

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління розвитком персоналу підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», м. Київ)

Студентки 3 курсу 7с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого бакалаврського
рівня

Монтаковської
Карини В'ячеславівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська
Валентина Миколаївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри

« » 20 р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Монтаковській Карині В'ячеславівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

Управління розвитком персоналу підприємства

Затверджена наказом ректора від «01» листопада 2022 р. № 2914

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 6.02.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи - дослідити особливості удосконалення професійного розвитку персоналу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ».

Об'єкт дослідження – процес розвитку і навчання персоналу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні і практичні основи управління розвитком персоналу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ».

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1-3	Жуковська В.М		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)
ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

1.1 Характеристика концепцій та теорії управління розвитком персоналу на підприємстві

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ"ЕСКА КАПІТАЛ"

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ"ЕСКА КАПІТАЛ"

2.2 Оцінка факторів впливу на ефективність управління розвитком персоналу на підприємстві

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ у ТОВ "ЕСКА КАПІТАЛ"

3.1. Розробка програми підвищення управління розвитком персоналу на підприємстві

3.2. Прогнозна оцінка впровадження програми розвитку персоналу на підприємстві

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	20.12.22 р.	20.12.22 р.
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру, перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. процесу

7. Дата видачі завдання «__»__ 20__ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи
Жуковська Валентина Миколаївна
(прізвище, ініціали, підпис)9. Гарант освітньої програми
Підкамінний Ігор Миколайович10. Завдання прийняв до виконання студент Монтаковська Карина В'ячеславівна
(прізвище, ініціали, підпис)

**11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи
«Управління розвитком персоналу підприємства» студенткою групи 7с -
Монтаковською Кариною В'ячеславівною.**

Представлена робота Монтаковської К.В. відповідає обраній темі, робота, характеризується актуальністю, спрямована на дослідження методів удосконалення професійного розвитку персоналу, складається зі вступу, трьох розділів, висновків. В першому розділі автор розкриває теоретичні засади управління розвитком персоналу на підставі аналізу публікацій зарубіжних і вітчизняних авторів частково подає підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу. Другий, аналітичний розділ дипломної роботи присвячено аналізу управління розвитком персоналу підприємства ТОВ "ЕСКА КАПІТАЛ", де студенткою визначено оцінку факторів впливу на ефективність управління розвитком персоналу на підприємстві. У рекомендаційному розділі розроблено програму підвищення ефективності управління на підприємстві, здійснено прогностичну оцінку впровадження програми розвитку персоналу на підприємстві. В ході виконання дипломної роботи Монтаковська К.В. проявила креативність, ініціативність, старанність, наполегливість, здатність та вміння застосовувати набуті знання для вирішення складних завдань

Виконана ВКР відповідає встановленим вимогам, виконана самостійно, рекомендується до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи
Жуковська В. В.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Монтаковської К.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Підкамінний Ігор Миколайович

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри

Бай С.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 20 р.

АНОТАЦІЯ

Монтаковська Карина В'ячеславівна. Управління розвитком персоналу підприємства. Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньою програмою «Управління бізнесом». Державний торговельно-економічний університет, 2023.

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено теоретико-методологічний аналіз проблеми розвитку персоналу у вітчизняній та зарубіжній літературі, розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу, досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ "ЕСКА КАПІТАЛ". Визначено оцінку факторів впливу на ефективність управління розвитком персоналу на підприємстві, розроблено програму підвищення ефективності управління на підприємстві, здійснено прогностичну оцінку впровадження програми розвитку персоналу на підприємстві.

Ключові слова: персонал, вплив, ефективність, управління, прогностична оцінка.

SUMMARY

Montakovska Karina Vyacheslavivna. Management of enterprise personnel development. Graduation qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management" in the educational program "Business Management". State University of Trade and Economics, 2023.

In the graduation thesis, a theoretical and methodological analysis of the problem of personnel development in domestic and foreign literature was carried out, methodical approaches to evaluating the effectiveness of personnel development management were considered, and the organizational and economic characteristics of the company "ESKA CAPITAL" LLC were investigated. An assessment of the factors affecting the effectiveness of personnel development management at the enterprise was determined, a program for increasing the efficiency of management at the enterprise was developed, and a predictive assessment of the implementation of the personnel development program at the enterprise was carried out.

Key words: personnel, impact, efficiency, management, predictive assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»	6
1.1 Характеристика концепцій та теорії управління розвитком персоналу на підприємстві.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу.	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ"ЕСКА КАПІТАЛ"	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ"ЕСКА КАПІТАЛ"	20
2.2 Оцінка факторів впливу на ефективність управління розвитком персоналу на підприємстві.....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ у ТОВ "ЕСКА КАПІТАЛ"	33
3.1. Розробка програми підвищення управління розвитком персоналу на підприємстві.....	33
3.2. Прогнозна оцінка впровадження програми розвитку персоналу на підприємстві.....	39
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Світовий соціум на початку XXI століття отримав потужний імпульс розвитку – становлення нової економіки, багатовекторність якої принципово відрізняє її від економіки традиційної – індустріальної. Одним із трендів такої економіки стало суттєве підвищення ролі та зростання значущості людського ресурсу як стратегічно важливої компоненти конкурентних переваг.

Різновекторні та неоднозначні трансформації характеру та змісту праці, вимагають адекватних перетворень в системі менеджменту персоналу. Стійку позитивну динаміку та посилення конкурентних позицій підприємств на ринку можуть забезпечити лише висококваліфіковані та креативні працівники, від компетентностей яких залежить як постановка стратегічно важливих цілей, так і результати їх досягнення. Саме розвиток компетентностей працівників є передумовою ефективної діяльності підприємства.

Теоретико-методологічні підвалини та прикладні аспекти розвитку персоналу закладено в роботах іноземних вчених, які стали класиками сучасної теорії компетентностей. Серед них – М. Армстронг, Р. Бояцис, Дж. Бургойн та Р. Стюарт, Дж. Равен, Лайл М. Спенсер-мол. та Сайн М. Спенсер, С. Сангі, Шродер Х., С. Холліфорд та С. Уїддет та інші.

Особлива увага приділяється багатоаспектним та широкоплановим питанням якості освіти, професійного навчання, формування компетентності працівників як напрямку ціннісного розвитку особистості в умовах інформаційного суспільства та соціально-екологічного розвитку підприємства знайшли відображення у працях Волівач А. П., Грішнєвої О. А. Жуковської В.М., Г. І., Крушельницької Я. В., Колота А. М., Петюха В. М. Полякової Г. А., Рябенка В. І. Савченко В. А. та інших теоретико-прикладних аспектів розвитку та реалізації компетентностей персоналу, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей, як контент стратегічного управління людськими

ресурсами (Петрова І. Л.), методологічних проблем моделювання компетенцій в аспекті вивчення питань формування конкурентоспроможності фахівця на ринку праці (Столярук Х. С.), загальних компетенцій ефективної роботи в команді (Петюх В. М., Шеїна В. О., Шепель А. Ю.), компетентнісного підходу як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства (Арапова О. М., Фрідріф В. П., Модирка В. А.), використання компетентнісного підходу до управління персоналом в умовах трансформаційних перебудов зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства (Синиченко А. В.).

З огляду на зазначене можна стверджувати, що українськими та іноземними вченими зроблено суттєвий внесок в дослідження теоретико-методологічних і прикладних аспектів управління розвитку персоналу. Проте, невирішеність низки питань інституціонального характеру, наявність науково-практичних проблем щодо управлінського інструментарію практику розвитку персоналу обумовили вибір теми, визначили мету, предмет і логіку дослідження.

Об'єкт дослідження – професійний розвиток і навчання персоналу.

Предмет дослідження – удосконалення професійного розвитку персоналу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ».

Мета магістерської роботи - дослідити особливості удосконалення професійного розвитку персоналу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Здійснити теоретико-методологічний аналіз проблеми розвитку персоналу у вітчизняній та зарубіжній літературі.
2. Розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу.
3. Дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ "ЕСКА КАПІТАЛ".
4. Визначити оцінку факторів впливу на ефективність управління розвитком персоналу на підприємстві.

5. Розробити програму підвищення ефективності управління на підприємстві.

6. Здійснити прогностичну оцінку впровадження програми розвитку персоналу на підприємстві.

Теоретична база дослідження. При написанні цієї роботи було використано нормативно-правові акти, навчально-методична література, статті у періодичних виданнях, інформацію з офіційних сайтів.

Методи дослідження. У магістерській дисертації було використано наступні методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу на засадах розвитку персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень.

Наукова новизна дослідження полягає у такому: основні наукові положення, рекомендації та висновки роботи доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію; дістало подальшого розвитку поняття розвитку персоналу, яке дає змогу відобразити його основні взаємозв'язки із соціальною відповідальністю; запропоновано нові напрями розвитку персоналу на ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ».

Практичне значення отриманих результатів, викладених у дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо процесу управління розвитком персоналу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

1.1 Характеристика концепцій та теорії управління розвитком персоналу на підприємстві

Управління персоналом є одним із найважливіших напрямів забезпечення життєдіяльності компанії, оскільки є двигуном підвищення її ефективності. Безсумнівно, найбільшою цінністю організації є персонал.

Стрімкий розвиток суспільства, зміни у розвитку продуктивних сил в реаліях сьогодення, де знання та вміння є найважливішими, вимагають від керівництва більшої уваги до людей та їх творчих здібностей.

Рівень розвитку персоналу є ключовим фактором ефективності роботи кожної компанії. Тому в умовах турбулентності зовнішнього середовища, швидкого зношування теоретичних знань, умінь і навичок здатність організації підвищувати рівень професіоналізму своїх співробітників є одним із найважливіших показників. свій ринок.

Перш за все, визначимося з термінами «персонал», «управління персоналом» і «розвиток персоналу», які мають близьке значення, оскільки основою впливу є самі працівники, правильне використання яких дозволить досягти загальної мети.

Термін «персонал» об'єднує всі складові елементи трудового колективу підприємства і включає всіх працівників (робочий колектив), які виконують виробничі чи управлінські функції та займаються переробкою предметів праці до використання знарядь праці [1].

Ковальчук І. В. зазначає, що персонал підприємства – це сукупність кваліфікованих постійних (штатних) працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають практичний досвід [11].

Отже, персонал – це працівник організації, який володіє певними навичками, кваліфікацією та здібностями, які організація використовує для досягнення власних цілей.

Управління персоналом - це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії у формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується у вигляді певної кількості взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності. Так, Щокін Г.В. трактує управління персоналом (людськими ресурсами) як процес забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, використовуючи елементи навчання, мотивації та інформації працівників; діяльність, що здійснюється всіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємствами, установами, установами), що сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації та особистих цілей кожного з них [32].

Управління персоналом в економічній енциклопедії трактується як сукупність засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив керівників (кадровиків) підприємства (підприємства, компанії) за допомогою організаційних засобів, економічних і соціальних взаємопов'язаних з метою підвищення ефективності роботи персоналу. діяльність виробництва і створення працівника та розробка перспективної кадрової політики [32]. Основними напрямками діяльності у сфері управління персоналом підприємства або його складових є:

- визначення потреби в персоналі (планування кількісної та якісної потреби в персоналі, вибір методики розрахунку потреби в персоналі);
- підбір персоналу (аналіз джерел підбору персоналу, налагодження зв'язків із зовнішніми органами, комерційна оцінка персоналу при відборі);
- розстановка персоналу (поточна періодична оцінка персоналу, навмисне переведення персоналу);
- розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);

- підтримання комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків між керівником і колективом, соціальних відносин);
- вплив на мотивацію поведінки (адекватна винагорода, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, навчання «підприємництву»);
- управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорони праці, спрямованих на формування безпечних дій у працівників, забезпечення соціальної інфраструктури);
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових відносин, бухгалтерський облік та кадрова статистика, інформація про колектив) [24].

Як бачимо, розвиток персоналу є одним із функціональних елементів системи управління персоналом, тобто її підсистемою. Розвиток персоналу – це складова взаємопов'язаних елементів (підсистем), які працюють самостійно, але спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного та продуктивного управління.

Розглядаючи поняття «розвиток персоналу», О.А. Грішнова зазначала, що це сукупність усієї організаційно-господарської діяльності підприємства у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. А в більш широкому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, постійної періодичної оцінки персоналу, корпоративного планування кар'єри, службового та професійного просування та багато інших [4].

Розвиток персоналу - це планомірно організований процес безперервного професійного навчання працівників з метою підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування кадрового резерву та вдосконалення соціальної структури персоналу [5].

