідуальному рівні оцінювання відбувається з позиції концепції людського капіталу; на рівні підприємства оцінювання відбувається з позиції структурного підрозділу й організації; а на державному рівні з позиції держави. Також для оцінки професійного розвитку персоналу було виділено основні непрямі методи оцінювання ефективності професійного навчання персоналу: вхідний та вихідний контроль, спостереження за поведінкою працівників, які пройшли професійне навчання, оцінювання роботодавцем рівня професійного навчання робітника.

4. Проаналізовано основні показники діяльності підприємства за останні три роки та показана динаміка їх зміни. ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» має лінійно-функціональну структуру управління, за якої зберігаються переваги лінійної структури у вигляді принципу одноосібного керування та переваги функціональної структури у вигляді спеціалізації управління.

5. Проаналізована динаміка чисельності персоналу, професійно-кваліфікаційного і вікового складу працівників ТОВ «ЗАММЛЕР Україна», свідчить про наступне: середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» протягом досліджуваного періоду зростала. У 2017 цей показник становив 26 осіб, 2018 – 30 осіб, 2019 році – 35 осіб. Частка виробничого персоналу протягом досліджуваного періоду значно переважала частку управлінського персоналу і станом на 2019 рік досягла такого співвідношення: 81,4% проти 18,6% відповідно. Динаміка освітньо-кваліфікаційної структури персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» за 2017 – 2019рр., свідчить про переважання персоналу з таким освітнім ступенем вищої освіти як: молодший бакалавр. Проте спостерігалася позитивна тенденція стосовно зростання числа працівників з освітньо-кваліфікаційним рівнем вищої освіти «магістр». Питома вага даного показника у 2017 році склала 7,7%, у 2018 – 16,7%, а у 2019 – 22,8%.

6. Великого значення для підприємств має також підготовка висококваліфікованого персоналу, оскільки на сьогодні технології розвиваються значно швидше, ніж персонал. Скорочення розриву в розвитку технологій і персоналу можна досягти шляхом професійного розвитку останнього. Здійснений аналіз чисельності працівників ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» протягом 2012-2019рр., що пройшли перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу свідчить про дуже низький показник. Діяльність із навчання персоналу новим професіям проводилося лише у 2018 р. (3 особи) і 2019 р. (2 особи). Також досить незначною є кількість працівників, які підвищували свою кваліфікацію. Цей показник у 2013 році становив 2 особи, у 2017 р. – 5

осіб, у 2018 р. – 8 осіб і у 2019 р. – 6 осіб. Причому підвищення кваліфікації здійснювалося винятково на виробництві. Особливу увагу ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» приділяє для таких форм професійного навчання персоналу, як інструктаж та наставництво.

7. Оцінка ефективності професійного навчання є найважливішим моментом управління розвитком персоналу. Оскільки витрати на навчання розглядаються як капіталовкладення в людський ресурс, вони, відповідно, повинні принести підприємству віддачу у вигляді підвищення ефективності його діяльності, зростання прибутку, повної реалізації цілей підприємства. Аналіз продуктивності праці, свідчить про коливання продуктивності праці протягом досліджуваного періоду й у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. вона зменшилася 102,66 тис. грн./особу (-38,05%), а у 2019р. у порівнянні з 2018 р. зросла на 441,53 тис. грн./особу.

8. Запропонована перспективна модель організаційно-економічного механізму управління професійним розвитком персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР Україна», яка передбачає оновлення процесу професійного розвитку персоналу на рівні підприємства через впровадження допрофесійної підготовки, використання підвищення кваліфікації для кар'єрного зростання, запровадження часткових кваліфікацій. Зокрема, удосконалення організаційно-економічного механізму управління професійним розвитком персоналу ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» пропонується здійснювати через систему заходів, які поділяються на нормативно-правові, фінансово-економічні, методичні, інформаційні.

10. Запропонована програма індивідуальні професійного розвитку персоналу для забезпечення формування резерву кадрів підприємства.

11. Застосування розроблених у випускній кваліфікаційні роботі пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу стане підґрунтям формування висококваліфікованого персоналу, здатного забезпечити зростання конкурентоспроможності та прибутковості ТОВ «ЗАММЛЕР Україна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern economics*. 2018. №8. С.6-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_8_3
2. Гетьман О.О., Плясун А.В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1(29). С. 97–105. URL: http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html.
3. Гриньова В. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В.М.Гриньова, М.М.Новікова, М.М Салун, О.М.Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової]. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
4. Гриньова В.М. Новікова М.М., Небилиця О.А. Управління кар'єрним зростанням персоналу організацій: монографія. Харків, ХНЕУ, 2013. 180 с.
5. Джой-Меттьюз Д. Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006. 432 с.
6. Дороніна М.С., Литовченко І.В., Михайленко Д.Г., Полубєдова А. О. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. Харків, ВД «ІНЖЕК», 2017. 368 с.
7. Захарчин Г. М. Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу : культурологічний аспект : монографія. Львів, Видавництво Львівської політехніки, 2018. 284 с.
8. Збрицька Т. П. , Савченко Г. О. , Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : Навчальний посібник. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса, Атлант, 2013. 427 с.
9. Кадровик-онлайн : Єдина електронна система URL: <http://online.kadrovik.ua>.

10. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

11. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: поняття, складові. Актуальні проблеми державного управління. Одеса: ОРІДУУАДУ, 2010. Вип. 12. С. 108-118.

12. Криворучко О. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2020. Вип. 35. С.5 – 19. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.5>

13. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. К.: Кондор, 2006. 292 с.

14. Левченко О. М. Професіональний потенціал: регуляторні механізми інноваційного розвитку : монографія. Кіровоград, КОД, 2013. 364 с.

15. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : навч. посіб. Харків, ХНЕУ, 2012. 256 с.

16. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2010/145-132-19.pdf>

17. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. №4(102). С. 50-67.

18. Миколайчук І.П., Стрижак Ю.О. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. №18. С.53-57.

19. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>

20. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затейщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід: монографія. Харків, ХНЕУ, 2012. 215 с.

21. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – Одеса: Пальміра, 2006. 260 с.

22. Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК 003:2010» (із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15 лютого 2019 року №259). URL: https://hrliga.com/docs/KP-2010_dBz.htm. (дата звернення 18.10.2020)

23. Оливко О.А. Сучасний стан професійної підготовки та підвищення кваліфікації на ринку праці України URL: http://www.nbuiv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Vpu/Ekon/2009_7/44.pdf

24. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 42. С. 323–327. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-pidpriemstva-pidhodi-sutnistmodeli>

25. Про вищу освіту. Закон України № 1556-VII від від 01.07.2017. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

26. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Постанова КМУ № 1341-2011-п від 23.11.2011 (проект змін МОН від 29 листопада 2018 року). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>. (дата звернення 16.10.2021)

27. Про оплату праці : Закон України від 24.03.95 р. № 108/95-ВР, із змінами і доповненнями. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

28. Про професійний розвиток працівників : Закон України №4312-VI від 12.01.2012 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

29. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2018 року № 5/2018. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2018>.

30. Савченко В.А. Розвиток персоналу: Підручник. Київ, КНЕУ, 2018. 512 с.

31. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/>

32. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. Торгівля і ринок: темат. зб. наук. пр. Вип. 29. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. С. 109–114.

33. Управління по компетенціям. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/july/issue-7/article-45465.html>

34. Харчишина О. В. Управління розвитком персоналу: Конспект лекцій Київ, НУХТ, 2013. URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/107.07.pdf>.

35. Швець Л.В., Гайдай Г.Г. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 126–130.

36. Шевченко В. Зарплати і кадри української логістики. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/zarplati-i-kadri-ukrajinskoji-logistiki-295133.html>

37. Шевчук О.Ю., Агеева І.В. Актуальність soft skills в процесі професійного розвитку співробітників та управління змінами компанії. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2021. №1(43), 202. С.106-113. DOI: 10.31388/2519-884X-2021-43-106-113

38. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава, ПУЕТ, 2018. 462 с.

39. Шипков Ю. Модель компетенцій організації. URL: <http://www.irinam.com/index.php?newsid=38>

40. Borshch V., Shchur R., Chuvakov O. Motivation and stimulation mechanism of medical staff indeveloping countries: main challenges and ways of its improving in Ukraine. *Baltic Journal of economic studies*. 2018. Vol. 4. No 4. P. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61>

41. Boyatzis R. (2005) *The competent manager*. New York: Wiley. 406 p.

42. Del Carpio, Ximena, Olga Kupets, Noël Muller, and Anna Olefir. 2017. *Skills for a Modern Ukraine. Overview booklet*. World Bank, Washington, DC. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

43. Investors in People – Стандарт якості з управління персоналом. URL: <https://old.apitu.org.ua/investors-in-people> (дата звернення: 25.09.2021 р.)

44. Forsyth, P., 2001. *Developing Your Staff: Creating success*. Kogan Page Publishers, pp: 119.
45. Joy-Matthews J., D. Megginson and M. Surtees, 2004. *Human Resource Development*. London and Sterling, VA, pp: 309.
46. Kirkpatrick D.I. *Evaluating Training Programs*. Berret-Koehler, San Francisco, 2006. XVII, 379 p.
47. Lussier Robert N. & Hendon John R. (2016). *Human Resources Management : Functions, Applications, & Skill Development*; 2nd ed. Sage Publications, Inc. 681 p.
48. Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine, Patricia A. Meglich. (2017) *Human Resources Management*.; 15th ed. Gengage Learning. 705 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

(вставка статті)

Додаток Б

Класифікація видів навчання персоналу в робочих умовах

Класифікаційна ознака	Класифікаційна категорія
відповідно до рівнів атрибутивної структури	навчання в рамках підсистеми людського розвитку;
	навчання в рамках підсистеми професійного розвитку;
	навчання в рамках підсистеми сталого (та соціального) розвитку;
за суб'єктами учіння	навчання для представників внутрішнього середовища (для власників бізнесу; для керівників (менеджерів вищої, середньої і нижчої ланки: директорів, заступників директорів, управлінців, керівників департаментів, підрозділів, відділів, проектних груп, супервайзерів тощо); для фахівців (експертів, консультантів, радників тощо); для спеціалістів; для робітників; для допоміжного і обслуговуючого персоналу);
	для представників зовнішнього середовища (постачальників, клієнтів, акціонерів, стажерів тощо);
за ступенем інтеграції	навчання формальне (як в аудиторії, так і на базі технологій, забезпечує донесення в навчальну групу основних послань організації – її мети, цілей, завдань, політики та процедур, цінностей та сподівань);
	навчання пристосоване (формує зміст специфіки роботи за допомогою керованого досвіду, що передбачає розвиток у працівників умінь та навичок за їх власними часовими умовами та темпом);
	навчання інтегроване (надає працівнику вчасну допомогу щодо його функціонування та виконання посадових обов'язків, забезпечуючи новою інформацією для успішної роботи);
	навчання традиційне;
за корпоративними напрямками	навчання орієнтаційне (адаптація нових співробітників організації через ознайомлення з її культурою, нормами, цілями);
	навчання спеціальності (навчання працівників на робочому місці основним завданням, передбачених для виконання в рамках їх посад – навчає керівник, досвідчений наставник, спеціальний тренінг-менеджер);
	навчання зовнішньо-корпоративне (навчання через проведення семінарів, тренінгів, тема та цільова аудиторія якого обирається виходячи з пріоритетів і актуальності організації);
	навчання при амальгамаційному та аквізичійному розширенні;
за способами навчання	спостереження поведінки інших (необов'язково усвідомлене);
	навчання при безпосередньому виконанні роботи / навчання дією (здійснюється в реальних або максимально наближених до реальних умов);
	навчання завдяки кооперації та взаємодії з колегами;
	навчання через оцінку робочого досвіду (зовнішнього, на помилках, акумуляції компетенцій);
	навчання в рамках виконання чогось-нового (винахідництво, інноваційна діяльність, відкриття, мислення, озаріння, застосування, експериментування, створення – встановлюється зв'язок ідеї з практикою через перетворення закладених знань, схем, закономірностей в реальність на прикладі моделі, макетного або дослідного зразку);
	навчання на базі додаткового робочого змісту (зацікавленість в технічному обладнанні, бенчмаркінг, виставки, клієнти тощо);
	навчання задля передачі та засвоєння знань (в результаті цього процесу в свідомості людини виникають певні інформаційні схеми та взаємозв'язки);
	навчання в форматі формальної освіти;
	навчання тренуюоче (багатократне виконання певних операцій з метою виробки певного навичку їх виконання);
	навчання середовищне (занурювання суб'єкта учіння в середовище, що сприяє формуванню певних навичок, якостей особистості, освоєнню певної діяльності);
	навчання вільне (інформаційний діалог за вибором суб'єкта учіння);

