

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Кафедра технологій і управління

«До захисту допущено»

_____ Олена ЦИГАНЕНКО
(підпис)

«__» _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: Управління персоналом підприємства

Здобувача (ки) групи Мз-91к
(шифр групи)

Міщенко Сергій Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Сергій МІЩЕНКО
(підпис)

Керівник викладач, к.е.н. Катерина ЗУБКО

_____ (підпис)

Консультант¹⁾

_____ (посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Конотоп 2023

Примітки:

1) Зазначається за наявності

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ СУМСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Класичний фаховий коледж
Кафедра технологій і управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ Олена ЦИГАНЕНКО
(підпис)

«___» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача (ки) групи Мз-91 к інституту (центру) _____
спеціальності 073 Менеджмент

Міщенко Сергій Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема роботи: Управління персоналом підприємства

Затверджено наказом по КФК СумДУ № 02-III від 24 січня 2023 р.

Термін здачі здобувачем (кою) завершеної роботи 6 червня 2023 р.

Вихідні дані до роботи: нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

Зміст основної частини роботи (перелік питань для розроблення):

Дослідити теоретичні засади розвитку персоналу організації, проаналізувати розвиток персоналу досліджуваного підприємства, розробити заходи щодо підвищення розвитку персоналу, розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Дата видачі завдання: 20 лютого 2023 р.

Керівник викладач, к.е.н. Катерина ЗУБКО

_____ (підпис)

Консультант¹⁾ _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Завдання прийнято до виконання 20 лютого 2023 р.

_____ (підпис)

Сергій МІЩЕНКО
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Примітки:

1) Зазначається за наявності

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутнісний зміст роботи з розвитку персоналу організації.....	7
1.2 Сучасні тренди процесу розвитку персоналу організації.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІНСТИТУТУ ЯДЕРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НАН УКРАЇНИ	17
2.1 Коротка характеристика організації.....	17
2.2 Аналіз розвитку та навчання персоналу організації.....	21
2.3 Аналіз структури підготовки персоналу підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІНСТИТУТУ ЯДЕРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	33
3.1 Заходи щодо розвитку персоналу організації	33
3.2 Економічна ефективність запропонованих заходів	37
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему:

Управління персоналом підприємства

(назва кваліфікаційної роботи)

Міщенко Сергія Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача(ки))

Обґрунтуванням актуальності теми є усвідомлення необхідності постійного підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє компанії найбільш повно використовувати потенціал співробітників на користь свого ефективного розвитку.

Мета роботи полягає у розробці заходів щодо розвитку персоналу організації.

Відповідно до мети, вирішувалися такі задачі:

- вивчено теоретичні засади розвитку персоналу організації;
- оцінено розвиток персоналу Інституту ядерних досліджень;
- розроблені заходи щодо розвитку персоналу досліджуваної організації.

При виконанні роботи використовувалися універсальні методи збирання та узагальнення інформації під час дослідження.

У результаті проведених досліджень встановлено можливість використання розроблених пропозицій щодо вдосконалення організаційної моделі управління розвитком та навчанням персоналу в організації. Автором розроблено схему взаємодії служб з розвитку та навчання персоналу, усунено накладення функцій, що повторюються, запропоновано нову матрицю функціональної взаємодії, обґрунтовано пропозиції щодо коригування системи атестації персоналу.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є Інститут ядерних досліджень НАН України.

Предмет досліджень організаційно-економічні відносини щодо розвитку персоналу організації.

Результати впровадження досліджень: Зубко К.Ю., Міщенко С.М., Самусь Г.І. Сучасні тренди процесу розвитку персоналу організації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференція Механізми протидії сучасним викликам і загрозам: досвід ЕС для України. 30-31 березня 2023 р. м. Суми, Україна

Робота викладена на 44 сторінках, у тому числі включає 4 рисунки, 15 таблиць, список цитованої літератури із 25 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АТЕСТАЦІЯ, КАДРИ, ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ.

ВСТУП

У сучасних нестабільних умовах цифровізації економіки успіх організацій на висококонкурентних ринках визначається насамперед здатністю гнучкого реагування на постійні зміни довкілля. Гнучкість необхідна як організації загалом так і її співробітникам. Високий професіоналізм працівника стає фактором соціального захисту людини у нових економічних умовах. Завданням професійного навчання є не тільки формування знань, умінь і навичок, а й розвиток здатності адаптуватися до змін техніки, технології, організації праці. Умови та принципи функціонування організацій, їх результати діяльності тепер прямо залежать від професійно-економічної підготовки працівників.

Сучасний бізнес усвідомив необхідність постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників. Система професійного внутрішньоорганізаційного навчання, з одного боку, забезпечує співробітникам безкоштовне підвищення своєї кваліфікації протягом усієї трудової діяльності в компанії, а з іншого – дозволяє компанії найбільш повно використовувати потенціал співробітників на користь свого ефективного розвитку. На думку експертів, вкладення ресурсів у освоєння співробітниками нових знань та навичок з погляду інвестицій має пріоритетне значення поряд із інвестиціями у вдосконалення технології та організації виробництва. Таким чином, проблематика теми дослідження є актуальною для більшості українських та зарубіжних компаній.

Управління розвитком персоналу досліджувалось у працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених, які досліджують різноманітні аспекти використання персоналу: Г. Десслера, Д. Джой – Меттьюз, В. Брича, М. Журавльова М. Виноградського та інших [1-3].

Об'єктом дослідження є Інститут ядерних досліджень НАН України.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини щодо розвитку персоналу організації.

Мета роботи: розробити заходи щодо розвитку персоналу організації.

Задачі дослідження:

- вивчити теоретичні засади розвитку персоналу організації;
- оцінити розвиток персоналу Інституту ядерних досліджень;
- розробити заходи щодо розвитку персоналу досліджуваної організації.

Теоретичною основою роботи є нормативно-правові акти, міжнародні та вітчизняні стандарти у сфері організації навчання та розвитку персоналу, зарубіжні та вітчизняні наукові публікації на тему дослідження.