Український мобільний банк знань дає дещо інше трактування терміну «розвиток персоналу»: система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на

вирішення поточних і стратегічних завдань організації щодо забезпечення більшої індивідуальної та організаційної ефективності [9].

Інші трактування поняття особистісного розвитку наведені в таблиці 1.1. (Додаток А). Загалом, узагальнюючи наведені вище трактування цієї категорії, можна зробити наступні висновки:

1) Розвиток персоналу розглядається або як комплекс заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації, або як процес набуття необхідних навичок, навчання та розкриття потенціалу працівників. Безперечно, обидва підходи мають право на існування, проте, на нашу думку, розвиток персоналу слід розглядати як процес, безперервність якого забезпечується послідовним виконанням запланованих у цій сфері заходів.

2) У більшості визначень термін «розвиток персоналу» обмежується професійним розвитком. Проте, на нашу думку, неможливо відокремити професійний і навіть організаційний розвиток працівника від його розвитку як особистості. Лише за умови гармонійного розвитку всіх властивостей (особистісних, професійних, соціальних тощо) особистості можна говорити про розвиток працівника як такого в цілому.

3) Розвиток часто ототожнюють із набуттям додаткових умінь, знань, умінь, навичок тощо. Стосовно персоналу, на нашу думку, розвиток слід розглядати не як збільшення кількості якісних характеристик працівника (екстенсивний процес), а як процес їх вдосконалення та виведення на якісно вищий рівень. нове (інтенсивний процес).

4) Крім того, необхідно розглядати розвиток персоналу не як формальний і одноразовий захід по відношенню до співробітників, а як динамічний і чітко спланований процес стратегічного і постійного характеру [8].

Таким чином, проаналізувавши наведені вище концепції, можна зробити висновок, що управління розвитком персоналу – це дія, спрямована на розробку та реалізацію заходів, спрямованих на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників відповідно до стратегії розвитку

організації. Цей менеджмент має розкривати потенціал співробітників, розширювати наявний діапазон знань, змінити стосунки між людьми та зміцнити комунікації. На мій погляд, найбільш змістовне трактування цього поняття надала Мазник Н.А., а саме те, що це низка безперервних взаємопов'язаних дій, які забезпечують цілеспрямований і постійний вплив на працівників шляхом професійного навчання під час їх роботи в організації з метою підвищення відповідності якості потребам робочої сили робочого місця, більш ефективного використання їх потенціалу та залучення до роботи чинників інтересу [18].

З цього можна сформулювати основні завдання розвитку персоналу, завдяки яким досягаються стратегічні цілі організації, до них можна віднести [18]:

- пошук і підтримка потенційних кадрів для навчання;
- поширення знань і передового досвіду як безперервна система навчання персоналу;
- активація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнювати дух творчості та змагальності;
- працювати над створенням пулу менеджерів;
- створення системи професійного розвитку та планування кар'єри.

Коротко підводячи підсумки, можна сказати, що головним завданням розвитку персоналу є підвищення «виходу» кожного співробітника, структурного підрозділу, організації в цілому.

Будь-яка система розвитку персоналу вимагає дотримання принципів, якими необхідно керуватися та відповідати певним стандартам, що суттєво впливає на процес розвитку персоналу та є умовою успішного кінцевого результату.

Основні принципи розвитку особистості поділяються на дві групи: загальні та специфічні. Розглянемо деякі з них докладніше [18]:

Специфічні: задоволеність, сприйняття, індивідуальність, мотивація, стратегічне мислення, зворотній зв'язок, актуальність методів, повне

використання професійного потенціалу, повага до місії компанії в частині стратегії розвитку персоналу.

Загальні: законність, демократичність, об'єктивність, систематичність, систематичність, готовність до змін, справедливість, гнучкість і чіткість, оперативність, швидкість, відповідальність, новаторство.

1) Принцип індивідуальності. При організації професійної підготовки персоналу слід звертати увагу на професійно-особистісні характеристики кожного працівника.

2) Принцип інноваційності полягає в тому, що стратегія розвитку персоналу повинна включати техніко-технологічні досягнення та орієнтуватися на перспективу їх впровадження як умови підвищення конкурентоспроможності організації.

3) Принцип чіткості зводиться до того, що процес розвитку не хаотичний, а чітко визначений, тобто відбувається з прив'язкою до індивідуальних і колективних програм. З цим принципом тісно пов'язані принципи гнучкості та готовності до змін, сутність яких виявляється у здатності швидко коригувати програми та плани відповідно до зовнішніх і внутрішніх змін.

4) Принцип задоволення і сприйняття. З метою психологічної розрядки та усвідомлення напруги у навчальному процесі слід використовувати такі методи, які забезпечують розслаблення та максимально ефективне сприйняття потоку інформації.

Організація навчання спрямована на те, щоб працівники отримували максимальне задоволення від професійного розвитку, що є необхідною умовою для успішного здобуття знань і навичок.

5) Принцип відповідальності повинен дотримуватися як керівництвом, так і працівниками, що виявляється в дотриманні норм законодавства, актів і нормативних актів на підприємстві.

6) Принцип системності полягає у взаємозв'язку і взаємодоповнюваності кожного елемента системи розвитку персоналу.

7) Принцип мотивації заснований на зацікавленості в розвитку всіх сторін і наявності стимулюючого аспекту, того, що сприятиме розвитку.

8) Принцип зворотного зв'язку. Розвиток співробітників повинен забезпечуватися якісним і своєчасним зворотним зв'язком, який буде залучати і стимулювати співробітників.

9) Принцип ефективності передбачає, що витрати на розвиток персоналу будуть значно нижчими за економічний ефект.

10) Принцип відповідності стратегії розвитку персоналу місії компанії. Професійно-кваліфікаційні характеристики працівників є тактичною та стратегічною основою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Отже, існує тісний зв'язок між місією компанії, яка представлена бажаним рівнем конкурентоспроможності, та розвитком персоналу, який є засобом досягнення поставленої мети та складовою місії компанії.

Зміст роботи, яка виконується на конкретній посаді, визначається комплексом певних функцій. Функції визначають вид управлінської діяльності незалежно від місця їх прояву, тобто підприємства, характеру його діяльності, місця розташування, масштабів діяльності тощо. Загальні функції управління включають планування, організацію, управління, мотивацію і контроль. У контексті управління розвитком персоналу необхідно більше уваги приділяти конкретним функціям, які визначають вплив на роботу персоналу.

Об'єднуючи ці функції (загальні, специфічні та специфічні) у комплекс дій, вони дозволяють підсистемі управління досягти соціально-економічної ефективності організації.

Проаналізувавши основні поняття, напрямки, функції та принципи управління розвитком персоналу, можна зробити висновок, що це складна система, яка потребує значних зусиль від менеджерів, оскільки рівень розвитку персоналу є двигуном і забезпечує конкурентоспроможність компанії.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу.

Принциповою умовою ефективної роботи системи оцінки є її комплексний характер, що враховує все різноманіття завдань, які розв'язують кожну конкретну організацію в загальній системі кадрового менеджменту.

Оцінка роботи персоналу покликана сприяти кращому використанню людських ресурсів організації з допомогою тісної ув'язки завдань, вирішуваних під час оцінки, коїться з іншими напрямками роботи з персоналом, насамперед, з такими напрямками:

- аналіз роботи, визначення вимог роботи;
- навчання та розвиток персоналу;
- пошук та відбір нових працівників;
- кадрове планування;
- розвиток працівників та планування їх кар'єри;
- система стимулювання праці;
- формування кадрового резерву та робота з ним [9].

Вихідним елементом оцінки кадрів, необхідним прийняття рішень щодо просування, підвищення кваліфікації, є формальний рівень знань і досвіду, тобто. суто анкетні дані. Але головними напрямками оцінки є оцінка (облік) результатів праці та оцінка (аналіз) ділових та особистих якостей, що впливають на ці результати. Крім того, спеціально виділяються оцінка потенціалу працівників, а також оцінка їхньої мотивованості.

Врахування результатів праці охоплює практично весь персонал, оскільки є основою системи оплати праці. Результати праці робітників та частини службовців визначаються, як відомо, рівнем виконання норм. Що стосується тих працівників, чия праця не може бути суворо пронормована, то як головний критерій оцінки її ефективності використовується відповідність

результатів праці заздалегідь поставленим на певний період цілям. Робота з виявлення цієї відповідності включає наступні етапи:

- I. Встановлення кількох основних обов'язків (функцій) працівника;
- II. Конкретизація кожної з цих функцій та їх ув'язування з певними показниками (прибуток, витрати, обсяг робіт, терміни та якість їх виконання тощо);
- III. Встановлення одиниць виміру (відсотки, дні, долари та ін.) та системи показників, що відображають результати діяльності;
- IV. Встановлення мінімальних та максимальних «стандартів виконання» за кожним показником;
- V. Зіставлення фактичних результатів праці зі стандартами виконання (вище максимального стандарту, на його рівні, нижчим за мінімальний) та виведення оцінного балу за даним показником;
- VI. Виведення середньої оцінки за всіма показниками[12].

Оцінка роботи персоналу одна із найважливіших напрямів кадрового менеджменту, вона необхідна у тому, щоб сприяти виявленню шляхів підвищення віддачі персоналу організації.

Оцінка роботи персоналу – це процес збору, аналізу та оцінки інформації про виконання працівниками дорученої їм роботи, та з'ясування того, наскільки їхня робоча поведінка, робочі показники та індивідуальні характеристики відповідають встановленим вимогам.

Оцінка роботи персоналу – це процес, куди входять у собі виявлення і доведення до відома співробітника інформації у тому, як і виконує своєї роботи, й у ідеалі розробка плану поліпшення його. Оцінка не тільки дозволяє співробітнику більш ясно побачити завдання, що стоять перед ним, і дізнатися, наскільки добре він працює, але також впливає на майбутню роботу, на його ставлення до справ і на бажання досягти більш високих результатів.

Оцінка роботи персоналу включено до складу процесу управлінського контролю, що здійснюється щодо людських ресурсів фірми. Найчастіше результати оцінки роботи персоналу використовуються для прийняття

адміністративних та управлінських рішень, які пов'язані з переказами, призначеннями, оплатою праці, покараннями чи звільненнями [25].

І хоча успіхи працівника в даний момент на конкретному робочому місці зовсім не означають з необхідністю, що він так само успішно виконуватиме й іншу, більш складну, відповідальну роботу, все ж таки інформація, яка була отримана в результаті оцінки, має високу цінність для прогнозу успішності співробітника на новій посаді.

Стимулювання співробітників до досягнення більш високих робочих результатів та до проявів зразків робочої поведінки, які відповідали б встановленим вимогам, можливе лише тоді, коли система оцінки буде здатна виявити ті відмінності в робочих результатах та трудовій поведінці співробітників, які чітко співвідносяться з відмінностями на рівні їх професійної успішності.

Оцінка праці персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик особистості (здібностей, характеру, мотивації, навичок) вимогам виконуваної організаційної ролі.

Традиційно оцінка персоналу має такі цілі

А) Основні: зміна оплати праці працівників та стимулювання персоналу за трудовими результатами; визначення ефективності роботи співробітників; розвиток персоналу.

Б) Додаткові: перевірка мотивації до праці та до роботи на даній посаді; перевірка сумісності співробітника з колективом; визначення перспектив розвитку кар'єри співробітника.

В) Специфічні: поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі; визначення кола співробітників та переліку посад, що підлягають скороченню та звільненню.

Оцінка результатів роботи співробітників має відповідати питанням у тому, наскільки ефективним є праця персоналу компанії. Якщо робота має високу продуктивність, але в результаті неприйнятний результат (брак,

необхідність доробок чи переробок), таку роботу не можна вважати ефективною.

Сучасний підхід до оцінки роботи співробітників зводиться до того, що недостатньо виміряти кінцеві результати роботи, необхідно також визначити і те, якою мірою співробітник проявляє такі якості та демонструє таку робочу поведінку, яка є необхідною умовою ефективної роботи. Так як оцінка роботи персоналу націлена на подальше коригування, то при комплексному підході об'єктом аналізу стають і такі фактори, які мають як прямий, так і опосередкований вплив на працю працівників.

Для оцінки роботи персоналу в Україні використовують різні методи Ассесмент-Центр, Management byobjectives, «360 градусів», Performance management [34].

Система опитування, метод 360 градусів, має своє підводне каміння, здатне звести до мінімуму об'єктивність оцінки. Кожен робочий колектив будується на взаємовідносинах між співробітниками, цей аспект впливає правдивість оцінювання. Наприклад, при тестуванні керівника у підлеглих може виникнути небезпідставна тривога щодо наступного «розбору польотів». Страх зіпсувати відносини з начальством і навіть втратити роботу може призвести до того, що результати оцінки будуть явно завищеними. До недоліків методики можна віднести також необхідність попередньої підготовки до проведення опитування та трудомісткість процесу обробки інформації. Розробка анкети, вибір форми опитувальника, інструктаж та підготовка співробітників, надання часу на обмірковування та відповіді – це етапи, пов'язані з певними фінансовими та тимчасовими витратами.