Додаток Б

Матриця SWOT – аналізу підприємства ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

<p>Складові SWOT-аналізу</p>	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перспективи виходу на нові ринки, зайняття нових ринкових ніш 2. Можливість стимулювання попиту населення на товари 3. Моніторинг ринку праці та залучення до співпраці компетентних працівників 4. Зростання попиту населення на продукцію підприємства 5. Стабільні та довготривалі відносини з партнерами по бізнесу 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміна співвідношення сил на ринку 2. Посилення податкового тиску 3. Демографічна політика, пов'язана зі зниженням рівня народжуваності населення 4. Зростання рівня інфляції 5. Зростання цін на послуги транспортних перевезень 6. Зростання цін у постачальників продукції 7. Поява дрібних конкурентів за окремими асортиментними групами 8. Зменшення цін у конкурентів
<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p>	<p style="text-align: center;">Поле «СiМ»</p>	<p style="text-align: center;">Поле «СiЗ»</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент якісної продукції 2. Формування асортименту центрів оптової торгівлі – відповідно до потреб місцевих споживачів Пропозиція якісної електротехнічної продукції за привабливими оптовими цінами на вітчизняному ринку 3. Відсутність довгострокових кредитів 4. Високий рівень професійних та ділових якостей управлінців 5. Висока якість надання послуг 6. Присутність духу командної роботи 7. Постійне нарощування стратегічного потенціалу підприємства Зростання чистого прибутку та показників рентабельності 8. Постійне оновлення інформації на сайті 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення та реалізація стратегії концентрованого зростання (удосконалення надання спектру послуг) 2. Збільшення частки ринку, проникнення на нові сегменти ринку 3. Розроблення стратегії диференціації, пошук нових ідей 4. Розробка інновацій у напрямі створення нових технологій роздрібного та оптового продажу продукції 5. Розробка та впровадження інвестиційних проектів з нових видів бізнесу 6. Розробка та впровадження потужної клієнтської інформаційної бази 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активна співпраця з підприємствами на ринку праці 2. Постійний пошук нових послуг та удосконалення існуючих 3. Створення та розвиток автоматизованої бази даних в управлінні персоналом 4. Розроблення ефективної стратегії стимулювання працівників 5. Розробка політики диверсифікації продукції та впровадження інновацій просування, орієнтуючись на власного покупця 5. Розроблення стратегії маркетингу на підприємстві 6. Розробка асортиментної стратегії 7. Кваліфікація ключового персоналу дає змогу розвивати споживчі якості нововведень

Слабкі сторони	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Невідповідний потребам працівників рівень оплати праці 2. Відсутність плану соціального розвитку персоналу 3. Виникнення конфліктних ситуацій в колективі 4. Високий рівень плинності кадрів 5. Неefективна система фінансового забезпечення інновацій <p>Недосконала система мотивації нововведень</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка кадрової стратегії підприємства 2. Реалізація інвестиційної стратегії у напрямі створення та реалізації проектів організаційного розвитку 3. Розробка заходів з підвищення рівня стратегічного потенціалу підприємства та підтримки позитивного іміджу підприємства на ринку 	<p>“Кризове поле” – з метою як подолання загроз, так і усунення слабких сторін організації необхідно розробити та реалізувати комплекс стратегій, за напрямки яких взяти структуру заходів, розроблені в полях СіМ, СіЗ, СлМ, СлЗ.</p>

Джерело: складено автором

Додаток В

Таблиця В.1

**Динаміка показників ділової активності на ТОВ «ЗАММЛЕР
УКРАЇНА» в 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,22	2,73	2,44	0,51	-0,29
Тривалість обороту оборотних засобів	162,26	131,68	147,41	-30,6	15,73
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	3,45	4,12	3,27	0,67	-0,85
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	36,6	33,33	51,84	-3,27	18,51
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,42	14,73	7,32	5,31	-7,41
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2938	2391	5103	-547	2712

Джерело: розраховано автором

Таблиця В.2

**Динаміка показників ліквідності на ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» в
2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	3,88	5,314	2,992	1,43	-2,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,41	0,67	0,16	0,26	-0,51
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,24	0,02	0,06	-0,22
Коефіцієнт ліквідності запасів	3,64	4,82	4,11	1,18	-0,71

Продовження додатку В

Таблиця В.3

**Динаміка показників фінансової стійкості на ТОВ «ЗАММЛЕР
УКРАЇНА» в 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
Коефіцієнт автономії	0,901	0,929	0,863	0,028	-0,066
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,076	1,159	-0,034	0,083
Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,32	0,33	0,32	0,01	-0,01
Коефіцієнт заборгованості	0,11	0,08	0,16	-0,03	0,08
Коефіцієнт забезпеченості запасів	0,79	0,9	0,48	0,11	-0,42
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,099	0,071	0,137	-0,028	0,066
Коефіцієнт фінансування	9,086	13,09	6,279	4,004	-6,81