Методологічна основа дослідження базується на застосуванні універсальних методів збирання та узагальнення інформації під час дослідження.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутнісний зміст роботи з розвитку персоналу організації

Навчання та розвиток персоналу – це одна з функцій управління персоналом, що реалізується самостійно або в рамках програм навчання та розвитку персоналу, орієнтована, з одного боку, на усунення нестачі у знаннях та навичках працівників, розвиток усіх сфер компетентності співробітника на користь організації, а з інший - на потреби індивіда. Навчання – це постійний процес у результаті, якого особистість розвивається, удосконалюється, рухається вперед. Система навчання допомагає формувати кваліфікованих спеціалістів, які згодом зможуть реалізувати набуті знання на практиці» [4, с. 13].

Сьогодні часто використовуваними термінами є «навчання» та «розвиток персоналу». Навчання – це з функцій професійного розвитку. Як більш загальний термін «розвиток» включає підготовку персоналу до виконання нових виробничих завдань, перепідготовку кадрів для заміщення нових робочих місць, кар'єрну та професійну ротацію, розвиток стратегічного та оперативного кадрового резерву [5, с.32]. Можна сміливо сказати, що елементами системи розвитку персоналу є професійне навчання співробітників, управління кар'єрою, формування та розвитку кадрового резерву [6].

В англійських країнах процеси, пов'язані з навчанням та розвитком, називаються терміном Training and Development (стійка аббревіатура – T&D). Термін «Training» передбачає головним чином навчання дорослих з формування практичних навичок. Термін «Development» в англійських країнах є професійним розвитком з метою покращення та вдосконалення теоретичних знань та практичних навичок» [7, с. 197].

Термін «розвиток» - це системне поняття, що включає в себе як початкове навчання, так і подальше поповнення, вдосконалення знань та навичок. Можна сказати, що англomовний термін Training and Development для українських організацій означає розвиток персоналу.

Трактування сутності навчання є загальноприйнятим та ґрунтується на принципах менеджменту якості, міжнародних стандартах серій ISO 9000, ISO 10000. Міжнародні стандарти визначають, що під вимогами у разі слід розуміти потреби чи очікування замовника (споживача) навчання персоналу. Однією з очевидних вимог є досягнення поставленої мети [8, с.77].

Таким чином, пропонується трактувати розвиток персоналу - як цілий комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію професійних якостей кожного співробітника, який на тлі фінансової нестабільності в підприємницькому секторі, загальної економічної нестабільності в країні, а також наростаючої загрози кадрового дефіциту на ринку праці є одним з найбільш актуальних елементів системи керування персоналом.

Зазвичай, на кожному підприємстві існує система розвитку кадрів, у мету якої входить підвищення якості трудових ресурсів, тобто підготовка працівників з найкращими навичками, знаннями та мотивацією що, в результаті, і призводить до зростання продуктивності праці, а це, у свою чергу, підвищує цінність трудових ресурсів даного підприємства.

Найчастіше перед керівниками виникає проблема неправильного розуміння розвитку та навчання персоналу, вони його ототожнюють лише з професійним розвитком особистості [9].

Можемо представити систему навчання та розвитку персоналу як комплексний безперервний процес удосконалення знань, умінь та навичок персоналу, активізації їх матеріальних та духовних якостей за допомогою застосування комплексу організаційно-економічних заходів, що включають

навчання, підвищення кваліфікації, стимулювання професійного потенціалу, а також вдосконалення роботи кадрів з допомогою застосування методів ротації, зміни посадових обов'язків [10, с. 329].

Види навчання та розвитку персоналу – це класифікація методів, спрямованих на вдосконалення компетенцій, розширення рівня знань та загальний розвиток кадрів. Вибирати програми потрібно в залежності від кінцевих цілей та поточного рівня співробітників. Більше того, експерти рекомендують враховувати потреби працівників. Приміром, одні добре засвоюють інформацію без отримання зворотнього зв'язку, інші – лише під час обговорення.

Види навчання залежно від місця їх проведення можна умовно поділити на кілька груп: на основі організації, у навчальному центрі. Окремо виділяють дистанційні програми, які можна проходити, коли зручно і будь-де. При цьому форма подання інформації може бути будь-якою [11, с. 600].

Таблиця 1.1 – Завдання та цілі навчання та розвитку різних груп співробітників

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

Сучасні форми навчання та розвитку залежно від способу подання інформації:

Асинхронні програми розраховані на те, що учні можуть їх прослухати у будь-який зручний для себе час. Немає прямого контакту з іншими людьми та самим тренером. Багато працівників не сприймають їх як повноцінне навчання, тому не вникають у суть інформації, що викладається [12].

Синхронні види навчання підходять активним, товарицьким співробітникам. Більше того, вони є оптимальними для розвитку новачків, які без отримання зворотного зв'язку можуть неправильно засвоїти інформацію. Так що по можливості вибирайте саме синхронні програми, але враховуйте, що їхнє проходження коштує дещо дорожче, ніж асинхронних курсів.

Кожна компанія формує індивідуальну систему навчання, що не піддається копіюванню, яка залежить від основних факторів, представлених на малюнку 1.



Рисунок 1.1 – Фактори формування процесу навчання та розвитку персоналу компанії

Як і будь-який елемент системи управління персоналом, навчання є ефективним за чіткого виконання низки умов. По перше, наявність чітких цілей, що відповідають стратегії розвитку компанії. Успіх на шляху до досягнення стратегічних цілей кожної компанії багато в чому залежить від того, якою мірою персонал поінформований про зміст таких цілей і наскільки він готовий до роботи з їх досягнення. Навчання всіх категорій співробітників покликане

сприяти успішному досягненню довгострокових та короткочасних організаційних цілей компанії на всіх етапах стратегічного розвитку.

По-друге, підтримка з боку вищого керівництва. Винятково небезпечним для функціонування компанії в сучасних умовах є ставлення до навчання персоналу як наряду з роботою, що знаходиться поза сферою відповідальності вищого керівництва компанії. Допомога та співробітництво з боку перших осіб компанії за рахунок усвідомлення того, що навчання здатне дати для підприємства в цілому. Чим чіткіше управління компанії ставитиме мети навчання персоналу перед усіма своїми працівниками, тим краще буде розуміти можливі вигоди і тим вищою буде їхня зацікавленість в активному вирішенні всього комплексу питань у сфері навчання: забезпеченість необхідними ресурсами; використання результативних методів та процедур; регулярна оцінка ефективності [13, с. 48].