EBS розробила модель потенціалу, спираючись на результати понад 150 наукових досліджень останніх років. Завдання оцінки роботи персоналу полягає у виявленні його трудового потенціалу, ступеня використання цього потенціалу, відповідності співробітника займаній посаді чи його готовності обійняти конкретну посаду, у тому, щоб охарактеризувати ефективність його праці, отже, і цінність співробітника в організацію.

Створення ефективної процедури оцінки та розробка критеріїв, що при цьому використовуються, потребує врахування тих факторів, що впливають на найважливіші показники ефективності праці персоналу. Система оцінки, що діє у компанії, зрештою має підвищувати ефективність праці всіх категорій персоналу.

Оцінка результатів праці дозволяє виявити відповідність робочих показників встановленим нормативам та вимогам, допомагаючи визначити ті аспекти роботи працівників, які необхідно покращити. Оцінюючи роботи персоналу, певною мірою оцінюється також і робоча поведінка співробітників. Оцінка робочої поведінки допомагає виявити характеристики, які визначають успіх виконання роботи або заважають досягненню показників. Одним із основних показників ефективності робочої поведінки є результати професійної діяльності працівників. При розробці системи оцінки співробітника необхідно вирішити питання, на підставі яких критеріїв проводитиметься його оцінка.

Критерій – це показники роботи та робочої поведінки, які встановлюють необхідні «стандарти досконалості», які потрібно досягти, щоб і працівник і фірма могли згодом реалізувати свої мети, тобто. критерії – це такі показники, такі характеристики (поведінкові, робочі та особистісні), ґрунтуючись на яких можна судити про те, наскільки добре співробітник виконує свою роботу. Найбільшого поширення набули об'єктивні критерії оцінки робочих результатів: нормативи продуктивності та якості, стандарти, які можна встановити практично для будь-якої роботи. Іноді використовуються і суб'єктивні критерії, тобто характеристики та показники, що оцінюються на підставі оцінок та думок експертів (табл. 1.2 Додаток Б).

Кількісні показники. Дані показники є найпоширенішими критеріями з метою оцінки роботи співробітників. Це найоб'єктивніший, найпряміший і найзрозуміліший спосіб оцінки, у якому персонал оцінюється виходячи з досягнутих результатів (обсяг виконаної роботи, обсяг продажу рублях тощо.). Для керівника найголовнішим результатом його роботи є виробничі

показники, які були досягнуті керованим ним колективом (підрозділом) та своєчасність виконання намічених планів.

Якість роботи. Досить часто якість роботи виявляється важливішим, ніж продуктивність праці. Випуск великої партії неякісної продукції замість прибутку може завдати компанії значних збитків [21].

Відомо багато прикладів, коли автомобільним підприємствам для виправлення помилок, допущених конструкторами, доводилося повертати на доопрацювання сотні тисяч уже проданих автомобілів, а це, своєю чергою, призводило до величезних фінансових втрат. Як і в оцінці кількісних показників, тут можуть діяти такі чинники, які «зашумлюють» результати оцінки якості роботи. Наприклад, низька якість сировини або комплектуючих, застаріле обладнання може призвести до більшої кількості помилок або більш низької якості роботи.

Індивідуальні показники працівника. Вони оцінюються за допомогою тестів, різних оціночних шкал або опитувальників, які дозволяють оцінити ділові та особисті якості, а також особливості робочої поведінки, які впливають на ефективність роботи персоналу. Оцінюючи особистих якостей співробітника передній план виступають ті якості, які мають найбільше значення задля досягнення високих робочих результатів: емоційна стійкість, особистісна зрілість, комунікабельність та інших.

Оцінюючи ділових якостей працівника, зазвичай, визначають ступінь прояви у працівника тих якостей, які характеризують його ставлення до дорученої роботи. В першу чергу, йдеться про такі якості як відповідальність, самостійність, наполегливість, надійність, ініціативність та ін. роботи – особливості робочого поведінки під час взаємодії з керівником, клієнтами, колегами, поведінка у складних ситуаціях.

Критерії оцінки роботи співробітників повинні оцінювати їхній внесок у досягнення спільних цілей компанії, що, у свою чергу, дає можливість керівництву компанії приймати правильні адміністративні рішення (зарплата, премії, просування тощо). Вибір певних критеріїв оцінки (робочі результати,

особисті якості співробітників, робоча поведінка) залежить від категорій співробітників, що оцінюються, і від того, як надалі будуть використовуватися отримані результати.



РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ"ЕСКА КАПІТАЛ"

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ "ЕСКА КАПІТАЛ"

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕСКА КАПІТАЛ» (далі ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» або компанія) було засновано у Києві 20 листопада 2008 року (свідectvo про реєстрацію А01 №265780) із статутним капіталом 54 тис. грн.

Єдиним учасником товариства на момент створення була фізична особа-резидент. У 2011 році загальними зборами учасників товариства було затверджено договір купівлі-продажу усієї частки власника у статутному капіталі ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», за яким право власності на корпоративні права компанії у рівних частках (по 50%) набули два учасника – фізичні особи-резиденти. У липні 2011 року було прийнято рішення про збільшення статутного капіталу компанії за рахунок додаткових внесків до 200 тис. грн. із збереженням частки кожного з учасників. Станом на 13.07.2012 р. статутний капітал було сплачено в повному обсязі та в подальшому (до дати цього рейтингового звіту) його обсяг не змінювався.

Компанія здійснює надання лізингових послуг за рахунок як власних, так і залучених коштів. Рівень забезпечення діяльності власними коштами на початок поточного року був помірним, але лише 1,8% власного капіталу формував статутний капітал.

Протягом 2018-2021 років та I півріччя 2022 року діяльність компанії була прибутковою, що позитивно позначилося на динаміці капіталу. Загальний розмір власного капіталу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» на початок поточного року становило майже 30% валюти балансу (на початок 2021 року – 19,5%), а рівень покриття лізингового портфеля власними коштами було понад 36% (17,1% станом на початок 2021 року). Враховуючи стрімке зростання

обсягів лізингового портфеля у I півріччі 2022 року питома вага власних коштів на ресурсній базі компанії скоротилася до 21,6%, а рівень покриття лізингового портфеля власним коштом зменшився до 12,8%. Таким чином, враховуючи динамічний розвиток ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» протягом поточного року та плани суттєвого збільшення обсягу лізингового портфеля у найближчій у перспективі існує необхідність збільшення капіталу.

Станом на 30.06.2022 р. зобов'язання ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» подано заборгованістю за кредитами трьох банків на загальну суму 28,6 млн. грн., а також непогашеним залишком за залученою на зворотній основі у II півріччі 2021 року фінансовою допомогою обсягом 17,6 млн. грн. Цього року емітент має намір розмістити випуск облігацій серії А загальною номінальною вартістю 30,0 млн. грн. всі позикові кошти залучаються з метою придбання техніки для подальшого надання її в лізинг. При цьому до кінця поточного року очікується суттєве зростання рівня боргового навантаження та збільшення питокої ваги короткострокового боргу у структурі фінансових зобов'язань компанії, що зумовлено наближенням термінів повернення фінансової допомоги.

Основним прибутковим активом Емітента є лізинговий портфель. Портфель помірно диверсифікований за контрагентами та термінами. До кінця червня 2022 року розподіл вартості лізингового портфеля за видами техніки виглядав так:

- 13,7% – вантажна техніка
- 72,1% – сільськогосподарська техніка
- 7,4% – легкові автомобілі
- 6,4% – спецтехніка.

За останні 25 років світ професій пережив кардинальну трансформацію. Вимоги до співробітників постійно змінюються - наприклад, моделі компетенцій значно оновлюються раз на 3-4 роки. У результаті результативність та поточні навички перестали бути цінними критеріями прогнозу професійної успішності. Часто невідомо, чим належить займатися

людині на наступному рівні посади або за кілька років на своїй позиції. Ті навички, якими співробітник має сьогодні, можуть стати марними завтра.

Все це призвело до появи нового виміру в оцінці – потенціалу чи прогнозу успішності в нових умовах. Компанії стали розділяти успішних співробітників на дві групи - HiPro, або високорезультативні співробітники (HighProfessionals), і HiPo - високопотенційні співробітники (HighPotential). Високорезультативні співробітники показують ефективність своєї поточної діяльності, а співробітники з високим потенціалом здатні освоїти новий функціонал і бути успішними при зміні своєї ролі.

Оцінка потенціалу стає все більш поширеною практикою в українському кадровому менеджменті. Компанії розробляють власні моделі потенціалу та впроваджують практики інструменти прогнозування ефективності співробітників, розробляються нові інструменти його вимірювання.

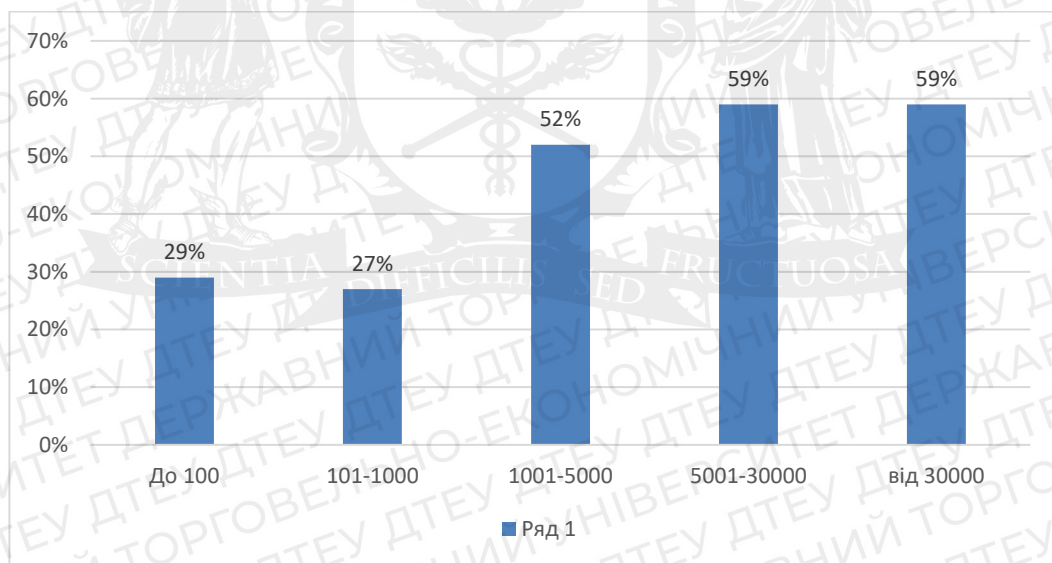


Рис. 2.1 % українських компаній, які оцінюють потенціал.

Джерело: [22]

Для оцінки потенціалу у ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» було запропоновано методику оцінки компанії EBS, яка розробила спеціальний інструмент – тест PotentialinFocus.

В ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» планування процесу управління персоналом починається з визначення місії підприємства, його стратегії та тактики. На рівні головного підприємства розроблено та діють ряд документів, що

визначають кадрову політику компанії в цілому. Ці документи розроблені відповідно до стандартів компанії SGS Societe Generale de Surveillance S.A. На рівні філій та представництв на їх основі визначається потрібна чисельність працівників за професіями та рівнями кваліфікації. При плануванні потрібної чисельності обов'язково необхідно враховувати заходи щодо економії трудових витрат, пов'язані з впровадженням нової техніки та технології, оптимізації трудових норм, поєднанням професій тощо.

Кадровий склад та його зміни мають певні кількісні, якісні та структурні характеристики, які можуть бути відображені такими абсолютними та відносними показниками:

- Спискова та явочна чисельність працівників на певну дату;
- Середньооблікова чисельність працівників за певний період;
- Питома вага працівників окремих підрозділів у загальній чисельності підприємства;
- Середній розряд робітників;
- Питома вага фахівців, які мають вищу або середню спеціальну освіту у загальній чисельності працівників підприємства;
- Середній стаж роботи зі спеціальності;
- Плинність кадрів;
- Фондоозброєність праці працівників та робітників на підприємстві.

Проведемо моніторинг ефективності використання трудових ресурсів за показниками продуктивності праці, структури та руху кадрів.