Джерело: розраховано автором

Додаток Г
Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА» в 2018-
2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп зростання, %	
				2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	33890	42062	43179	8172	1117	24,11	2,66
Інші операційні доходи	863	868	90	5	-778	0,58	-89,63
Валовий прибуток	6224	6846	5804	622	-1042	9,99	-15,22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	27666	35216	37375	7550	2159	27,29	6,13
Інші операційні витрати	239	139	809	-100	670	-41,84	482,01
Адміністративні витрати	1126	1452	1482	326	30	28,95	2,07
Фінансовий результат до оподаткування	5722	6123	3603	401	-2520	7,01	-41,16
Витрати з податку на прибуток	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Чистий прибуток (збиток)	5722	6123	3603	401	-2520	7,01	-41,16

Джерело: розраховано автором

1. Коефіцієнт обороту з приймання (КП_п):

$$\text{КП}_п = \frac{\text{Прийнято працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.1)$$

2. Коефіцієнт обороту зі звільнення (КП_з):

$$\text{КП}_з = \frac{\text{Звільнено працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.2)$$

3. Коефіцієнт плинності кадрів (КП_{пл}):

$$\text{КП}_{пл} = \frac{\text{Звільнено працівників за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.3)$$

4. Коефіцієнт загального обороту (КП_{об}):

$$\text{КП}_{об} = \frac{\text{Прийнято працівників} + \text{Звільнено працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.4)$$

Додаток Д
Витяг зі штатного розпису ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА»

№ п/п	Посада	Кодпо КП	К-сть
АДМІНІСТРАТИВНИЙ ПІДРОЗДІЛ			
	Генеральний директор	1210.1	1
	Голова ревізійної комісії	1229.7	1
	Заступника генерального директора по залученню інвестицій	1210.1	1
	Менеджер з адміністративної діяльності	1475.4	2
	Менеджер систем якості	1493	1
	Діловод	4144	2
	Водій автотранспортних засобів	8322	3
	Інженер з охорони праці	2149.2	0,5
	Разом		11,5
Юридичний відділ			
	Начальник юридичного відділу	1231	1
	Юрист	2421.2	1
	Помічник юриста	3436.9	1
	Разом		3
Служба безпеки			
	Начальник служби з безпеки	1229.7	1
	Фахівець з організації інформаційної безпеки	3439	1
	Разом		2
Відділ по роботі з персоналом			
	Начальник відділу по роботі з персоналом	1229.7	1
	Менеджер з персоналу	1477.1	1
	Інспектор з кадрів	3423	1
	Разом		3
Фінансовий відділ			
	Директор фінансовий	1231	1
	Менеджер в допоміжній діяльності у сфері фінансів	1467	1
	Головний бухгалтер	1231	1
	Заступник головного бухгалтера	1231	1
	Бухгалтер	3433	7
	Разом		11
Митно- брокерський відділ			
	Начальник митно – брокерського відділу	1229.7	1
	Агент з митного оформлення	3422	6
	Разом		7
Відділ по роботі з ключовими клієнтами			
	Начальник відділу	1229.7	1
	Менеджер з логістики	1475.4	1
	Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності	1443	1
	Менеджер	1499	2

	Експерт із зовнішньо економічних питань	2419.2	1
	Разом		6
Департамент з авіаційних перевезень			
	Директор департаменту з авіаційних перевезень	1231	1
	Разом		1
Відділ авіаційно – вантажних перевезень			
	Начальник відділу	1226.2	1
	Провідний фахівець	3439	1
	Разом		2
Департамент інформаційних технологій			
	Директор департаменту інформаційних технологій	1231	1
	Аналітик комп'ютерних систем	2131.2	1
	Інженер - програміст	2132.2	1
	Разом		3
Департамент міжнародних перевезень			
	Директор департаменту міжнародних перевезень	1231	1
	Разом		1
Відділ збірних вантажів			
	Начальник відділу	1226.2	1
	Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності	1443	2
	Разом		3
Відділ повних вантажів			
	Начальник відділу	1226.2	1
	Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності	1443	5
	Разом		6
Транспортний відділ			
	Водій автотранспортних засобів	8322	4
	Разом		4
	Разом по департаменту		14
Відділ морських перевезень			
	Начальник відділу	1226.2	1
	Менеджер з транспортно -експедиторської діяльності	1443	1
	Разом		2
Департамент збуту			
	Директор комерційний	1233	1
	Разом		1
Відділ маркетингу та розвитку			
	Менеджер із зв'язків з громадськістю	1475.4	1
	Менеджер з маркетингу	1475.4	1
	Молодший фахівець	3439	0,25

	Разом		2,25
Відділ збуту			
	Начальник відділу збуту	1233	1
	Менеджер із збуту	1475.4	6
	Разом		7
	Разом по департаменту		10,25
Департамент регіональних перевезень			
	Директор департаменту регіональних перевезень	1231	1
	Разом		1
Відділ збірних вантажів			
	Начальник відділу	1226.2	1
	Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності	1443	4
	Фахівець з транспортно-експедиторської діяльності	3439	1
	Експедитор	3422	1
	Разом		7
Відділ повних вантажів			
	Начальник відділу	1226.2	1
	Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності	1443	5
	Фахівець з транспортно-експедиторської діяльності	3439	1
	Разом		7
Транспортний відділ			
	Начальник відділу	1226.2	1
	Старший механік	3115	1
	Механік	3115	2
	Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності	1443	2
	Водій автотранспортних засобів	8322	26
	Сестра медична	3231	0,25
	Разом		32
	Разом по департаменту		47
	Разом		123