Таким чином, можна зробити висновок, що всі програми навчання персоналу сучасних компаній повинні бути пов'язані з її перспективами розвитку та цілями, професійно-кваліфікаційним просуванням працівників, а також із стимулюванням та мотивацією їхньої трудової діяльності.

1.2 Сучасні тренди процесу розвитку персоналу організації

Створення ефективної стратегії навчання та розвитку персоналу є одним із найважливіших завдань для багатьох компаній. Стратегія - масштаб і напрямок діяльності компанії в певний період діяльності (часто довгостроковий), це означає домогтися конкурентної переваги у своїй сфері діяльності на ринку за допомогою ефективного використання ресурсів в сучасному оточенні, що постійно змінюється, підвищити задоволеність споживачів її ринків і виконати очікування всіх зацікавлених сторін [14, с.149].

Визначення стратегії компанії дозволяє зрозуміти, що кожна її складова повинна включати такий важливий елемент, як стратегія управління персоналом в цілому і стратегія навчання і розвитку персоналу, зокрема.

Практика багатьох відомих компаній показує, що стратегія управління персоналом має бути невід'ємною частиною корпоративної стратегії, одним із елементів якої є формування стратегії навчання та розвитку персоналу компанії.

Модель стратегії навчання та розвитку персоналу – це організація діяльності учня та того хто навчає, за якої:

1. Той що навчається з об'єктивних причин (сформованості особистості, великий життєвий досвід і т.і.) грає провідну роль в організації процесу навчання, визначаючи разом із тим хто навчає всі його параметри: мету, зміст, форми і методи, кошти й джерела навчання;

2. Той що навчається виступає у ролі консультанта, експерта з технології навчання, надаючи тому хто навчає допомогу у створенні процесу навчання [15, с. 51].

Побудова сучасної стратегії має складатися з чотирьох основних груп (етапів), кожен із яких підрозділяється на окремі елементи стратегії, які можна збільшувати чи скорочувати залежно від масштабів підприємства.

Перший етап – аналіз ситуації, є дуже важливим і основним, оскільки забезпечує 80% успіху всієї сформованої стратегії компанії.

У перший етап обов'язково включати такі кроки як:

✓ аналіз поточних бізнес-цілей підприємства, тобто аналіз чинної стратегії. Основне завдання на цьому кроці – виділити ключові зони працюючих, як одного з основних ресурсів та визначити обсяг роботи з навчання та розвитку персоналу;

✓ аналіз стратегії персоналу (HR-стратегії);

- ✓ вивчення стратегій функціональних підрозділів. Основне завдання цього кроку – сформуванати обсяги охоплення персоналу стратегією навчання та розвитку персоналу у кожному структурному підрозділі компанії;

- ✓ оцінка зовнішнього середовища, цей крок включає великий обсяг досліджень на ринку – PEST аналіз, аналіз ринку праці, привабливості та іміджу компанії як роботодавця, аналіз конкурентного середовища, можливості щодо навчання та розвитку персоналу на даному ринку тощо;

- ✓ оцінка конкурентних переваг компанії, а також можливостей, загроз та слабких сторін, результати зводяться у SWOT аналіз.

Другий етап – розробка стратегії. Варто зазначити, що цей етап є найбільшим та відповідає за успіх стратегії. Для ефективної стратегії навчання та розвитку персоналу нами пропонується включати чотири кроки: генерація (оцінка) стратегії, вибір стратегії, деталізація стратегії за основними функціями управління персоналом та створення механізму коригування.

Третій етап – перевірка стратегії. На даному етапі необхідно повернутися до початку та переконатися, що стратеги навчання та розвитку персоналу відповідає обраній корпоративній стратегії компанії та задовольняє потребам та очікуванням кожної із зацікавлених сторін.

Четвертий етап – реалізація стратегії, що не вимагає додаткового розкриття, оскільки включає організацію виконання сформованої стратегії з навчання та розвитку персоналу та контроль її виконання.

П'ятий етап – оцінка, для ефективності виконання розробленої стратегії з навчання та розвитку персоналу та внесення вчасно необхідних коригувань потрібно проводити не загальний контроль за виконанням, а проміжну та вибірккову оцінку. Також оцінюється якість та ефективність програми навчання та використовуваних методів, продуктивність дій того хто навчає. Виходячи з результатів оцінки, робляться висновки не лише про саму стратегію, а й про те,

хто чому і наскільки добре навчився, кого і чого треба вчити далі, а кого зовсім не треба більше вчити [16].

Усі етапи побудови стратегії навчання та розвитку персоналу повинні відповідати актуальним тенденціям у розвитку персоналу. Розглянемо деякі особливості сучасної стратегії, які потрібно врахувати.

По-перше, орієнтація потреби підрозділів підприємства під час виборів тематики навчання персоналу. Сучасні компанії навчають тому, що потрібно співробітникам тут і зараз для вирішення завдань, що стоять перед ними. Зазначається акцент на якісній складовій навчання: якщо йдеться про внутрішньофірмове навчання, то керівник підрозділу бере участь у розробці стратегії навчання та наповненні програм; якщо навчання проводить стороння організація, то програма, що розробляється, максимально враховує специфіку та завдання підрозділу.

Друга важлива тенденція – орієнтація на міждисциплінарні навички *soft skills* на противагу *hard skills* – професійним навичкам. Зараз для успішності співробітника на своїй позиції визнається важливість таких навичок, як емоційний інтелект, управління змінами, міжпоколінська комунікація, крос-функціональна взаємодія.

Третя тенденція пов'язані з зростанням інтересу до ігрового формату навчання. Співробітники, серед яких з кожним роком дедалі більше мільйонів та представників покоління «Z», потребують чогось нового та нестандартного, хочуть дивуватися та відчувати емоції. Вирішенням цього завдання стало включення до тренінгового формату ділових ігор, бізнес-симуляцій тощо. Додаткова перевага такого формату – більш глибоке занурення у тематику та, як наслідок, підвищення результативності навчання.