Моніторинг структури кадрів підприємства здійснюється за такими напрямками: стать, вік працівників, освіта, контингент та категорії працюючих. Моніторинг виконання плану праці – основа виявлення внутрішніх резервів використання працівників та його робочого дня. У плані праці розраховуються такі показники: обсяг роботи, чисельність працівників, фонд оплати праці, середньомісячна заробітна плата одного працівника, продуктивність праці. Результати моніторингу трудових показників ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» відобразимо у табл. 2.1 (Додаток В).

Аналіз показників табл. 2.1 дозволяє зробити висновок, що використовуються трудові ресурси неефективно. Темпи зростання зарплати перевищують темпи зростання продуктивності праці. Продуктивність праці у 2020 р. збільшилась порівняно з рівнем 2019 р. на 3%, а заробітна плата збільшилась на 11,3%. У 2021 р. продуктивність збільшилась порівняно з 2019 р. на 6,6%, а середньомісячна заробітна плата зросла на 26,6%. Останній показник з позиції економічної науки має бути нижчим за зростання продуктивності праці, в іншому випадку в перспективі діяльність організації перестане бути ефективною. Хоча з позиції матеріального забезпечення працівників зростання заробітної плати – це позитивний фактор. Діаграма, зображена на рис. 2.2, демонструє співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та заробітної плати.

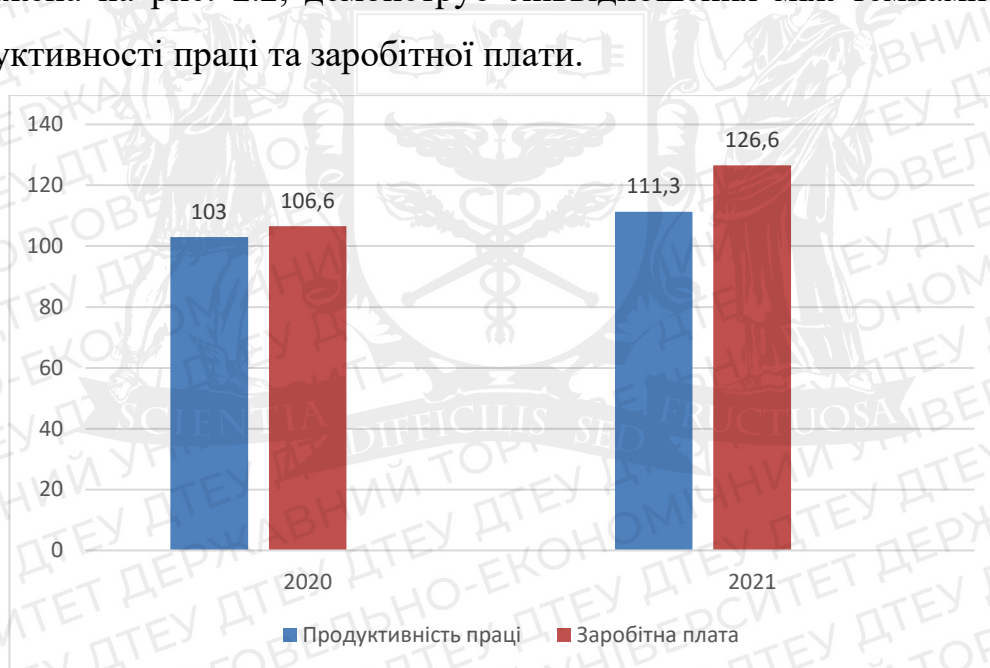


Рис. 2.2 Темпи росту продуктивності праці та заробітної плати у 2021-2022 р.р. ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Джерело: складено автором

У 2020 р. співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати вказує на значне перевищення зростання заробітної плати порівняно зі зростанням продуктивності праці, у 2021 р. ситуація трохи покращала – темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи

зростання заробітної плати, але меншою мірою. Відповідно, з погляду науки ефективність кадрового менеджменту підвищилася.

Важливим фактором, що впливає на рівень продуктивності праці, є склад та структура кадрів. Для дослідження були представлені дані щодо вікового складу, освітнього критерію та руху кадрів. Проаналізуємо склад та структуру кадрів за віком у табл.2.2. (Додаток В). Дані таблиці 2.2 дозволяють дійти висновку у тому, що вікова структура за аналізований період мало змінилася – знизилася лише питому вагу групи працівників віком від 30 до 40 років. Найменшу питому вагу займає група працівників у віці до 30 років, а найбільшу – у віці від 40 до 50 років. На другому місці за значимістю йде група працівників віком від 30 до 40 років.

Наведені дані, з одного боку, свідчать про сталість структури кадрів підприємства, з іншого боку – менеджеру необхідно звернути увагу на омолодження складу кадрів. Одним із елементів аналізу трудових ресурсів є освіта працівників. Проаналізуємо склад та структуру працівників за рівнем освіти (табл.2.3).

За даними табл. 2.3 (Додаток Г) за період з 2019 по 2021 роки кількість працівників із вищою та середньою професійною освітою збільшилась на 120 осіб. При цьому у структурі кадрів скоротилася частка робітників у загальній чисельності на 13,8%. Це говорить про зміну вимог до якості та рівня знань працівників. Крім того, освітній критерій відображає специфіку діяльності керівництва ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ». Планування навчання персоналу в основному має бути спрямоване на внутрішньо-організаційне навчання. Це дозволяє використовувати власні виробничі ресурси, які працюють без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створює умови для мобільності, мотивації та саморегуляції працівника. Воно прискорює процес адаптації працівника до умов виробництва, що змінюються.

Особливого значення визначення проблем кадрової політики має аналіз плинності кадрів та її причин (табл.2.4 Додаток Г).

Однією з умов успішної роботи підприємства є сталість складу кадрів, що характеризується показниками плинності та сталості кадрів.

Коефіцієнт плинності кадрів - відношення числа працівників, звільнених з причин плинності (власне бажання, за порушення трудової дисципліни, внаслідок недостатньої кваліфікації) до середньооблікового числа працівників за аналізований період.

Коефіцієнт плинності кадрів становив за 2019 рік 81,2%, за 2020 рік – 17,1% та за 2021 рік – 32,5%. Помітні значні коливання руху кадрів, хоча порівняно з 2019 р. плинність знизилася. Керівництву підприємства необхідно замислитися над збереженням постійного складу кадрів, тим паче, що рівень середньої зарплати для підприємства досить високий. Отже, причина плинності криється не лише у вищій заробітній платі інших підприємств. Плинність кадрів як діаграми наведено на рис. 2.3.

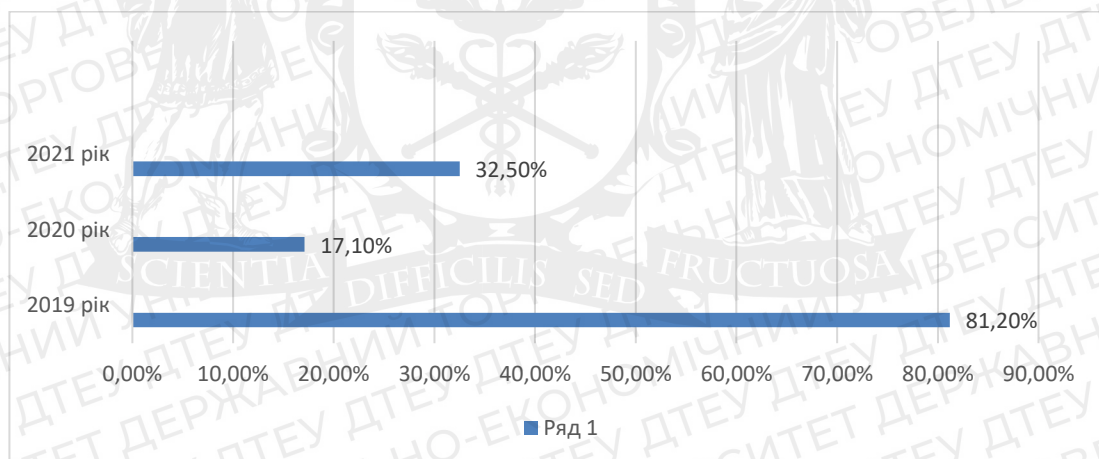


Рис. 2.3 Динаміка плинності кадрів.

Джерело: складено автором

Як показують дані розглянутого шаблону критерію оцінки індивідуального вкладу співробітника, у підприємстві використовуються лише три критерії. У цьому підході до оцінки вважатимуться формальними. У затвердженому Порядку встановлено, що оцінки «4» та «5» встановлюються лише в окремих випадках під час досягнення особливо значущих результатів у роботі. Оцінки «1» та «5» підтверджуються конкретними факторами,

документами. Загальний бал працівника, рівний «3», повинен відповідати частки премії, встановленої для показників преміювання 3 рівня.

Отже, можна дійти невтішного висновку, що встановлювані щомісячно розміри балів кожному співробітнику, впливають на його рівень оплати праці, що, безумовно, є плюсом з метою оцінки системи управління персоналом.

Але є певні мінуси. Насамперед, обмежена кількість критеріїв. На наш погляд, прийнятих у депо критеріїв недостатньо, щоб можна було оцінити професійну компетентність того чи іншого фахівця чи керівника.

Аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» показав, що:

- діяльність підприємства є ефективною – обсяги виконаних робіт за аналізований період збільшились на 24%;
- чисельність працюючих збільшилася на 25%;
- вікова структура за аналізований період практично не змінилася – найменшу питому вагу займає група працівників віком до 30 років, а найбільша – віком від 40 до 50 років. На другому місці за значимістю йде група працівників віком від 30 до 40 років;
- за період з 2019 по 2021 роки кількість працівників з вищою та середньою професійною освітою збільшилась на 120 осіб;
- використання трудових ресурсів вважатимуться ефективним, тому як у разі зростання продуктивності праці на 6,6%, середня заробітна плата підвищилася на 26,6%;
- проведення моніторингу системи управління компетенціями підприємства показало, що є хороші розробки для використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом, управління компетенціями потребує розвитку.

З метою підвищення ефективності кадрового менеджменту керівництву Представництва ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» необхідно використати компетентнісний підхід більш повно. Пропозиції щодо формування,

моніторингу та управління компетенціями персоналу будуть розглянуті у третьому розділі дипломної роботи.

2.2 Оцінка факторів впливу на ефективність управління розвитком персоналу на підприємстві

Для того, щоб краще проаналізувати прийняту у ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» систему оцінки компетенцій персоналу, розглянемо докладніше застосування, використовуваної моделі оцінки. Особистісне та кар'єрне зростання співробітників має ґрунтуватися на результатах оцінок їх особистих та професійних компетенцій. Для цього в Товаристві використовується один із найдоступніших і найпростіших способів – метод «360 градусів».

Оцінка персоналу за методом «360 градусів» дає змогу проаналізувати поведінкові, особистісні та професійні якості співробітника на підставі опитування людей, які безпосередньо пов'язані з ним у різних робочих сферах та ситуаціях. Даний механізм оцінки можна використовувати у найрізноманітніших напрямках – для професійного розвитку співробітників, виявлення проблемних факторів, що знижують ефективність роботи, розробки плану розвитку та навчання персоналу.

Суть методу – включення до опитування оцінювачів, які оточують працівника у різних робочих ситуаціях.

У кожному конкретному випадку як оцінювач необхідно вибрати саме коло людей, які мають різнобічні контакти зі співробітником:

- Верхній сегмент кола – безпосередній керівник та вище начальство;
- Нижній сегмент – підлеглі працівники (якщо такі є);
- Бічні сегменти - колеги, клієнти, партнери [5].

При оцінці надаються такі вимоги до позиції кандидата з компетенцій:

– Орієнтація на результат: готовність брати відповідальність, самостійно реалізовувати проекти, братися за нові проекти, приймати рішення в умовах дефіциту часу та інформації без підтримки керівника; внутрішній локус

контролю; високі стандарти якості; орієнтація на кінцевий результат, а чи не на процес.

– Комунікація та вплив: вміння впливати як наодинці, так і на групу у важких ситуаціях спілкування; мати впевнені навички презентації та публічних виступів; письмова комунікація; вміння відстоювати свою позицію перед обличчям незгодних (коли їх більшість, коли це люди вищі за статусом); дипломатичність.

- Вміння працювати в команді.

- Гнучкість.

– Організація та планування: вміння скласти та швидко перебудувати розклад, організувати взаємодію великої кількості людей.

- Аналітичне мислення.

- Стратегічне мислення.

- Стресостійкість: високий емоційний контроль, уміння працювати під тиском, висока працездатність.

Компетентний співробітник підприємства завжди перебуває на шляху самовдосконалення, а дійсна оцінка можливостей, перспектив та його професійних навичок ефективно цьому сприяє.