Додаток Е

Таблиця Е.1



РОБОТА З ЛЮДЬМИ: управління відносинами	<p>Рівень 1: Будує відносини всередині групи Пристосовує особистий стиль до розвитку відносин з колегами. Пристосовує форму подання інформації до потреб аудиторії. Встановлює і підтримує постійний контакт з людьми, від яких залежить і які впливають на його власну роботу.</p>
	<p>Рівень 2: Будує відносини поза групою Враховує свій вплив на встановлення зовнішніх контактів. Підтримує регулярні двосторонні зовнішні зв'язки. Встановлює і підтримує зовнішні контакти, які можуть бути корисні для бізнесу.</p>
	<p>Рівень 3: Підтримує зовнішні зв'язки Враховує різні культурні стилі і цінності в зовнішніх відносинах. Активно керує зовнішніми контактами в бізнес-мережі. Організовує і використовує будь-який випадок, будь-які події для розвитку зовнішніх зв'язків.</p>
РОБОТА З ЛЮДЬМИ: робота в команді	<p>Рівень 1: Є членом команди Надихає колег на внесення вкладу в роботу команди. Зауважує і віддає належне вкладом інших людей в команду. Ділиться досвідом та інформацією з колегами.</p>
	<p>Рівень 2: Підтримує членів команди Надихає всіх членів команди вносити корисний внесок в обітву роботу. Визначає, яка підтримка потрібна членам команди, і надає таку підтримку. Позитивно реагує на вклад в команду колег.</p>

	<p>Рівень 3: Пропонує напрямок команді Використовує знання сильних сторін, інтересів і якостей, які необхідно розвивати у членів команди, для визначення персональних завдань в загальнокомандній роботі. Регулярно представляє зворотний зв'язок членам команди. Домагається розуміння членами команди особистої і колективної відповідальності.</p>
<p>РОБОТА З ЛЮДЬМИ: вплив</p>	<p>Рівень 1: Створює позитивний образ Являє чітку усну та письмову інформацію з урахуванням її впливу на реципієнта. Поводиться в манері, що відповідає ситуації. Позитивно ставиться до організації, її структуру та її службам.</p>
	<p>Рівень 2: Чи впливає на образ думок інших Являє переконливі і обгрунтовані аргументи. Переконливо викладає власну точку зору. Для досягнення бажаних результатів адаптує і розвиває аргументи.</p>
	<p>Рівень 3: Змінює думки інших В переговорах прагне до досягнення взаємовигідного результату. Намагається, щоб будь-яка нова діяльність розвивала активність людей. Виявляє і використовує погляди колег для розвитку контраргументів або нових позицій.</p>
<p>РОБОТА З ІНФОРМАЦІЄЮ: збір та аналіз інформації</p>	<p>Рівень 1: Збирає і зберігає інформацію Знаходить і використовує плідні джерела інформації. Точно визначає тип і форму необхідної інформації. Отримує потрібну інформацію і зберігає її в зручному для роботи форматі.</p>
	<p>Рівень 2: Перевіряє і аналізує інформацію Встановлює точність і актуальність інформації. Витягує ключові фрагменти і основний зміст з усього масиву інформації. Визначає зв'язку між різними блоками інформації. Спрощує інформацію для ясності розуміння і уявлення.</p>
	<p>Рівень 3: Використовує інформацію для аналізу бізнесу Використовує велику інформацію для оцінки стану бізнесу. Визначає нові можливості в бізнесі. Розробляє варіанти вдосконалення діяльності на основі тенденцій розвитку бізнесу та маркетингової інформації.</p>
<p>РОБОТА З ІНФОРМАЦІЄЮ: прийняття рішень</p>	<p>Рівень 1: Щоденні рішення Слід заздалегідь встановленим процедурам прийняття рішень. Збирає і використовує всю інформацію, необхідну для прийняття рішень. Регулярно переглядає та погоджує межі прийняття рішень у відповідності зі своєю роллю. Делегує рішення іншим, якщо це можливо.</p> <p>Рівень 2:</p>

	<p>Забезпечує виконання рішень Шукає різні варіанти виконання рішень. Приймає непопулярні рішення, якщо цього вимагає ситуація. Бере відповідальність за прийняття рішень на себе, якщо необхідно просунути справу вперед.</p>
	<p>Рівень 3: Високий рівень прийняття рішень Рішення містять допустимий рівень ризику. Рішення приймаються і при обмеженій інформації. Доводить необхідність підтримки виконання рішень на всіх рівнях менеджменту.</p>
<p>РОЗВИТОК БІЗНЕСУ: особистий розвиток</p>	<p>Рівень 1: Розвиває себе Вибудовує власне знання про організацію, її людей і службах. Шукає можливості розвитку власних навичок. Позитивно ставляться до зворотного зв'язку. Регулярно аналізує і удосконалює плани особистого розвитку.</p>
	<p>Рівень 2: Розвиває інших Погоджує і впроваджує плани дій з розвитку персоналу за стандартом "SMART"). Прагне встановити і надати позитивний зворотний зв'язок. Підтримує людей в їх бажанні впровадити в практику отримані знання. Регулярно оцінює прогрес в особистому розвитку.</p>
	<p>Рівень 3: Розвиває культуру навчання Забезпечує, щоб плани навчання і розвитку вносили корисний внесок в бізнес. Забезпечує, щоб процеси і процедури діяльності надихали персонал на навчання. Збирає ресурси для підтримки навчання на всіх рівнях організації.</p>
<p>РОЗВИТОК БІЗНЕСУ: генерування і обґрунтування ідей.</p>	<p>У рівень 1: Бере участь в генеруванні ідей Бере активну участь в заходах з генерування ідей. Вносить позитивні сумніви в цінність освоєних методів виконання. Активно сприймає і обмірковує ідеї, висунуті іншими.</p>
	<p>Рівень 2: Розвиває ідеї в рішення Розвиває нові методи і практику втілення в справу нових ідей. Оцінює реальність здійснення ідей в бізнесі. Просуває випереджають ідеї з енергією і ентузіазмом.</p>
	<p>Рівень 3: Надихає оточуючих на розвиток ідей Створює можливості і збирає ресурси, необхідні для того, щоб люди переймалися новими ідеями. Забезпечує плідну зворотний зв'язок, що просуває ідеї. Підтримує індивідуалів, що дають конструктивну критику нових і вже сталих ідей.</p>
<p>ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ: планування</p>	<p>Рівень 1: Розставляє пріоритети в щоденній роботі Розробляє щоденні плани роботи, виходячи з цілей роботи. Коректно розставляє ключові завдання по пріоритетам. Уникає негативного впливу власних дій на інших.</p>
	<p>Рівень 2: Будує плани, що відповідають цілям відділу</p>