Четверта тенденція – інтерес до комплексних програм навчання. Поступово менеджери з навчання персоналу приходять до розуміння

необхідності формування у співробітників звички вчитися, що можливо лише за системного підходу. Наприклад, замовник навчання на основі діючої моделі компетенцій означає для тренера поточний та бажаний рівень співробітників за результатами навчання, і завдання тренера – запропонувати такі заходи, щоб отримати потрібний рівень розвитку компетенцій.

П'ята тенденція – залучення до навчання як зовнішніх, і внутрішніх тренерів. Обидва варіанти мають свої переваги, і спірні моменти. Найбільш ефективним є змішаний формат: коли частина навчання, що вимагає максимального занурення в специфіку, проводить корпоративний університет, а частина, де потрібно максимально широке охоплення тематики, проводять зовнішні фахівці [17, с.57].

На закінчення відзначимо, що сучасні умови ринкової економіки, що постійно змінюються, вимагають від менеджерів з навчання та розвитку персоналу постійного вивчення ринку праці та застосування нових методів і способів навчання та розвитку персоналу.

Щоб побудувати затребуваний HR-бренд, необхідно впроваджувати систему безперервного навчання – співробітники зможуть навчатися без відриву від роботи, а підприємства отримають мотивований персонал, що розвивається.

В умовах пандемії та військового стану через запровадження віддаленої роботи керівникам доводиться перебудовуватися, вчитися дистанційно керувати колективом, вимірювати ефективність працівників. Потрібні нові підходи до лідерства, нові способи мотивувати людей, які опинилися у замкнутому домашньому просторі. Відповідно, зростає попит на курси, які можуть надати менеджерам такі навички.

Освітній тренд сьогодення – можливість навчатись у зручний час. Опитування співробітників показали, що 90% хочуть цього року продовжити працювати з дому хоча б частково, а 50% готові перейти на дистанційну роботу

назавжди. Це означає, що запит на гнучку роботу та навчання тільки зростатиме. Співробітники хочуть будувати графік, як їм зручно, а не так, як прийнято. Немає необхідності сидіти в офісі з 9 до 18 години, якщо можна виконати роботу в інший час, і на результаті це не позначиться. З навчанням те саме – люди не готові підлаштовуватися під час, зручне викладачеві. Краще купити відеокурси та займатися у будь-який час. І не залежати від розкладу освітньої організації чи викладачів [19, с.40].

Підсумовуючи, слід зазначити, що «навчання та розвиток персоналу в даний час переходить на такий етап свого розвитку, коли стає життєво важливим елементом існування та розвитку компанії. З'ясувалося, що зараз є безліч причин, яким компанія просто зобов'язана приділяти особливу увагу навчанню своїх співробітників. Пов'язано це з тим, що робота висуває дуже високі вимоги до рівня кваліфікації співробітників, знань і навичок співробітників. Знання, навички, настанови, за допомогою яких персонал успішно працював ще вчора, сьогодні втрачають свою дійсність. Успіх компанії залежить від ефективності роботи її співробітників. Не секрет, що в даний момент досягати успіху можуть тільки ті компанії, які безперервно здобувають нові знання і поширюють їх серед своїх людей .

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІНСТИТУТУ ЯДЕРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НАН УКРАЇНИ

2.1 Коротка характеристика організації

Інститут ядерних досліджень Національної академії наук України входить до складу Відділення ядерної фізики та енергетики НАН України

На сьогодні у структурі Інституту діє 17 наукових відділів.

Наукове та науково-організаційне управління Інститутом відповідно до Статуту здійснюється директором з урахуванням пропозицій вченої ради та дирекції [20].

Показники обороту та руху кадрів організації представлені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Показники руху кадрів Інституту ядерних досліджень за 2019-2021 роки.

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення(+/-)		Темп зростання, %	
				2020р. від 2019р.	2021р. від 2020р.	2020р. від 2019р.	2021р. від 2020р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність, чол.	334	324	350	-10,0	26,0	97,0	108,0
в т.ч. основних фахівців	180	187	201	7,0	14,0	104,2	107,8
Допоміжних фахівців та робітників	88	90	107	2,0	17,0	102,0	117,0
Прийнято на роботу, чол.	16	32	28	16,0	-4,0	200,0	87,5
у т.ч основних фахівців	9	10	22	1,0	12,0	112,4	233,4
Допоміжних фахівців та робітників	7	6	21	-1,0	15,0	87,5	314,3
Звільнено, чол.	25	5	1	-20,0	-4,0	23,1	33,3
у т.ч основних фахівців	3	2	7	-1,0	5,0	66,8	350,0
Допоміжних фахівців та робітників	4	5	4	1,0	0,0	125,0	100,0

Продовження табл. 2.1

у тому числі за власним бажанням	9	1	1	-8,0	-1,0	20,0	50,0
За порушення трудової дисципліни	16	4	1	-12,0	-3,0	25,0	25,0
Оборот прийому, %	4,8	9,9	8,0	5,1	-1,9	206,3	81,0
у т.ч основних фахівців	4,7	5,1	11,0	0,4	5,9	108,2	216,1
Допоміжних фахівців та робітників	8,2	7,0	18,8	-1,2	11,7	85,9	268,7
Оборот з вибуття, %	7,8	1,9	0,6	-6,0	-1,3	23,8	30,9
у т.ч основних фахівців	1,8	1,1	3,7	-0,6	2,4	64,0	324,4
Допоміжних фахівців та робітників	4,1	5,0	4,3	0,9	-0,7	122,4	85,4
Плинність кадрів, %	7,8	1,9	0,6	-6,0	-1,3	23,9	30,8

На основі даних таблиці 2.1, можна вказати, що протягом аналізованого періоду, кадровий склад незначно, але змінюється, що є основою для його вивчення. У 2020 році, порівняно з 2019 роком, відзначається підвищення інтенсивності руху людських ресурсів. Про це свідчить скорочення коефіцієнта обороту прийому на 0,015, коефіцієнта обороту з вибуття на 0,011, коефіцієнта плинності на 0,004 і збільшення коефіцієнта сталості кадрів на 0,015.