Оцінка проводиться у власному кабінеті користувача. Відмова від паперових бланків та повна автоматизація дослідження забезпечують низку переваг:

– кожен учасник отримує електронний лист із докладним описом процедури оцінки;

– кожен сам вибирає зручне місце та час для заповнення опитувальника;

– статус оцінки та кількість отриманих відповідей можна оперативно відстежувати у програмі;

- забезпечується високий рівень анонімності оцінки, а значить її найбільша об'єктивність;

– натискання однієї кнопки дозволяє створити докладний звіт із результатами оцінки.

Наразі опитувальник дозволяє оцінювати лідерські компетенції кандидата. Оцінка ведеться за компетенціями, кожної з яких респондентам необхідно проаналізувати набір тверджень. При цьому оцінюється ступінь виразності певної характеристики у роботі кандидата.

Фахівці кадрової служби отримують зрозумілі критерії, що дозволяють з високим ступенем достовірності оцінити, чи успішним буде той чи інший співробітник. Крім цього, формується прозора та об'єктивна система ділової оцінки персоналу, яка підвищує мотивацію співробітників та є стимулом до саморозвитку.

Модель компетенцій керівника включає чотири блоки:

- Базові (індивідуальні характеристики);
- Професійні (виробнича діяльність);
- Управлінські (робота з підлеглими);
- Управлінські (робота з іншими) компетенції.

При цьому базові компетенції є своєрідним фундаментом, на якому будується робота управлінця. Такі компетенції директора лежать швидше у сфері особистісних якостей, ціннісних орієнтацій, Я – концепції людини [10].

Під час проведення чергової комісії на підвищення посад та (або) розрядів було представлено кандидатів на керівні посади. Однією з яких є вакансія на начальника технічного департаменту. Відповідно до правил процедури підвищення було проведено оцінку компетенцій співробітника, який претендує на цю посаду за методом «360 градусів».

Розглянемо докладно звіт по анкеті «методу 360 градусів» і спробуємо виявити, чи дана методика є ефективною для підбору кандидатів на вакантні посади управлінської ланки компанії.

У додатку А наведено результати оцінки компетенцій громадянина «Х», який претендує на посаду начальника технічного департаменту ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ».

Виходячи з аналізу, можна виявити переваги та недоліки методу 360 градусів, щоб оцінити ефективний даний метод для оцінки кандидатів чи ні. Вони полягають у єдиному загальному аспекті – людський чинник.

Якщо опитування проводиться з великою кількістю учасників, то забезпечити підготовку та впровадити метод досить складно. У такому разі зручно користуватися спеціально розробленими автоматизованими системами для анкетування та обробки результатів. Щоб досягти максимально чесних та об'єктивних відповідей, потрібно забезпечити анонімність та конфіденційність усіх учасників.

На даному етапі роботи необхідно розглянути підсистему «навчання персоналу» як систему і як процес. Видно, що на підприємстві ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» навчання персоналу існувало як система, але повною мірою не була здійснена ефективно.

В даний час на підприємстві відсутній досвід навчання співробітників через професійних фахівців навчання в даній сфері. Основний тип навчання у компанії є наставництво. Як правило, такий метод навчання поширюється лише на персонал, що прибув.

Розглянемо поетапно цю систему: передача власного досвіду наставником; перевірка знань; здача вхідного заліку; удосконалення діяльності працівника; оцінка індивідуальної діяльності працівника.

Наставництво відбувалося лише стосовно нових співробітників, щоб показати їм основні методи діяльності. На першому етапі наставник пояснює завдання співробітнику, що навчається, попередньо розподіливши його по кроках. На другому етапі наставник показує, як потрібно виконувати завдання, під час процесу даючи коментарі про те, як і який з елементів він виконує. На третьому етапі співробітник виконує завдання самостійно. Наставник може попросити співробітника зробити той чи інший крок наново, якщо він не задоволений якістю виконання роботи.

Для повного аналізу даного навчання, у таблиці 2.4 (Додаток Д) розглянемо переваги та недоліки даної системи:

За результатами аналізу організаційно - господарської діяльності підприємства видно, що наставництво, як метод навчання справляється із завданням адаптації персоналу, оскільки показник плинності кадрів перебуває в нормі, але задля досягнення мети підприємства необхідно вводити іншу систему навчання, саме із залученням професіоналів із навчального центру. Ціль компанії передбачає ввести у виробництво нові техніки, методи, принципи надання фінансових послуг. Введення технологічного прогресу в діяльність одне з основних завдань.



РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ у ТОВ"ЕСКА КАПІТАЛ"

3.1. Розробка програми підвищення управління розвитком персоналу на підприємстві.

Дослідження кадрової стратегії ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» виявило проблему плинності кадрів, що є наслідком неефективного кадрового менеджменту. Вивчення документообігу в кадровому обліку Представництва ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» показало, що практично немає системи підбору, адаптації та оцінки кадрів. Не завжди люди звільняються через низький рівень заробітної плати. Тим паче, що у нашому місті знайти роботу за фахом чи з вищою заробітною платою проблематично.

З цієї схеми бачимо, що у новій системі використовуватиметься велика кількість нових для ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» технологій, які раніше або взагалі використовувалися компанією, або використовувалися, але недостатньо ефективно. Все це потрібно виправити в рамках нашого проекту, тому тепер ми опишемо всі представлені технології, докладно описавши їхнє призначення для досягнення цілей проекту.

Відповідно до поставленої мети процес організації навчання персоналу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» міститиме попередній, основний та заключний етапи.

Розглянемо підсистему навчання персоналу як процес:

1. Моніторинг, аналіз роботи працівників.
2. Відбір персоналу навчання.
3. Укладання договору з навчальним центром на надання наставників.
4. Розробка/коригування документації щодо навчання даного персоналу.
5. Складання графіка навчання.
6. Забезпечення заходу щодо навчання на підприємстві.
7. Моніторинг роботи працівників після навчання.

Перший етап базується на збиранні інформації про співробітників. Необхідний моніторинг роботи працівників для більш ефективного навчання. Моніторинг роботи співробітників за обсягами продукції необхідний для того, щоб з'ясувати потенціал розвитку певного співробітника. Аналіз якості виконання роботи необхідний щоб дати оцінку певному працівникові, з'ясувати кількість невиконаних послуг з вини співробітника.

Характеристика працівника потрібна, щоб дати певний портрет співробітника, наскільки дисциплінований і виконавчий, навчання не буде ефективним, якщо навчати персонал, який не прагне розвиватися у цій сфері. Перший етап організації навчання для підприємства (таблиця 3.1 Додаток Г):

Саме відбір персоналу навчання проходить у два етапи.

Перший етап - аналіз документів що знаходяться в особистій картці працівника, ця функція виконується фахівцями відділу кадрів, необхідно з'ясувати яку освіту, які курси проходив даний співробітник і чи потребує він навчання. Другий етап - співбесіда з працівниками, необхідно визначити плани на подальше існування працівника на підприємстві, чи має він за мету розвиватися в даній сфері або він незабаром планує покинути наше підприємство.

Другий етап ґрунтується на організації процесу навчання(табл. 3.2 Додаток Г).. Необхідно вивчити ринок послуг з навчання персоналу. Оцінити профпридатність, рейтинг, цінову політику навчальних центрів та вибрати найбільш підходящу під критерії вибору та укласти договір. Далі необхідно внести коригування у положення про навчання персоналу та скласти графік навчання. Графік навчання необхідно скласти відповідно до плану діяльності, щоб не гальмувати лізингову діяльність. Необхідно зробити аналіз у які тимчасові періоди затишшя діяльності, щоб зробити навчання. Для того, щоб мінімізувати втрату працівників під час лізингування та підвищити ефективність навчання, необхідно формувати групи не більше 10 осіб.

Також необхідно забезпечити майданчик для навчання, необхідно обладнати кабінет всім необхідним - стільці, столи, офісне приладдя, оскільки

навчання завжди складається з теоретичної та практичної частини, необхідно виділити виробниче приміщення з необхідним обладнанням.

Програма навчання для кожної групи розрахована на 127 годин, яка включає практичну і теоретичну частину.

Заключний етап передбачає здійснення низки процедур після завершення навчання з метою визначення ефективності заходу.

Третій етап включається оцінку ефективності навчання. Рівень ефективності навчання виявляється за допомогою таких показників як: показники випуску обсягу послуг на підприємстві до та після програми навчання, рівень якості послуг, відгук керівника підрозділу про роботу кожного учня співробітника (зміна поведінки, встановлення мотивації). Відбувається тестування учнів. До уваги береться їх відгук про навчання, позитивна чи негативна оцінка ефективності та якості проведення навчання. На основі даних оцінок можна робити висновок про ефективність навчання.

Основною метою для ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» буде забезпечення необхідним обсягом знань та навичок, що відображатиме як розширення діяльності до 01.02.2023.

Ця мета буде досягнута за допомогою наступних цілей:

1. Зміцнення лідерських позицій внаслідок збільшення займаної долі ринку в області на 15% до 01.02.2023.
2. Підвищення продуктивності праці та внаслідок цього збільшення обсягу наданих послуг на 10 % до 01.02.2023
3. Збільшення числа кваліфікованих спеціалістів, шляхом забезпечення працівників необхідним обсягом знань та навичок до 01.02.2023.
4. Зниження невиконаних послуг на 5% до 01.02.2023.
5. Зниження витрат на лізингову діяльність на 6%. 01.02.2023.
6. Підвищення якості надання послуг на 13% до 01.02.2023.

Вся організація навчання та саме навчання проходить протягом 6 місяців. Основна частина часу йде на підготовку, сам процес навчання проходить протягом 3-х місяців.

Розглянемо рушійні сили:

1. Прагнення зростання ефективності роботи. Прагнення зростання ефективності роботи свідчить, що співробітник готовий розвиватися у цій компанії, він зацікавлений у успіху підприємства. Готовий навчатися, вкладати свої додаткові ресурси у розвиток. За п'ятибальною шкалою цю рушійну силу оцінимо на 5 балів.

2. Виконання програм навчання із меншими витратами. Масове навчання співробітників для підприємства - цей захід витратне для підприємства, як у плані проведення, так і в тому, несе витрати у плані відсутності працівника на роботі у момент навчання. Тому дуже важливо провести навчання із найменшими витратами. За п'ятибальною шкалою дамо оцінку в 3 бали.

3. Підтримка керівництва. Підтримка керівництва важлива в будь-якому бізнес-процесі, що розпочинається на підприємстві, оскільки даний захід несе в собі не тільки тимчасові, а так само і матеріальні витрати, тому згода і підтримка ініціативи важлива. За п'ятибальною шкалою оцінимо у 4 бали.

До стримуючих сил даного проекту належать:

1. Небажання приймати участь у програмі навчання. Людям властиво чинити опір чомусь новому, оскільки в них є страх перед невідомістю і в погіршенні свого становища. Можливо, що співробітники не захочуть навчатися, витратити сили та свої додаткові ресурси.

2. Високі витрати на реалізацію проекту.

Проаналізувавши чинники, які впливають на проект, можна дійти невтішного висновку у тому, що рушійні сили впливатимуть більше на проект, оскільки їх більше. Що ж до стримуючих сил, можна послабити їх вплив, правильно організувавши всю роботу з навчання персоналу.

Спираючись на зроблений аналіз, ми можемо стверджувати, що даний проект навчання персоналу на ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» є перспективним і на підприємстві існує потреба в його реалізації.

Аналіз поля сил підвів нас безпосередньо до питання, пов'язаного із ризиками проекту.

Щоб правильно оцінити ступінь ризикованості проекту, необхідно визначити та оцінити основні ризики, що його супроводжують.

Силу впливу (наслідки) того чи іншого ризику оцінимо за наступною шкалою: дуже сильне – 0,8; сильне – 0,4; помірне - 0,2; незначне – 0,1; дуже незначне – 0,05.

Імовірність прояву події оцінимо за наступною шкалою: дуже висока-0,9; висока -0,7; помірна – 0,5; низька – 0,3; дуже низька-0,1.

Коефіцієнт впливу вирахуємо так: ймовірність * силу впливу. Оцінка ризиків проекту (таблиця 3.3 Додаток Є):

Після того, як визначено основні ризики, необхідно заповнити матрицю «ймовірність - наслідок», для того щоб визначити ті ризики, які найбільш небезпечні при роботі над проектом. На основі цієї матриці ми визначимо найбільш значущі ризики та зможемо розробити заходи щодо їх запобігання. Таким чином, картографування ризику є потужним аналітичним інструментом для того, щоб розібратися в ділових ризиках компанії та розташувати їх за пріоритетами.

З матриці видно, що ризики з найбільшою ймовірністю вияву це: несхвалення проекту директором компанії та несподіване припинення фінансування. Далі, необхідно скласти план заходу щодо організації навчання персоналу. Усього проект триватиме 6 місяців.