	<p>Точно оцінює ресурси виконання планів. Вибудовує варіанти альтернативних дій на випадок виникнення непередбачених ситуацій. Повідомляє плани всім співробітникам, кого це стосується.</p>
	<p>Рівень 3: Коригує план відділу з планами організації Визначає внесок, який відділ може внести в досягнення цілей організації. Вибудовує діяльність і збирає ресурси, що відповідають новим цілям. Погоджує плани свого відділу з діяльністю інших відділів.</p>
	<p>Рівень 4: Розвиває плани організації Вносить персональний внесок в розробку способу організації. Визначає стратегію діяльності по досягненню позитивного образу організації. Безперервно оцінює і при необхідності удосконалює стратегію організації.</p>
<p>ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ: чіткість менеджменту</p>	<p>Рівень 1: Бере на себе відповідальність за виконання завдань Бере на себе відповідальність за те, щоб всі зобов'язання були виконані. Регулярно оцінює просування у виконанні завдань. Постійно інформує персонал про прогрес в ключових завданнях. Оцінює виконання комплексних завдань.</p>
	<p>Рівень 2: Ефективно використовує ресурси інформувати інших про очікування, які зв'язуються з ними, і про відповідальність за відповідність цим очікуванням. Інформує інші відділи про взаємні зобов'язання. Погоджує зміни до прийнятих планів.</p>
<p>ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ: постановка цілей</p>	<p>Рівень 1: Вносить вклад в постановку індивідуальних цілей Забезпечує, щоб цілі були досяжними в межах узгоджених зобов'язань. Знаходить коректні критерії успіху і оцінки. Розкриває і висвітлює ймовірні обставини при досягненні цілей.</p>
	<p>Рівень 2: Визначає відповідальність Визначає і встановлює ясні цілі. Встановлює критерії успіху і оцінки діяльності. Враховує підтримку інших при досягненні цілей. Переглядає цілі і адаптує їх до постійно змінюваних умов.</p>
	<p>Рівень 3: Пов'язує повсякденні завдання і цілі організації Орієнтує на цілі організації, щоб оцінити і розставити завдання по пріоритетам. Безперервно оцінює досягнення цілей на всіх рівнях. Розумно доручає завдання конкретним виконавцям.</p>

Форма для оцінювання компетентності лікарів ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

ПІБ _____

Посада _____

Назва ділових якостей	Рівні прояву ділових якостей	Характеристика рівнів прояву ділових в працівника, який оцінюється	Відмітка про наявність відповідного рівня якостей*
1	3	4	5
Працездатність	Низький	швидко стомлюється, зберігає працездатність на порівняно короткий термін	
	Середній	стомлюється зі збільшенням інтенсивності праці, зберігає середній рівень працездатності протягом робочого часу	
	Вище середнього	здатний протягом всього робочого часу підтримувати достатньо високий рівень працездатності	
	Високий	здатний працювати інтенсивно протягом всього робочого часу, зберігає високий рівень працездатності при зміні зовнішніх умов	
Відповідальність	Низький	недостатньо усвідомлює відповідальність, уникає відповідальності	
	Середній	усвідомлює відповідальність за здоров'я людей, але інколи її уникає	
	Вище середнього	із задоволенням приймає на себе відповідальність, не уникає її	
	Високий	прагне до прийняття відповідальності, передбачає і готовий нести повну відповідальність за наслідки своїх дій	
Здатність чітко організувати та планувати роботу	Низький	не завжди раціонально використовує робочий час, не може правильно організувати свою роботу	
	Середній	вміє організувати трудовий процес, однак завжди планує роботу	
	Вище середнього	вміє добре і раціонально організувати трудовий процес, планує роботу	
	Високий	вміє створити чіткий порядок в роботі, завжди планує роботу, встигає вирішувати протягом робочого дня всі намічені питання	
Знання спеціальних питань, орієнтація в суміжних сферах знань	Низький	недостатньо орієнтується у спеціальних питаннях, недостатній досвід роботи	
	Середній	знає спеціальні питання, володіє достатнім досвідом роботи	
	Вище середнього	добре знає спеціальні питання, вільно в них орієнтується, володіє великим досвідом роботи	
	Високий	дуже добре знає спеціальні питання, наукові досягнення в суміжних сферах знань, малий досвід роботи	
Самостійність та ініціатива	Низький	майже завжди звертається за допомогою до керівника чи старших за посадою, не шукає нових форм діяльності	

1	3	4	5
Самостійність та ініціатива	Середній	інколи звертається за допомогою до керівника чи старших за посадою, не завжди шукає нові форми діяльності	
	Вище середнього	у виняткових випадках звертається за допомогою до керівника чи старших за посадою, шукає нові форми діяльності	
	Високий	не звертається за допомогою до керівника чи старших за посадою, повна самостійність у виконанні посадових обов'язків, завжди шукає нові форми діяльності	
Здатність освоювати нові питання і використовувати нові методи в роботі	Низький	уникає нових питань і освоює їх з великими труднощами	
	Середній	недостатньо швидко освоює нові питання і методи роботи	
	Вище середнього	швидко освоює нові питання і методи роботи	
	Високий	швидко освоює нові питання, широко застосовує новітні методи праці	
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	Низький	нездатний постійно підтримувати контакти з іншими працівниками, інколи створює конфліктні ситуації у колективі	
	Середній	не завжди здатний підтримувати контакти з колегами по роботі	
	Вище середнього	здатний підтримувати контакти з колегами по роботі, співпрацює з іншими працівниками	
	Високий	здатний підтримувати контакти з колегами по роботі, надзвичайно активно співпрацює з іншими працівниками, надає допомогу в роботі	

* позначається «†» навпроти рівня ділових якостей, що проявляються у працівника, який оцінюється

Заповнив

(ПІБ, посада)

Дата ___ / ___ / ___ р.