У 2021 році порівняно з 2020 роком також відбувається підвищення інтенсивності руху кадрів в організації, про що свідчить збільшення коефіцієнта вибуття на 0,011, коефіцієнта плинності на 0,005. У той самий час позитивним моментом є зниження коефіцієнта обороту прийому на 0,015 і збільшення коефіцієнта сталості кадрів на 0,015. Загалом показники інтенсивності руху кадрів є досить невеликими, що є позитивним моментом в оцінці стану людських ресурсів.

Зниження плинності кадрів за аналізований період свідчить про поліпшення обстановки в колективі та цілеспрямований підхід в управлінні кадрами. Керівництво організації вирішує проблеми стабільності кадрів шляхом матеріального утримання працівників. Рух кадрів відбиває стабільність

персоналу, його задоволеність організацією праці, умовами та стимулами. Якісний аналіз структури колективу, включає такі показники: категорії, стать і вік (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура персоналу Інституту ядерних досліджень за 2019-2021 роки.

Показник	2019р.		2020р.		2021р.		Відхилення (+/-), чол.		Темп зростання, %	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	2020р. від 2019р.	2021р.від 2020р.	2020р. від 2019р.	2021р.від 2020р.
За категоріями персоналу										
Керівники	40	12	30	9	29	8	-10	-1	75	97
Службовці	25	7	16	5	12	4	-9	-4	64	75
Фахівці (основні)	180	51	187	55	201	55	7	14	103,8	107,5
Допоміжні фахівці та робітники	88	29	90	31	107	34	2	17	102,2	118,9
За гендерною ознакою										

Чоловіки	273	81	271	84	295	85	-2	24	99,3	108,9
Жінки	60	18	52	16	54	15	-8	2	86,7	103,8
Разом	333	100	323	100	349	100	-10	26	96,9	108
За віком										
18-25	58	17	57	17	69	19	-2	12	98,2	121
25-35	110	33	111	35	123	36	0	13	100,9	110,8
35-45	96	28	90	28	93	26	-5	3	93,7	103,3
45-55	52	16	51	16	50	15	-1	-1	98,1	98
Старше 55 років	17	5	15	5	14	4	-2	0	88,2	93,3
Разом	333	100	323	100	349	100	-10	26	97	108

Аналіз динаміки чисельності працівників інституту за категоріями показує, у яких групах персоналу відбувався цей період найбільше рух кадрів. Так у 2020 році порівняно з 2019 роком загальна чисельність працівників організації скоротилася на 10 осіб за рахунок скорочення чисельності керівників та спеціалістів на 19 осіб, збільшенням основного персоналу на 7 осіб та допоміжного персоналу на 4 особи, що обумовлено збільшенням обсягів виробництва робіт та послуг інституту та оптимізацією чисельності персоналу

підрозділу. А у 2021 році порівняно з 2020 роком спостерігається зростання загальної чисельності працівників на 26 осіб пов'язане зі збільшенням чисельності основного та допоміжного персоналу відповідно на 14 та 17 осіб, та скороченням адміністративного персоналу на 5 осіб. Таким чином, якщо розглядати абсолютні показники, то найбільшою групою, що зазнала скорочення, стала група керівників та фахівців інституту. Збільшення за чисельністю відбулося у групі основних та допоміжних фахівців. Ця ситуація пояснюється збільшенням обсягів виконання робіт і послуг, оптимізацією чисельності персоналу організації. Аналіз структури персоналу показує, що основу його формування становить основний персонал, питома вага якого в загальній чисельності працівників у 2019 році становить 51%, у 2020 році – 55% та у 2021 році – 55%. Це є характерним для даної організації, оскільки від кількості та якості використання цієї категорії людських ресурсів залежать обсяги його діяльності. Другою за значенням категорією персоналу є допоміжний персонал, питома вага якого становить відповідно 29%, 31% та 34%. Найбільшу питому вагу у кількості працівників становить основний персонал, що є позитивним моментом, оскільки саме від цієї категорії персоналу залежить зростання обсягу виконання робіт і послуг всього інституту

Специфіка діяльності Інституту ядерних досліджень призводить до того, що основу персоналу становлять чоловіки. Внаслідок цього чисельність чоловіків у 2021 році збільшилася на 9%, а жінок на 4%. При вивченні стану людських ресурсів організації також слід зазначити, що з працівників представлені різні вікові категорії. Позитивним моментом у формуванні персоналу інституту можна назвати збільшення чисельності працівників молодшого віку. Так, у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася чисельність працівників віком від 18 до 25 років на 12 осіб, віком від 25 до 35 років на 13 осіб, від 35 до 45 років на 3 особи. Зниження чисельності

відзначається у віковій категорії від 45 до 55 років на 1 особу, старше 55 років на 2 особи. Про омолодження трудового колективу інституту також свідчить збільшення частки наймолодших груп працівників. Переважна більшість працівників у досить молодому працездатному віці забезпечує високу навчання працівників, наявність у більшості з них гарного творчого потенціалу.

2.2 Аналіз розвитку та навчання персоналу організації

Система навчання та розвитку інституту базується на загальних засадах кадрової політики організації та сформована згідно функцій системи управління персоналом, а саме: забезпечення трудовими ресурсами, розвиток трудового потенціалу.

Керівництво інституту велике значення надає підготовці висококваліфікованих кадрів, навчання молодих спеціалістів, підвищенню кваліфікації фахівців. Для організації розвитку та навчання персоналу у компанії існує відділ підготовки персоналу (ОПП). Діяльність фахівців служб роботи з персоналом сприяє зміцненню стабільності організації. Поле діяльності широке: у підрозділах дирекції з персоналу розробляються нові програми перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників і фахівців, для структурних підрозділів, впроваджуються нові сучасні навчальні програми та багато іншого.

Керівники інституту давно усвідомили важливість професійного навчання свого персоналу, про що свідчить бюджет організації: у ньому Витрати на навчання – найбільша стаття після заробітної плати, що становить 2-5% всього бюджету або 2-10% фонду заробітної плати. З іншого боку, простежується чітка тенденція до зростання витрат за професійне навчання.

З метою вдосконалення системи навчання персоналу підприємства, приведення її у відповідність до чинного законодавства та структурних змін та забезпечення високого рівня професійної кваліфікації працівників, в організації

введено в дію Положення «Про професійне навчання персоналу». Це Положення регламентує цілі, завдання та структуру управління системою професійного навчання персоналу, визначає зміст, види, форми та способи організації професійного навчання персоналу, встановлює інші норми в освітній діяльності Інституту.