Для початку пропонується проаналізувати економічні показники для того, щоб зрозуміти, чи дійсно потрібне розширення діяльності і чи достатньо коштів у підприємства для реалізації даного проекту. Потім проводиться кадровий аудит з метою аналізу загальної обстановки та виявлення потрібної категорії працівників.

Далі відбувається побудова безпосереднього бізнес-процесу з навчання персоналу, призначаються відповідальні, критерії ефективності та відбувається регламентація бізнес-процесу. Побудувати правильно діючий

бізнес - процес дуже важливо, оскільки він залежатиме від подальшого плану дій та ефективності самого проекту.

Після виконаної роботи починається розробка всієї необхідної документації для реалізації проекту. Створення становища «про навчання персоналу». Першим кроком до впровадження нового ступеня в систему навчання підприємств є розробка комплексу внутрішньої документації, тобто офіційно регламентуються положення про навчання, регламенти по процесах навчання, посадові інструкції, відповідальні за навчання, складання графіка навчання і т.д.

Для того, щоб відібрати персонал на навчання необхідно провести аналіз обсягу наданих послуг кожним співробітником, визначити якість виконання продукції, для того, щоб дати оцінку працівникові. Далі необхідно провести співбесіду зі співробітником, щоб дізнатися про його плани розвитку на підприємстві.

Перший етап - аналіз документів що знаходяться в особистій картці працівника, ця функція виконується фахівцями відділу кадрів, необхідно з'ясувати яку освіту, які курси проходив даний співробітник і чи потребує він навчання.

Наступним кроком буде складання повної характеристики співробітника, необхідно дізнатися наскільки дисциплінована людина до роботи, кількість дисциплінарних стягнень та прогулів. Також необхідно зібрати інформацію про освіту кожного працівника. Далі необхідно підготувати всю документацію для системи оцінки потенційних працівників, що навчаються. На основі цих документів відбуватиметься відбір працівників для проходження навчання.

Наступним етапом буде аналіз ринку пропонованих послуг у сфері навчання персоналу, необхідно зібрати дані про існуючі навчальні центри, проаналізувати інформацію про критерії обслуговування, типи навчання, рейтинг центру та цінову політику.

Необхідно разом із навчальним центром визначити програму навчання відповідно до специфіки підприємства та мету навчання для укладання договору. На підприємстві необхідно формувати навчальні групи, у тому, щоб мінімізувати видатки виробництва та поліпшення якості навчання. Далі відповідно до штатного розкладу, графіка виконання робіт необхідно скласти графік навчання.

Для ефективного навчання необхідно обладнати кабінет всім необхідним - столи, стільці, дошка, а також канцелярське приладдя. Також необхідно обладнати приміщення для практичної частини навчання. Далі відбувається навчання персоналу. Для того. Щоб дати оцінку ефективності навчання, першим кроком буде проведення тестування серед навчених, через якийсь час даємо оцінку за порівняннями показників випуску продукції.

Таким чином, в даному пункті ми повністю вибудували систему навчання персоналу на ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» зрозуміли, що проект має місце і позначили які фактори надають позитивний, а які негативний вплив на реалізацію проекту. З даними впровадженими технологіями підприємство зіткнеться вперше, тому можливі помилки на перших стадіях виконання роботи, але це допоможе не повторювати ці ж помилки у майбутньому, оскільки проект розрахувати на довгострокову перспективу.

У наступному пункті нам необхідно розрахувати вартість проекту і зрозуміти чи зможе підприємство взятися за його виконання.

3.2. Прогнозна оцінка впровадження програми розвитку персоналу на підприємстві

Спираючись на вищевикладені заходи, складемо кошториси проекту та розрахуємо бюджет. Зазначимо, що метою підприємства, що розглядається, є забезпечення персоналу необхідним обсягом знань та навичок, що відображає як розширення діяльності до 01.02.2023. Складемо план заходів та суму витрат (таблиця 3.5, 3.6 Додаток Є):

Проаналізувавши інноваційні та експлуатаційні витрати, зазначимо, що більша частина витрат припадає на оплату навчання, всього ж витрати на проект складає сума 899 950,00 грн.

На початку проекту бюджет виділявся на його підготовку, розробку економічного та кадрового аналізу. Показники відображають суму заробітної плати, спад графіка пояснюється тим, що фінансування в проект у цей період часу не вимагалось, період навчання розпочався з січня наступного року, це спроектовано для того, щоб не відчувати дефіцит робочої сили на даний момент часу, на початку січня надходження замовлень для лізингування незначний, що дозволяє без витрат навчати персонал.

Знову витрати з'являються наприкінці проекту, необхідно для результатів навчання провести тестування, а наприкінці року зняти свідчення обсягу надання послуг, щоб оцінити ефективність навчання.

На початку проекту протягом кількох місяців йдуть незначні витрати на преміювання, різкий стрибок пояснюється витратами саме на укладення договору з навчальним центром на навчання персоналу, сума якого становить найбільший пункт у витратах.

Важливим є те, що підприємство зможе досягти своєї стратегічної мети шляхом навчання персоналу. Запланована кількість навчених – 60 осіб. Ці працівники зможуть навчитися та здійснювати фінансову діяльність за допомогою нових технологічних програм, працівники зможуть виконувати свою роботу у кілька разів швидше. Це може підвищити обсяг надання послуг, кількість клієнтів на місяць, і що найголовніше, підвищити фінансову стійкість підприємства. У цьому ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» допоможуть саме навчені працівники.

За допомогою освоєння нового типу програмного забезпечення підприємство може розширити свій лізинговий портфель і внаслідок чого зможе зміцнити свої лідерські позиції, зможе самостійно встановлювати ціни. Природно, що на цьому етапі цілі не обмежуються. Необхідно ставити нові завдання з новими датами, які будуть спрямовані на продовження розширення

діяльності та на продовженні виходу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» на новий ринок фінансових послуг. Все це підвищить стабільність підприємства на ринку праці та ефективність його роботи.

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» за 2021 р. та 2022 (2023) рр. (Табл. 3.7 Додаток Є) можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції у 2022 (2023) рр. збільшиться, внаслідок цього зміниться собівартість продукції, та при цьому підприємство зможе збільшити чистий прибуток – до 9613 (10574) тис. грн.

Можна зробити висновок, що цей метод буде ефективний. При цьому фонд основної заробітної плати не зменшується, працівники отримують ту саму заробітну плату та премії за виконання додаткових завдань та поставлених цілей, що у свою чергу призводить до збільшення ефективності та продуктивності праці.

Отже, ми проаналізували існуючу підсистему навчання, виявили всі недоліки і побудували нову підсистему. Було визначено критерії, за якими оцінюється успішність процесу навчання. Склали заходи щодо проведення оптимізації чисельності та складено бюджет витрат на цей проект.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті дослідження здійснено теоретико-методологічний аналіз проблеми розвитку персоналу у вітчизняній та зарубіжній літературі. Фундаментом конкурентоспроможності будь-якої організації є її персонал, а міцність цього фундаменту визначається компетентністю, мотивованістю працівників та їхньою здатністю до саморозвитку. Тому ефективність управління людськими ресурсами компанії визначається сукупністю знань керівництва про потенційні можливості своїх рядових співробітників, що актуалізує потребу постійної оцінювання персоналу з різних напрямів.

Керівництву важливо знати можливості персоналу, приділяти особливу увагу його вивченню, а саме виявляти компетенції співробітників. Пильну увагу необхідно приділити управлінському персоналу, в руках якого управління компанією. Це дозволить забезпечити відповідність стратегічних цілей підприємства. Таким чином, розвиток персоналу, що ґрунтується на компетенціях, є надзвичайно актуальним.

Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності управління розвитком персоналу. Критерії оцінки роботи співробітників повинні оцінювати їхній внесок у досягнення спільних цілей компанії, що, у свою чергу, дає можливість керівництву компанії приймати правильні адміністративні рішення (зарплата, премії, просування тощо). Вибір певних критеріїв оцінки (робочі результати, особисті якості співробітників, робоча поведінка) залежить від категорій співробітників, що оцінюються, і від того, як надалі будуть використовуватися отримані результати.

Таким чином, оцінка персоналу є процедурою, яка проводиться для того, щоб виявити ступінь відповідності якісних та кількісних результатів діяльності підлеглого, його особистих якостей певним вимогам. Завдання оцінки роботи персоналу полягає у виявленні його трудового потенціалу, ступеня використання цього потенціалу, відповідності співробітника займаній посаді чи його готовності обійняти конкретну посаду, у тому, щоб

охарактеризувати ефективність його праці, отже, і цінність співробітника в організацію.

Досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ"ЕСКА КАПІТАЛ". Дослідження кадрової стратегії ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» виявило проблему плинності кадрів, що є наслідком неефективного кадрового менеджменту. Вивчення документообігу в кадровому обліку підприємства ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» показало, що практично немає системи підбору, адаптації та оцінки кадрів. Не завжди люди звільняються через низький рівень заробітної плати. Тим паче, що у нашому місті знайти роботу за фахом чи з вищою заробітною платою проблематично.

Було рекомендовано впровадити нову підсистему навчання. У рамках дипломної роботи було прораховано бюджет та прописано економічну та соціальну ефективність проекту. Проаналізувавши фінансові результати діяльності ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» за 2021 р. та 2022 (2023) рр. можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції у 2022 (2023) рр. збільшиться, внаслідок цього зміниться собівартість продукції, та при цьому підприємство зможе збільшити чистий прибуток – до 9613 (10574) тис. грн.

Можна зробити висновок, що цей метод буде ефективний. При цьому фонд основної заробітної плати не зменшується, працівники отримують ту саму заробітну плату та премії за виконання додаткових завдань та поставлених цілей, що у свою чергу призводить до збільшення ефективності та продуктивності праці. Таким чином, можна дійти висновку, що мету даного дипломного проекту було досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2019. - № 6(1). - с. 73-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29__19

2. Балика О. Г. Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.07 - демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / О. Г. Балика; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К., 2018. — 20 с.
3. Гарбарчук К. В., Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства, Двадцять п'яти економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції. - Львів, 2018 — 20-21 с.
4. Грішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності / О. А. Грішнова // Чернігів. наук. часопис. - Серія 1. Економіка і управління. 2021. № 2(2). - с. 110-117.
5. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки К. : Т-во „Знання”, КОО, 2021. – 254 с.
6. Грішнова О. А., Мішук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: [монографія] — Рівне : НУВГП, 2018. — 216 с.
7. Дейч М. Є. Соціальна відповідальність бізнесу в системі соціально-трудових відносин // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — 2017. — № 2(4). — с. 52—60.
8. Данилова Н. В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України / Н. В. Данилова // *Moderneconomics*. - 2017. - № 3. - С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9
9. Зелений офіс: з турботою про довкілля, з вигодою для бізнесу. URL: https://www.okko.ua/uploads2016/img/page/Go_green/Green_office-2_2019.pdf
10. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник - Одеса: Атлант, 2018. - 427 с.
11. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2018. - 679 с.

12. Колот А. М. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2019. — 519 с.

13. Концепція зеленого офісу: Рек. для орг. щодо екологічно дружнього ставлення до навколиш. середовища / робоча група: О. П. Маслюківська та ін. — К.: Унів. вид - во «Пулсари», 2017. — 64 с.

14. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Політика соціальної відповідальності підприємства та її роль у забезпеченні розвитку персоналу, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць, елект. наук. вид., URL: <http://spu.fmm.kpi.ua>

15. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. IX Всеукр. науко-практ. конф., 12 квітня 2018 р. — Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018 — 106 с.

16. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами / Т. Г. Кицак; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. — К., 2018. — 20 с.

17. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств / К. О. Любимова. // Ефективна економіка. - 2019. - №6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_30

18. Мажник Н. А. Костін Д. А., Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства // Бізнес Інформ. — 2021. — №1. — с. 103–107.

19. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/>

20. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К. : Видавничий центр «Академія», 2020. — 848 с.

21. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2018. – 180 с.

22. Пермінова Г. В. Аналітично–концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право. – 2019. – № 4. – с. 81–84.

23. Петрушенко М. М., Економічне обґрунтування мотиваційного інструментарію еколого-орієнтованого управління підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.06 / М.М. Петрушенко; Сумс. держ. ун-т. – Суми, 2017. – 22 с.

24. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - Вип. 42. - с. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_42_47

25. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань// URL:<http://www.probusiness.in.ua/>

26. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2020 р. - 351с.

27. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення // Український соціум. – 2019. – № 2(45). – с. 163-176.