Форма для оцінювання компетентності керівників ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»

ПІБ _____

Посада _____

Назва ділових якостей	Рівні прояву ділових якостей	Характеристика рівнів прояву ділових в працівника, який оцінюється	Відмітка про наявність відповідного рівня якостей*
1	3	4	5
Знання спеціальних питань, орієнтація в суміжних сферах знань	Низький	знає спеціальні питання, має невеликий досвід роботи, орієнтованість у суміжних сферах знань	
	Середній	знає спеціальні питання, має достатній досвід роботи, орієнтований у наукових досягненнях в суміжних сферах знань	
	Вище середнього	добре знає спеціальні питання, вільно в них орієнтується, має великий досвід роботи, ерудований в суміжних сферах знань	
	Високий	володіє різнобічними знаннями у своїй і суміжних сферах знань, дуже добре орієнтується в спеціальних питаннях, широко ерудований	
Здатність чітко організувати та планувати роботу	Низький	рідко здатний організувати працю підлеглих	
	Середній	не завжди здатний раціонально організувати працю підлеглих, не завжди забезпечує контроль та перевірку виконання завдання	
	Вище середнього	здатний раціонально організувати працю підлеглих, забезпечує постійний контроль за виконанням завдання, регулярно здійснює перевірку його виконання	
	Високий	вміє чітко організувати працю підлеглих, забезпечує їх завданням з урахуванням індивідуальних здібностей, здійснює постійний контроль за ходом виконання завдань	
Зацікавленість та ініціатива у впровадженні нових форм та методів організації праці	Низький	проявляє недостатню зацікавленість у впровадженні нової техніки, удосконаленні технології, поліпшенні організаційної праці	
	Середній	проявляє зацікавленість у впровадженні нової техніки, удосконаленні технології, поліпшенні організації праці, достатньо активний і підприємливий для її впровадження	
	Вище середнього	проявляє не тільки зацікавленість, але й активність, підприємливість у впровадженні нової техніки, удосконаленні технології, поліпшенні організації праці	
	Високий	проявляє зацікавленість, високу активність у впровадженні нової техніки, удосконаленні технології, поліпшенні організації праці, володіє здатністю швидко вирішувати питання її впровадження	

1	3	4	5
Здатність виховувати ділові риси у співробітників	Низький	майже не займається вихованням ділових рис у співробітників	
	Середній	займається вихованням ділових рис у співробітників	
	Вище середнього	спеціально займається вихованням ділових рис у співробітників	
	Високий	постійно виховує у підлеглих ділові риси, займається цим спеціально і періодично, сам служить прикладом добросовісного та відповідального ставлення до своїх обов'язків	
Здатність швидко і самостійно приймати обґрунтовані рішення	Низький	інколи здатний приймати самостійні рішення	
	Середній	не завжди здатний приймати самостійні рішення	
	Вище середнього	здатний приймати самостійні рішення, але не досить швидко	
	Високий	здатний швидко і самостійно приймати обґрунтовані рішення у всіх необхідних випадках	
Зібраність, особиста дисципліна, пунктуальність	Низький	в основному риси не проявляються	
	Середній	не завжди дисциплінований та зібраний	
	Вище середнього	завжди дисциплінований та зібраний	
	Високий	володіє цими рисами і постійно виховує їх у підлеглих	
Здатність підтримувати і контакти з іншими працівниками	Низький	майже відсутня здатність підтримувати контакти	
	Середній	не завжди здатний підтримувати ділові контакти, недостатньо уважний до людей	
	Вище середнього	здатний підтримувати контакти з іншими людьми, активний у співпраці з ними, вміє давати достатньо об'єктивну оцінку праці підлеглих	
	Високий	здатний підтримувати різнобічні контакти з підлеглими та колегами, уважний до потреб колективу, вміє створити атмосферу довіри, взаємодопомоги, користується високим авторитетом	

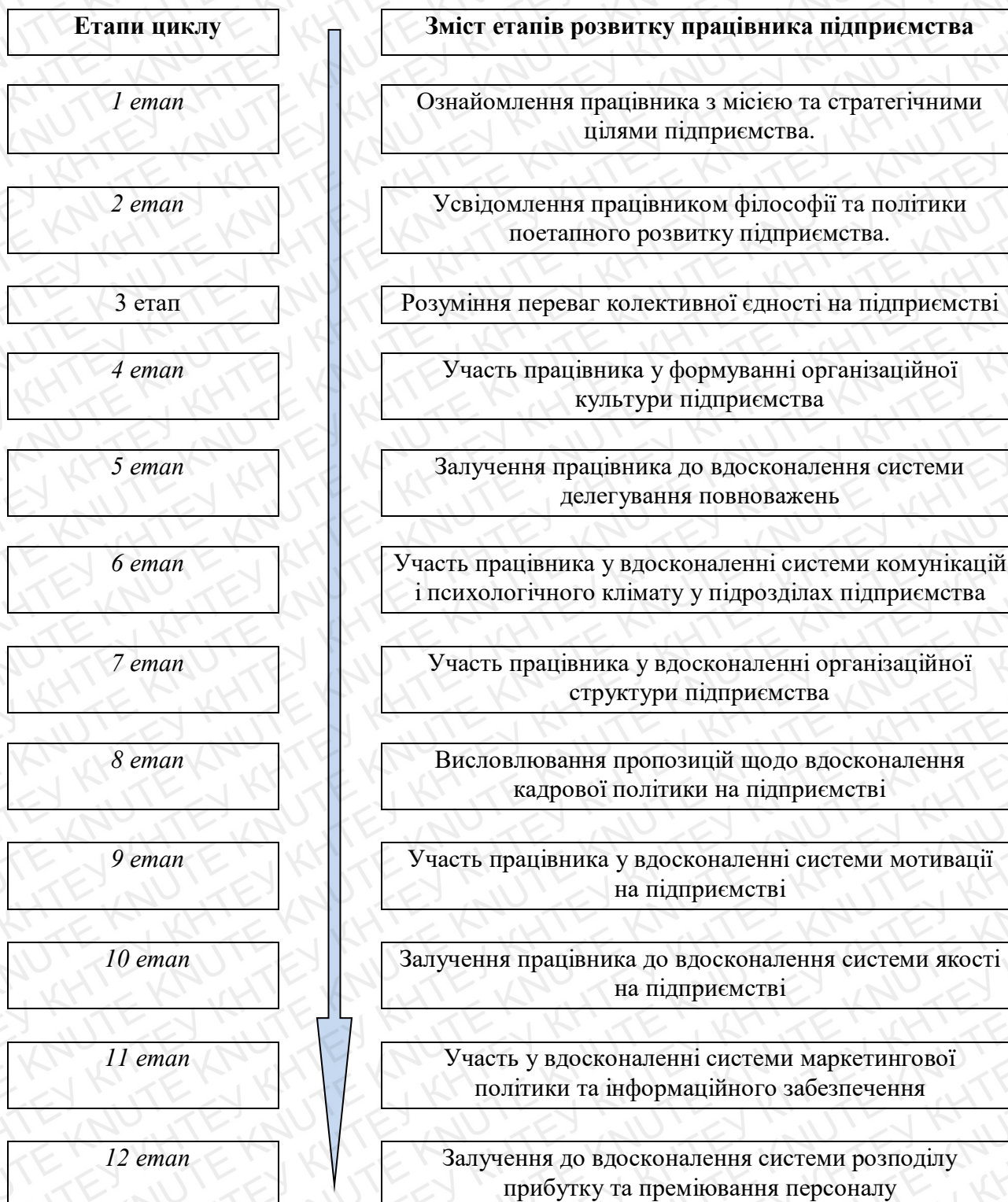
* позначається «+» навпроти рівня ділових якостей, що проявляються у працівника, який оцінюється