Робота з організації професійного навчання персоналу підприємства ведеться відділом підготовки персоналу, а в структурних підрозділах – регіональними організаторами навчання (РОН).

Професійне навчання персоналу – цілеспрямований процес з формування та підвищення професійних знань, удосконаленню професійних умінь і навичок усіх працівників, формуванню у них певних якостей особистості, ціннісних орієнтирів та норм поведінки для підвищення якості продукції (робіт, послуг), освоєння передового досвіду та нових технологій, забезпечення ефективності та розвитку виробництва, виконання інших завдань.

Система професійного розвитку та навчання персоналу інституту (далі за текстом ПРНП) – сукупність структури управління та учасників навчального процесу; змісту, форм, видів, методів навчання різних категорій персоналу; комплексу заходів щодо планування, організації та забезпечення навчального процесу. Система ПРОП включає такі основні організаційні та функціональні структури:

- керування системою ПРОП;
- зміст та форми навчання персоналу;
- персонал, що навчається;
- навчально-виробничу базу підприємства;
- педагогічні кадри;
- нормативно-правове та інформаційно-методичне забезпечення навчального процесу.

Навчання розпочинається з документів, проведемо аналіз дерективних документів та іншої нормативно-технічної документації з професійно-економічного навчання в інституті.

Для організації навчання на підприємстві використовується нормативно-технічна документація. У таблиці 2.3 показані документи, що визначають загальні вимоги до системи менеджменту якості щодо підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, планування навчання та корпоративні вимоги до персоналу.

Перелічені в таблиці 2.3 документи є основними нормативно-технічними документами для підготовки та підвищення кваліфікації персоналу Інституту ядерних досліджень, які встановлюють порядок планування та забезпечення підготовки, перепідготовки, навчання другим професіям та підвищення кваліфікації персоналу організації та структурних підрозділів, порядок атестації керівників, фахівців, службовців, порядок формування резерву керівних працівників. Усі представлені у таблиці стандарти розроблені на основі трудового законодавства України.

Таблиця 2.3 – Характеристика контенту локальних стандартів організації корпоративного навчання та розвитку персоналу

Назва документу	Зміст
Стандарт організації «Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу»	Встановлює порядок планування та забезпечення підготовки, перепідготовки, навчання другим професіям та підвищення кваліфікації персоналу підприємства, порядок атестації керівників, спеціалістів, службовців; встановлює порядок формування резерву керівних працівників. Поширюється на всі структурні підрозділи та служби організації. Розроблено на основі положень міжнародних стандартів ISO 9001
Положення про професійний розвиток та навчання персоналу	Регламентує цілі, завдання та структуру управління системою професійного та економічного навчання персоналу, визначає зміст, види, форми та способи організації професійного та економічного навчання персоналу.

Положення про раду з підготовки та підвищення кваліфікації персоналу (ППКП)	Склад та організація діяльності ради з ППКП, секції ради ППКП. Завдання та функції секції з ППКП. Завдання та функції предметних секцій з ППКП.
Положення про секції ради з підготовки та підвищення кваліфікації персоналу АТ «ГНЦ НДІАР»	Завдання та функції галузевих секцій, секції цільової підготовки, секції з підготовки наукових кадрів, секції з розробки навчально-методичної документації
Положення про комісію професійного розвитку та навчання персоналу	Завдання комісії з ПРНП. Склад комісії з ПРНП. Чим керується комісія з ПРНП.
Рекомендації щодо планування професійного розвитку та навчання персоналу у структурних підрозділах та загалом в Інституті	Допомагає здійснювати єдину політику в галузі планування професійного та економічного навчання персоналу у структурних підрозділах та загалом в Інституті, задоволеності потреби у кваліфікованих робочих кадрах та компетентних керівниках та фахівцях. Дотримання норм періодичності підвищення кваліфікації персоналу, задоволеності потреб працівників в оновленні знань та вдосконаленні професійних умінь та навичок, своєчасного розрахунку витрат на навчання
Інструкція з охорони праці з новоприйнятими в Інституті які не мають свідоцтва, посвідчення, атестату на професійну діяльність у структурних підрозділах організації	Передбачає та визначає проведення роботи з охорони праці та порядок допуску до роботи: з новоприйнятими в організації працівниками, учнями та студентами установ початкової, середньої та вищої професійної освіти, які проходять виробничу практику на робочих місцях у структурних підрозділах організації, що не мають документа з професії на яку приймаються на роботу.

Додатковою документацією є положення що допомагають регулювати процедуру організації навчання, оформлення навчально-облікової документації та контролю результативності. Дані документи допомагають організувати навчання у компанії, оформити навчально-облікову документацію.

Рада з підготовки та підвищення кваліфікації персоналу Інституту ядерних досліджень є органом колегіального управління у сфері освітньої діяльності та створена з метою забезпечення умов щодо задоволення потреб організації у кваліфікованих робітників, компетентних керівниках та фахівцях. Основним

завданням ради з підготовки та підвищення кваліфікації персоналу є реалізація політики у сфері освітньої діяльності, здійснення контролю за виконанням річних програм з професійного розвитку та навчання персоналу, координація всіх ланок управління системою ПРНП організації.

Під час роботи з ПРНП створені такі секції.

Перша секція: галузева секція з ПРНП. Основними завданнями галузевої секції з ПРНП є:

- визначення потреби організації у кваліфікованих кадрах, компетентних керівниках та фахівцях;
- вироблення рекомендацій щодо підвищення якості та ефективності професійного навчання персоналу;
- забезпечення умов виконання рішень ради з ПРОП ІНСТИТУТУ;
- дотримання освітніх стандартів.

Друга секція: предметні секції з ПРНП.

- основним завданням секції цільової підготовки фахівців є забезпечення умов щодо задоволення потреб організації у спеціалістах із середньою та вищою професійною освітою, у професійній підготовці фахівців, у науково-технічних кадрах, відповідно до вимог посадових інструкцій, єдиних корпоративних вимог до посад керівників, фахівців та службовців, і навіть виконанням працівниками додаткових чи нових функціональних обов'язків;
- основним завданням секції з розробки навчально-методичної документації є контроль за дотриманням освітніх стандартів, прийнятих у організація розробки та своєчасного перегляду освітніх програм, методичних рекомендацій, навчальних елементів та іншої навчально-методичної документації.