28. Сортивання відходів в офісі – перший принцип Greenoffice, Україна без сміття. URL: <http://nowaste.com.ua/sortuvannya-vidhodiv-v-ofisi-pershiyprintsip-green-office/>

29. Усатенко О. В. Класифікація соціально відповідальної діяльності підприємства у процесі сталого розвитку для цілей управлінського обліку // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2019. – №794. – с. 88–94.

30. Управління ефективністю та якістю: Модульна програма / Пров. з англ. під. ред І. Прокопенко. 2018. - К.9: Норта. - ч. 1. - с. 18.

31. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу / В. М. Четверик // Формування ринкових відносин в Україні. - 2021. - № 11. - с. 214-217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_11_44.

32. Щокін Г. В. Теорія та практика управління персоналом: учеб.-метод. посіб. / Г.В. Щокін; авт.-упоряд. Г.В. Щокін. - 2-ге вид., Стереотип. - К.: МАУП, 2019. - 280 с. 5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В.

33. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P. F. Drucker. – NY : Harper&Row, 2017. – p. 840.

34. Grayson, D. Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business / D. Grayson, A. Hodges. – Sheffield: Greenleaf Publishing, 2018. – 390 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»

Автор	Характеристика	Ключова відмінність
Прокопенко І.	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток.	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Енциклопедичний словник	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Хентце І.	1. Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог. 2. Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей. 3. Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємства.	Кадрово-економічна функція
Веснін В.	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації.	Розкриття особистісного потенціалу працівника

Філософська енциклопедія	Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі.	Вищий тип руху
Зінов'єв А.	Розкриття внутрішніх початкових потенцій як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей об'єкта.	Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта

Джерело: [18, 26, 30, 31]



Критерії, що використовуються при оцінці персоналу

Показники	Критерії
Кількісні показники	- Продуктивність праці; - обсяг продажів у штуках, кілограмах, метрах тощо; - обсяг продажів у рублях (виручка); - кількість оброблених документів; - кількість укладених контрактів; - кількість відгуків на рекламу.
Якість роботи	- кількість помилок (при друкуванні якості роботи паперів, заповненні бланків, відомостей та інших документів); - рівень браку; - кількість скарг чи претензій з боку клієнтів; - вартість неякісно виконаної чи неприйнятої роботи (браку).
Індивідуальні особливості працівника	- Особисті якості (товариськість, емоційна стійкість, особистісна зрілість та ін.) - особливості робочої поведінки (дисципліна, допомога товаришам по роботі, робота з клієнтами та ін.) - Ділові якості (ініціативність, відповідальність, самостійність та ін.)

Джерело: [10, 13, 15, 25]

Додаток В

Таблиця 2.1

Динаміка показників з праці персоналу ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Темп зростання до 2019 року, %	
				2020 рік	2021 рік
Середньооблікова чисельність, чол.	320	350	400	109,4	125
Фонд оплати праці, тис.грн.	108230	131790	171280	121,8	158,3
Обсяг виконаних робіт, тис. грн.	65384	73685	87079	112,7	124,0
Середньомісячна заробітна плата, грн./чол.	28185	31379	35683	111,3	126,6
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	2043	2105	2177	103,0	106,6

Джерело: розраховано автором

Таблиця 2.2

Склад та структура працівників ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ» за віком

Вік	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
До 30 років	70	21,9	80	22,8	80	20,0
Від 30 до 40 років	190	59,4	120	34,3	130	32,5
Від 40 до 50 років	60	18,7	150	42,9	190 5	47,5
Разом	320	100,0	350	100,0	400	100,0

Джерело: складено автором

Таблиця 2.3

Склад та структура працівників за рівнем освіти

Рівень освіти	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Вища	60	18,7	90	25,7	110	27,5
Середня професійна	160	50,0	160	45,7	230	57,5
Середня повна загальна	100	31,3	100	28,6	70	17,5
Разом	320	100,0	350	100,0	400	100,0

Джерело: складено автором

Таблиця 2.4

Переваги та недоліки системи навчання ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

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

Джерело: складено автором

Таблиця 3.1

Перший етап організації навчання для підприємства

Процедура	Опис
Моніторинг, аналіз роботи працівників	
Моніторинг за даними програми 1с певним працівником	Аналіз обсягу продукції, що випускається
Аналіз якості виконання	Аналіз обсягу браку виготовленої продукції певним працівником
Характеристика працівника	Надається якісна характеристика працівникам за показниками дисциплінарних стягнень.
Відбір персоналу на навчання	
Аналіз документів	Робота з особистими даними працівника для певного співробітника, з'ясування освітньої бази
Співбесіда із працівниками	Пояснення причин навчання, з'ясування цілей співробітника на найближчий період часу

Джерело: складено автором

Таблиця 3.2

Другий етап організації навчання в ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ»

Процедура	Опис
Укладання договору з навчальним центром	
Аналіз наявних навчальних центрів на ринку	Пошук на ринку актуальних навчальних центрів відповідно до специфіки підприємства
Визначення програм навчання	Визначення програм у відповідності цілями
Укладання договору	Складання та укладання договору
Розробка/коригування документації про навчання персоналу	
Складання плану навчання в відповідно до цілей	Обговорення плану та часу навчання відповідно до графіка робочого часу
Формальне створення та коригування документів	Внесення змін до документів

Складання графіка навчання	
Формування навчальних груп	Формування навчальних груп на основі графіка роботи та штатного розкладу
Складання графіка навчання на півріччя та його погодження із запрошеним спеціалістом	Складання графіка навчання в відповідно до плану та обсягу робіт на підприємстві та погодження з навчальним центром
Забезпечення заходу щодо навчання на підприємстві	
Підготовка аудиторії для навчального заходу	Звільнення офісного приміщення для теоретичного навчання, укомплектованість офісними приладами.
Підготовка необхідного обладнання для навчання	Організація необхідного приміщення, обладнання, сировини для практичних занять

Джерело: складено автором

Таблиця 2.4

Рух працівників ТОВ «ЕСКА КАПІТАЛ», осіб

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Кількість прийнятих працівників, без урахування внутрішніх переміщень, осіб	100	280	10
Кількість працівників, що вибули, без урахування внутрішніх переміщень, чол.	260	60	130
Кількість звільнених за власним бажанням, чол.	260	60	130
Середньооблікова чисельність працівників, чол	320	350	400

Джерело: складено автором

Додаток Д

Звіт по анкеті від кандидата Х

Звіт анкети Клименко А.В. (Начальник технічного департаменту)						
Запитання	Співробітник	Керівник	Колега	Колега - підлеглий	Середня по питанню	Максимум з питання
	«X»	«Y»	«Z»	«Q»		
1.1 Індивідуальні характеристики: Знання роботи	5 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	розвинена	компетенція)	2,5 (прийнятна компетентність («Нормально»))	4,38	5
1.2 Індивідуальні характеристики: Рівень енергійності	2 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	1 (прийнятна	компетентність	(«Нормально»))	1,25	2
1.3 Індивідуальні Характеристики: Здатність працювати під тиском	2 (прийнятна компетентність («Нормально»))	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	2 (прийнятна компетентність («Нормально»))	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	3	4
1.4 Індивідуальні Характеристики: Відповідальність за ухваленні рішень	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4	4
1.5 Індивідуальні Характеристики: Креативність	0 (область для розвитку)	1 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	1 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	1 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	0,75	1
1.6 Індивідуальні Характеристики: Грамотність мови та письма	1 (прийнятна компетентність («Нормально»))	2 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	1 (прийнятна компетентність («Нормально»))	2 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	1,5	2

1.7 Індивідуальні характеристики: Прийняття ризиків	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	2 прийнятна компетентність («Нормально»))	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	3,5	4
1.8 Індивідуальні Характеристики: Ініціативність	1,5 (прийнятна компетентність («Нормально»))	3 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	1,5 (прийнятна компетентність («Нормально»))	3 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	2,25	3
Разом по блоку 1:	28	40	24	40	33	40
2.1 Виробнича діяльність: Контроль термінів	8 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	8 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4 (прийнятна компетентність («Нормально»))	8 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	7	8
2.2 Виробнича діяльність: Вміння розставляти пріоритети	4 (прийнятна компетентність («Нормально»))	8 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4 (прийнятна компетентність («Нормально»))	8 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	6	8
2.3 Производственная деятельность: Контроль качества	8 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	8 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4 (прийнятна компетентність («Нормально»))	8 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	7	8
2.4 Виробнича діяльність: Вміння планувати (короткострокові цілі)	4 (прийнятна компетентність («Нормально»))	8 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	8 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	8 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	7	8
2.5 Виробнича діяльність: Вміння планувати (довгострокові цілі)	4 (прийнятна компетентність («Нормально»))	8 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4 (прийнятна компетентність («Нормально»))	8 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	6	8
Разом по блоку 2:	28	40	24	40	33	40
3.1 Робота з підлеглими:	4 (очевидно, сильно розвинена	4 (очевидно, сильно	2 (прийнятна компетентність	4 (очевидно, сильно	305	4

Делегування повноважень	компетенція)	розвинена компетенція)	(«Нормально»))	розвинена компетенція)		
3.2 Робота з підлеглими: Вміння слухати	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4	4
3.3 Робота з підлеглими: Лідерські якості (Здатність вести за собою)	2 (прийнятна компетентність («Нормально»))	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	2 (прийнятна компетентність («Нормально»))	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	3	4
3.4 Робота з підлеглими: Здатність об'єктивно оцінювати підлеглих	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	2 (прийнятна компетентність («Нормально»))	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	3,5	4
3.5 Робота з підлеглими: Націленість на навчання та розвиток підлеглих	2 (прийнятна компетентність («Нормально»))	4 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	2 (прийнятна компетентність («Нормально»))	2 (прийнятна компетентність («Нормально»))	2,5	4
Разом по блоку 3:	16	20	12	18	16	20
4.1 Робота з іншими: Робота з рівними	1,5 (прийнятна компетентність («Нормально»))	3 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	1,5 (прийнятна компетентність («Нормально»))	3 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	2,25	3
4.2 Робота з іншими: Робота в команді	3 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	3 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	3 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	1,5 (прийнятна компетентність («Нормально»))	2,63	3
4.3 Робота з іншими: Взаємодія з замовниками	5 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	5 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	5 (очевидно, сильно розвинена компетенція)	2,5 (прийнятна компетентність («Нормально»))	4,38	5
4.4 Робота з іншими: Здатність ділитися	2 (прийнятна компетентність)	4 (очевидно, сильно)	2 (прийнятна компетентність)	2 (прийнятна компетентність)	2,5	4

знаннями	(«Нормально»))	розвинена компетенція)	(«Нормально»))	(«Нормально»))		
Разом по блоку 4:	11,5	15	11,5	9	11,76	15
Разом	75	97	67	88,5	81,89	100



В оцінці брали участь:

- громадянин «X» – кандидат на вакантну посаду начальника технічного департаменту;
- громадянин "Y" - безпосередній керівник громадянина "X", заступник генерального директора з технічних питань;
- громадянин "Z" - колега громадянина "X", директор департаменту з технічних приєднань.
- Громадянка «Q» – підлегла громадянина «X», інженер 1 категорії департаменту з технічних приєднань.

За підсумками цієї оцінки членам комісії необхідно виявити зони:

- а) А – завищена самооцінка (проти оцінкою оточуючих);
- б) Б – занижена самооцінка (проти оцінкою оточуючих);
- в) В – висока та низька оцінка;
- г) Р – відмінності в оцінці тих самих компетенцій у оцінюючих різних рівнів.

У разі А та Б слід з'ясувати у колег та керівників причину розбіжностей. У разі простежується занижена самооцінка проти оцінки оточуючих. Можна зробити можливий висновок – людина не може побачити себе збоку. Їй безперечно варто частіше ініціювати отримання зворотного зв'язку від оточуючих, порівнювати поведінку – свою і тих людей, які розглядаються як зразок, тобто мають значущі для цієї компанії компетенції.

Ситуація В дає найповніше уявлення про сильні та слабкі сторони працівника. Більше підходить до нашої ситуації, оскільки є як найвищі оцінки, так і найменші. Великий плюс у цьому випадку – те, що людина може побачити себе з боку, зрозуміти, як на неї реагують оточуючі.

Зона Г дуже важлива для аналізу як самим оцінюваним, і його керівником. Варто чітко визначити причину розбіжностей та скоригувати свою поведінку під час спілкування на тих рівнях, до яких належать співробітники, які дали низькі оцінки. За даними анкети, сильна відмінність в оцінках є з колегою рівним за

посадою, причиною може бути відмінність у стилі управління, а також міжособистісні відносини.

Можливо, є ще якісь причини, бо оцінка значно відрізняється від оцінок безпосереднього керівника, підлеглого та самооцінки кандидата.