Заповнив

(ПІБ, посада)

Дата ___ / ___ / ___ р.

Додаток Ж
Пропонований цикл професійного розвитку працівників
ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»



Джерело: складено автором

Додаток 3

Індивідуальний план професійного розвитку директора ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» на 2021 – 2022 рр.

	Вид підготовки	Ціль підготовки	Форма підготовки	Тривалість	Терміни	Відмітка про виконання
1	Теоретична підготовка Вивчення наукової та законодавчої літератури з питань правового поля діяльності підприємства	Удосконалення знань правильності складання кошторисної документації та відповідність її діючим (чинним) нормативним документам	стажування	Постійно	2021 – 2022	
2	Підвищення кваліфікації по темі: «Вимоги до охорони праці та техніки безпеки»	Отримання нових знань стосовно вимог нормативних актів	п/к	24 год	2021	
3	Практична підготовка Розробка й реалізація бізнес плану	Отримання досвіду підготовки бізнес-плану й реалізації бізнес плану	стажування	постійно	2021 – 2022	
4	Оцінка результативності діяльності персоналу	Отримання навичок управлінської діяльності	майстер-клас	Що-квартально	2021-2022	
5	Участь у конференція та семінарах з питань архівного збереження номенклатури посад працівників	Розвиток організаційних здібностей	п/к	По можливості	2021-2022	

Дата

Підпис

Прізвище, ініціали

Додаток Ж

HR-спеціаліст

В логістичній компанії ТОВ «ЗАММЛЕР- Україна» з'явилася вакансія фахівця по роботі з персоналом (на три роки, на час дикретної відпустки).

Хто ми є: - досвідчений логістичний оператор, в Україні ми обслуговуємо клієнтів з 2006 року, пропонуючи комплексні логістичні послуги для ланцюга поставок.

Лідер логістики для автомобільного та промислового секторів, співпрацюючи також із замовниками з інших секторів, для яких своєчасність, безпека та якість наданих послуг є життєво – важливими.

Завзята команда професіоналів, орієнтована на потреби клієнтів із широким спектром навичок - від проектування транспортних маршрутів до впровадження оптимальних логістичних рішень. Команда спеціалістів, яка знає та дотримується законів та норм, пов'язаних із завданнями та діяльністю, що виконуються в їх професійній місії. (www.groupecat.com.ua).

Мова йде не просто про кадрове адміністрування та ведення проектів по підборі персоналу і закриття вакансій різної складності, а про співпрацю і творчу взаємодію з цікавими людьми і можливість отримати професійне навчання і розвиток, в доповнення до оплати праці і позитивним емоціям.

Нам важливо працювати з розумною і сумлінною людиною з вищою освітою (бажано в області економіки, психології, управління персоналом) зі знанням кадрового та можливо, бухгалтерського адміністрування, технологій підбору і оцінки персоналу, з успішним досвідом роботи в сфері управління персоналом від 2-х років.

ОСНОВНІ ОБОВ'ЯЗКИ: - закриття вакансій різного рівня складності,

- **розвиток персоналу** (складання плану розвитку на всіх співробітників та його реалізація),

- кадрове адміністрування (формування пакету документів на прийом, переведення, переміщення, звільнення співробітників, ведення та формування особистих справ, оформлення відпусток, ведення штатного розкладу, ведення статистичної інформації в Google таблицях, оформлення зарплатних карт співробітників, ведення трудових книжок і т.д.)

- організація корпоративного життя компанії.

Кого ми бачимо на цій посаді:

- уважну, відповідальну та терплячу людину,
- впевненого користувача Word, Excel, Outlook, 1С 8.3 Бухгалтерія,
- досвід роботи від 2 років,
- рівень англійської мови intermediate та вище,
- має чудові комунікативні та організаторські навички.

Як ми будемо тебе надихати:

- Графік роботи з 09:00 до 18:00
- Робота в с. Чайки в сучасному, зручному офісі зі смачною кавою
- Корпоративний транспорт до/з місця роботи (від/до метро Житомирська)
- Офіційне працевлаштування (за трудовою книжкою)
- Мед. страховка та повний соц пакет згідно КЗОП
- Вивчення англійської мови в офісі, корпоративи та інші приємності
- Молодий, дружній і талановитий колектив
- Можливість професійного та кар'єрного росту
- Конкурентоспроможна заробітна плата, за результатами співбесіди

Чекаємо на тебе в нашій команді!