Секції з ПРНП періодично заслуховують керівників цільових комісій з питань підготовки, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку та вдосконалення навчально-матеріальної бази та інших питань освітньої

діяльності. Комісії є дорадчим органом і створюються з метою реалізації політики структурних підрозділів галузі професійного навчання персоналу. На малюнку 2.1 представлена схема регіональної комісії з професійного розвитку та навчання персоналу.

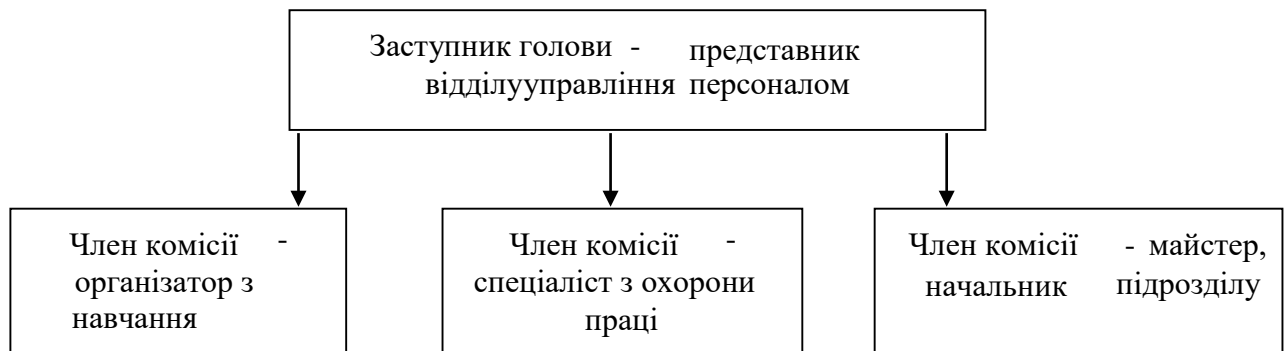


Рисунок 2.1 – Схема регіональної комісії з професійного розвитку та навчання персоналу Інституту ядерних досліджень

Завдання комісії з ПРНП Інституту:

- розробка річних та перспективних планів підготовки та підвищення кваліфікації персоналу структурних підрозділів відповідно до вимог потреб організації,
- забезпечення умов для навчання робітників та спеціалістів на підприємстві, проведення навчально-виробничої практики учнів та студентів системи професійної освіти (наявність підготовлених нештатних викладачів теоретичного матеріалу та інструкторів навчання, керівників навчально-виробничої практики, наявність освітніх програм та навчально-матеріальної бази, наявність організатора навчання);
- здійснення контролю за процесом навчання в організації, виконання заявок на навчання персоналу у відділі підготовки персоналу, у навчальних центрах, інших освітніх установах;

– вивчення, узагальнення і поширення передового досвіду організації професійного і економічного навчання персоналу.

Управління системою професійного розвитку та навчання персоналу є складовою загальної системи управління Інституту: на підставі його Статуту. Єдина політика підприємства у сфері професійного розвитку та навчання персоналу забезпечується структурою управління системою ПРНП.

Планування всіх напрямів професійного розвитку та навчання персоналу в Інституті та відповідний розрахунок витрат на навчання здійснюються на календарний рік за затвердженими формами та згідно з методичними рекомендаціями щодо планування.

Річний план з професійного розвитку та навчання є складовою планів соціального та економічного розвитку підприємства. Відповідно до річного плану відділ підготовки персоналу готує проекти договорів з навчальними центрами та установами професійної освіти, підприємствами та організаціями на надання затверджених освітніх послуг та укладає їх у встановленому порядку. Також укладає договори на обробку та оновлення матеріалу для навчання у дистанційному форматі на сайті організації.

2.3 Аналіз структури підготовки персоналу підприємства

В даний час в Інституті ядерних досліджень існує затверджена зазначеними вище внутрішніми нормативними документами структура підготовки персоналу.

У таблиці 2.4 приведено аналіз функцій, що виконуються учасниками процесу професійного розвитку та навчання.

Таблиця 2.4 – Матриця функціональних компетенцій професійного розвитку та навчання персоналу Інституту

Функції з організації та навчання персоналу	Регіональний організатор	Начальник структурного підрозділу	Відділ підготовки персоналу	Відділ розвитку персоналу	Фінансовий відділ	Лінійний керівник
Визначення потреби в навчанні	+	+		+		+
Вибір напрямку навчання	+	+		+		
Планування бюджету	+	+	+		+	+
Розробка програми навчання	+	+	+			+
Оцінка результативності навчання	+	+	+	+		+
Організація практики	+	+	+			+
Методичне забезпечення навчального процесу	+	+	+			
Перевірка навчально-облікової документації	+	+		+	+	
Контроль навчального процесу	+	+	+			

Як бачимо з таблиці 2.4 функції регіонального організатора найчастіше дублюються. Далі розглянемо загальну характеристику освітнього рівня персоналу Інституту (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Склад та структура персоналу за рівнем освіти за 2019-2021рр.

Освіта	2019р.		2020р.		2021р.		Відхилення +/-, чол.		Темп зростання, %	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	2019р. / 2018р.	2020р. / 2019р.	2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Дві вищі	3	1	3	1	3	1	0	0	100	100
Вища	70	21	74	23	84	24	4	9	106	113
Середньо-спеціальна	123	37	116	36	133	38	-7	16	94	114
Середньопрофесійна	120	36	113	35	119	34	-7	6	94	105
Середня загальна	17	5	16	5	10	3	-1	-6	97	65
Разом	333	100	323	100	349	100	-10	26	97	108

Показники оцінки освітнього рівня персоналу Інституту досить високі.

Так, середню загальну освіту має лише 5% від загальної чисельності у 2019 році та 3% у 2021 році. При цьому вищу освіту має 21% у 2019 році та 24% у 2021 році, що є, безперечно, позитивною в роботі організації. Також для системи розвитку та навчання персоналу освітній рівень персоналу є важливим. Далі розглянемо витрати на навчання персоналу за 2020-2021 роки у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Витрати навчання персоналу (очні форми, поза робочого місця за) АТ за 2020-2021 гг.