Членам комісії необхідно розглянути кожен блок детальніше, щоб виявити сильні та слабкі сторони оцінюваного, а також зрозуміти чи підходить кандидат «Х» на посаду начальника технічного департаменту.

Виявлений рівень 20,63

Необхідний рівень 25

Оцінюючи базових компетенцій кандидат «Х» отримав досить високі оцінки. Що є добрим показником, оскільки базові компетенції є фундаментом роботи управлінця. Він здатний проаналізувати інформацію та прийняти на основі її аналізу адекватні, зважені рішення.

Може спокійно та впевнено висловлювати свої думки, бути послідовним та методичним у переконанні. Може розглядати проблеми з різних сторін. Бути досить директивним, але при цьому неодноразово розбудовувати тактику впливу. Домагатися всього, що відстоює.

Здатний висловлювати свої думки зрозумілою та зрозумілою мовою. Рівень грамотності мови та письма високий. Має низький емоційний контроль, недостатньо дипломатичний.

Готовий відкрито обстоювати свою позицію. Не відступає, стикаючись з опором, відповідальний при прийнятті рішень.

Виявлений рівень 33

Необхідний рівень 40

Кандидат «Х» готовий ставити перед собою амбітні цілі та вживати ефективних дій для їх досягнення. Наполегливий у подоланні перешкод. Чи не боїться відстоювати свою позицію. Орієнтований на кінцевий результат. Має високу ефективність, виконуючи як рутинні, так і нові, нестандартні завдання.

Показує наполегливість у подоланні перешкод. Освоює нові напрямки роботи, вміє планувати як короткострокові, так і довгострокові цілі. Правильно розставляє пріоритети.

Високі оцінки безпосереднього керівника та підлеглого свідчать, що кандидат «Х» відповідає посаді з погляду виробничої діяльності. А сам він занижує самооцінку швидше за все тому, що не може побачити себе збоку.

Виявлений рівень 16,5.

Необхідний рівень 20.

За цим блоком можна зробити висновок, що кандидат «Х» має харизму, ефективно організовує взаємодію людей. Справедливий щодо підлеглих. Забезпечує команду всіма потрібними ресурсами. Вміє надихнути людей на досягнення поставленої мети. При цьому є жорстким та директивним лідером.

За даними анкети видно, що кандидат «Х» виявляє справедливість і вимогливість до співробітників, а також здатність їх об'єктивної оцінки. Вміє чути та слухати, за своїх співробітників.

Члени його команди, з якими він працює, готові виконати будь-яке поставлене їм завдання. І вони задоволені своїм керівником, що можна побачити із оцінки підлеглої пані «Q».

Кандидат «Х» ефективний у наданні підлеглим зворотного зв'язку. Вимагає від людей ефективності, дає можливість спробувати себе у нових завданнях і домагається від них результату. Приділяє увагу розвитку співробітників, делегує їм завдання. При цьому його вкрай жорсткий підхід в управлінні підлеглими може спричинити звільнення тих, хто не збігається з ним за стилем і не готовий беззастережно визнавати його авторитет.

Непогано розуміється на людях, щиро зацікавлений у розвитку підлеглих, готовий делегувати їм завдання, щоправда не готовий витратити додатковий час на навчання. Ефективно та своєчасно надає зворотний зв'язок за наявності проблем у роботі. При цьому може виявляти жорсткість, коли його доручення не виконуються. Вимагає від людей ефективності, дає їм можливість спробувати себе в нових завданнях і досягає від них результату, що сприяє їхньому розвитку.

За високої результативності цього підходу в повному обсязі співробітники готові беззастережно прийняти такий жорсткий стиль управління.

Занижена оцінка по двох компетенціях, таким як: лідерські якості та націленість на навчання та розвиток підлеглих говорить лише про те, що кандидат «Х» вважає, що він ще не досяг потрібного рівня і працює над цим. Хоча його безпосередній керівник громадянин «У» задоволений роботою свого співробітника та оцінює його навички по максимуму, щось високим показником оцінки компетенцій у цьому розділі.

Помітна розбіжність з оцінкою колеги громадянина «З» говорить про відмінності у стилях управління та видом лідерських якостей, що застосовуються в процесі управління. Тому оцінка колеги можливо є необ'єктивною.

Виявлений рівень 11,76.

Необхідний рівень 15.

Кандидат «Х» насамперед орієнтований досягнення результату, а чи не на побудову відносин. Про що й говорить низька оцінка цієї компетенції підлеглої пані «Q». Його прагнення відстояти власну позицію та боротьба за справедливість можуть призводити до відкритого протистояння через низький емоційний контроль у поєднанні з недостатньою дипломатичністю та високою принциповістю.

Приймає активну участь у житті компанії. Має чітку позицію з більшості питань і готовий її відстоювати, що через його високу емоційність може призводити до конфліктів, що переростають у протистояння, із співробітниками з інших підрозділів. При цьому він не плете інтриг, має крайню принциповість, має власний кодекс честі. Відкритий у спілкуванні, не говоритиме за спиною, скаже все в обличчя, але при цьому недостатньо дипломатично. Не здатний ділитися знаннями, що ми вже змогли простежити за підсумками попереднього блоку.

За результатами оцінки керівника громадянина "У", кандидат "Х" ефективний у наданні впливу на різних людей вгору, вниз та по горизонталі як усередині компанії, так і за її межами. Як правило, домагається того, що обстоює.

Не поставлено більш високу оцінку по блоку їм самим і колегою громадянином «Z», оскільки не завжди він впливає у позитивній манері через невисоку дипломатичність і низький емоційний контроль. Можливо, деструктивний у стані конфлікту.

Результати оцінки підлеглого виявилися середніми, безпосередній керівник оцінив його дуже високо, а колега досить низько. Тут необхідно простежувати взаємини колег різних рівнях взаємодії.

Для громадянина «Y» може здатися несподіванкою те, що він оцінив одного зі своїх підлеглих кандидата «X», керівника середньої ланки, значно вищий (97 балів), ніж колега, рівні йому за статусом, та підлеглий. Можливо, він є його «улюбленцем» або відіграють роль дружні стосунки, тут потрібне пильніше спостереження та фільтрація соціально-бажаної поведінки. Якщо простежити рівень його оцінок, можна побачити, що 20 з 22 можливих, він поставив по максимуму (100% - очевидно, сильно розвинена компетенція).

Але в жодному разі не можна виключати варіант, що кандидат «X» – фахівець своєї справи, і його керівник гідно оцінив його.

Оцінки підлеглого пані «Q» є середніми (88,5 балів), що говорить про те, що кандидат «X» є непоганим керівником, але йому необхідно налагодити роботу в команді та навчитися ділитися знаннями, саме за ці компетенції він отримав середню оцінку (50% із 100% можливих – прийнятна компетентність («нормально»)).

Для багатьох поставити не найкращу оцінку колезі означає «настукати» на нього. Але це не про громадянина Z, він оцінив колегу досить строго (67 балів). Можливо, тут має значення відмінність у методах управління та колеги бачать, що відбувається навколо них по-різному. Але не можна не сказати про те, що, оцінивши колегу середньо в 50% компетенціях, він сказав правду, що зможе допомогти кандидату «X» дізнатися про зони розвитку і отримає можливість їх коригувати.

Виходячи з аналізу анкети, комісія може винести рішення, що кандидат «X» має знання та вміння, має риси характеру необхідні та важливі для

виконання посадових обов'язків. І у зв'язку з цим він відповідає посаді начальника департаменту геологорозвідувальних робіт, до того ж з багатьох компетенцій набрав досить високий бал.



Таблиця 3.3

Оцінка ризиків проекту

№	Ризик	Імовірність	Сила впливу (наслідки)	Вплив
R1	Відсутність підтримки серед співробітників компанії	0,5	0,4	0,2
R2	Несхвалення проекту директором компанії	0,3	0,8	0,24
R3	Високі витрати на реалізацію проекту	0,7	0,2	0,14
R4	Несподіване припинення фінансування	0,5	0,8	0,4

Джерело: складено автором

Таблиця 3.4

Матриця «імовірність – наслідки»

Ймовірність	Наслідки				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,04	0,07	R3 14	0,28	0,56
0,5	0,03	0,05	0,1	R1 0.2	R4 0.4
0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	R2 0,24
0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5

Інвестиційні витрати щодо розвитку

	Захід	Склад витрат	Сума
1	Аналіз економічних показників за 2019, 2020, 2021 рік	Оплата фахівцю по фінансам за 8 годин.	1000,00 грн.
2	Кадровий аудит та аналіз системи управління	Оплата менеджера по	1800,00 грн.

	персоналом	персоналу за 15 годин	
3	Розробка плану процесу "навчання персоналу"	Оплата директору з персоналу за 40 годин.	6000,00 грн.
4	Ознайомлення керівників усіх відділів про майбутні зміни	Оплата директору з персоналу за 2:00 години.	300,00 грн.
5.	Інформування та проведення презентації для існуючих працівників на підприємстві	Оплата менеджеру по персоналу за 2 години:	250,00 грн.
6	Створення корпоративних роликів	1. Оплата зйомок – 4500,00 грн. 2. Оплата монтажу – 1500,00 грн.	6000,00 грн.
7	Створення положення «Про навчання персоналу»	Оплата менеджеру по персоналу за 14 годин.	1700,00 грн.
8	Проведення аналізу обсягу наданих послуг певним співробітником	Оплата менеджеру по персоналу за 6 годин.	700,00 грн.
9	Проведення аналізу якості виконання роботи	Оплата інженеру-конструктору за 6 годин.	800,00 грн.
10	Співбесіда та підготовка характеристики працівника	Оплата менеджеру по персоналу за 11 годин.	1300,00 грн.
11	Підготовка всієї необхідної документації для системи оцінки потенційних учнів працівників	Оплата менеджеру по персоналу за 14 годин.	1700,00 грн.
12	- Вибір навчального центру; - встановлення контакту з навчальним центром; - визначення програм навчання для співробітників відділу надання послуг.	Оплата менеджеру по персоналу за 11 годин.	1300,00 грн.

13	Формування навчальних груп	Оплата менеджера по персоналу за годину.	120,00 грн.
14	Складання графіка навчання	Спеціаліст відділу кадрів за 8 годин.	800,00 грн.
15	Підготувати систему оцінки після закінчення заходів	Оплата директору персоналу за 4 години.	600,00 грн.
16	Проведення тестування	Оплата менеджера по персоналу за 2 години.	240,00 грн.
17	Порівняння показників Надання послуг	Оплата менеджера по персоналу за 2 години.	240,00 грн.
	РАЗОМ		24850,00 грн.

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6

Бюджет експлуатаційних витрат за місяцями

	Захід	Склад витрат	Сума
1	Про плату фахівцю з фінансам	20% від заробітної плати	2000,00 грн.
2	Премія менеджера з персоналу	20% від заробітної плати	2200,00 грн.
3	Премія директору з управління персоналом	20% від заробітної плати	2800,00 грн.
4	Інженер-конструктор	20% від заробітної плати	2000,00 грн.
5	Укладання договору з навчальним центром для запрошення викладача-практика	Оплата навчальному центру 12 000 * 60 (кількість осіб) = 720 000,00 грн.	720000,00 грн.
6	Обладнання кабінету для навчання	Закупівля необхідного обладнання та приладдя: Стіл: 7500 * 15 (шт) = 112500,00 грн.	146100,00 грн.

	Стільці: 1000 * 30 (шт) = 30000,00 грн. Зошит: 25 * 60 (шт) = 1500,00 грн. Ручки: 10 * 60 (шт) = 600,00 грн. Олівці: 10 * 60 (шт) = 600,00 грн. Лінійка: 15 * 60 (шт) = 900,00 грн.	
Разом		875100,00 грн.

Джерело: розраховано автором



Таблиця 3.7

Порівняльна таблиця зміни фінансових результатів підприємства після впровадження рекомендованих заходів

Стаття	Значення 2021 р. (тис. грн.)	Значення 2022р.(прогноз)(тис. грн.)	Значення 2023р.(прогноз)(тис. грн.)
Чистий дохід від реалізації продукції	453960	501720	554505
Собівартість реалізованої продукції	399285	439214	483136
Валовий прибуток	54675	60439	66811
Інші операційні доходи	15272	16799	18479
Інші операційні витрати	- 18270	-16609	15099
Адміністративні витрати	11076	12184	13403
Витрати на збут	11717	12889	14178
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	28884	31772	34949
Інші витрати	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування (збиток)	10575	11633	12797
Витрати з податку на прибуток	2020	2222	2444
Чистий прибуток (збиток)	8739	9613	10574

Джерело: розраховано автором