Найменування	2020р.	2021р.	Відхилення (+/-)
Кількість працівників, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації (очні форми, поза робочим місцем на стороні), чол.	48	32	- 16
Витрати навчання і підвищення кваліфікації, тис. грн	646,53	750,00	+ 103,47
Середні витрати на одного навченого, тис. грн. / чол.	13,46	23,43	+9,97

З таблиці видно, що кількість працівників, які пройшли очні форми навчання (поза робочим місцем) навчання у 2021 році знизилася на 16 осіб, а витрати на навчання та підвищення кваліфікації зросли на 103, 47 тис. грн. Це показує кількісне зниження учнів та зростання витрат за навчання та підвищення кваліфікації з допомогою збільшення вартості навчання та дедалі більшого переходу на дистанційне навчання чи робочому місці, що цілком зумовлено умовами пандемії.

Протягом аналізованого періоду в організації спостерігається зниження чисельності працівників, які підвищили кваліфікацію, пройшли підготовку та перепідготовку за стінами організації на 16 осіб. Ця тенденція має місце в умовах пандемії, у зв'язку з обмеженістю коштів в організації. Зниження спостерігається за всіма категоріями працюючих. Навчання працюючих переважно проводиться без відриву від виконання робіт і послуг (а також дистанційно, що стало великою популярністю у 2021 році через нову вірусну інфекцію). Спостерігається тенденція зниження навчених на боці першої професії на 16 осіб у 2021 році – це

також свідчить про те, що організація віддає перевагу вже навченим кваліфікованим кадрам. У 2021 році кількість перепідготовлених фахівців знизилася на 3 особи.

Переважа в організації надається навчання безпосередньо в організації (в т.ч. дистанційно) для цього в організації створено навчальний центр. Навчальний центр утворено 07 жовтня 2010 р. Навчальний центр створено з метою навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів Інституту, а також залучає на платній основі до співпраці підприємства, зацікавлені в підвищенні кваліфікації своїх спеціалістів.

Підвищення кваліфікації працюючих на курсах організовано за двома напрямками: навчання для новачків та підвищення кваліфікації та/або перепідготовка. Заняття на виробничо-економічних курсах (вивчення дистанційного матеріалу) закінчуються складанням кваліфікаційних іспитів. Тривалість навчання на курсах не менше ніж 36 годин. В організації існують такі форми професійного навчання персоналу:

- форми освоєння освітніх програм: з відривом(звільненням) від роботи або в межах робочого часу (очна форма навчання);
- з частковим відривом від роботи (поєднання очної та вечірньої форм);
- форми організації процесу: індивідуальне навчання; курсове навчання; самостійне навчання (самоосвіта) та дистанційне навчання.

Очне навчання є основною формою професійного навчання персоналу підприємства та передбачає або звільнення з роботи, на період навчання із збереженням за учнями середньої заробітної плати за місцем основної роботи, або навчання в межах робочого часу безпосередньо на робочому місці.

Оцінка результатів нових працівників (досвід до 1 року) показала, що новачки ще не вирішили цікава їм робота в компанії надалі чи ні. Якщо до

пандемії багато матеріалу новим працівником видавалося на робочому місці, під керівництвом наставника, то на даний момент великі обсяги інформації новий співробітник повинен вивчити самостійно в дистанційному форматі, пройти тестування і лише потім йому призначається наставник, якому можна поставити запитання.

Результати оцінки респондентів, які пропрацювали до компанії від 1 до 5 років більш оптимістичні, адаптаційний період даних працівників вже закінчився, вони знають всі основи компанії і націлені на кар'єрне зростання.

Відповідно, оцінка складності та трудомісткості навчання вже не така жорстка, відсоток позитивних відповідей вищий. Персонал організації має доступ до великого обсягу навчального матеріалу дистанційно – лекції, відео-огляди, брошури тощо. Але цей матеріал, розміщений на сайті, не структурований у групи за складністю – це і є основною проблемою.

Працівники організації з досвідом понад 5 років, вважають систему адаптації вже зовсім простою і не важкою, кар'єрне зростання вони бачать, але не всі розуміють, якою мірою вони можуть зростати далі (це щодо начальників).

Таблиця 2.6 – Аналіз сильних та слабких сторін розвитку та навчання персоналу за 2019-2021 рр.

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> ● наявність комплексного підходу до формування ефективної системи розвитку та навчання персоналу; ● комплексна система внутрішньофірмового розвитку персоналу; ● наявність повного пакета обов'язкових соціальних гарантій. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Основний акцент у системі матеріального стимулювання зроблено на оплату праці за окладами, без особливого обліку премій. Не заохочується пройдене навчання. Компенсується лише підвищення кваліфікаційного рівня працівника; ● скорочення працівників, які пройшли підготовку (перепідготовку) та підвищення кваліфікації у 2021 році (на стороні); ● працівники низько оцінюють діючу систему атестації яку у 2021 році більшість здало на задовільно (тобто на 3 за п'ятибальною шкалою); ● матриця функціональних компетенцій виявила дублювання функцій з управління процесами навчання та розвитку персоналу.

Підсумовуючи проведеному дослідженню системи розвитку та навчання персоналу в організації, відзначимо, що система розвитку та навчання персоналу має як сильні, так і слабкі сторони.

При цьому як основні недоліки діючої системи можна назвати наступне:

- основний акцент у системі матеріального стимулювання зроблено на оплату праці за окладами, без особливого обліку премій, у тому числі не стимулюється направлення на навчання, лише якщо підвищується кваліфікаційний рівень працівника;

- працівники низько оцінюють систему атестації, яку у 2021 році більшість здало задовільно.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІНСТИТУТУ ЯДЕРНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

3.1 Заходи щодо розвитку персоналу організації

Структурно-логічний аналіз елементів діючої системи навчання та розвитку персоналу виявив як специфічні, так і типові проблеми для більшості великих компаній. Нові – дистанційні, формати навчання через коронавірусну інфекцію важко приймаються працівниками і значною мірою недоопрацьовані для ефективного донесення інформації до споживача.

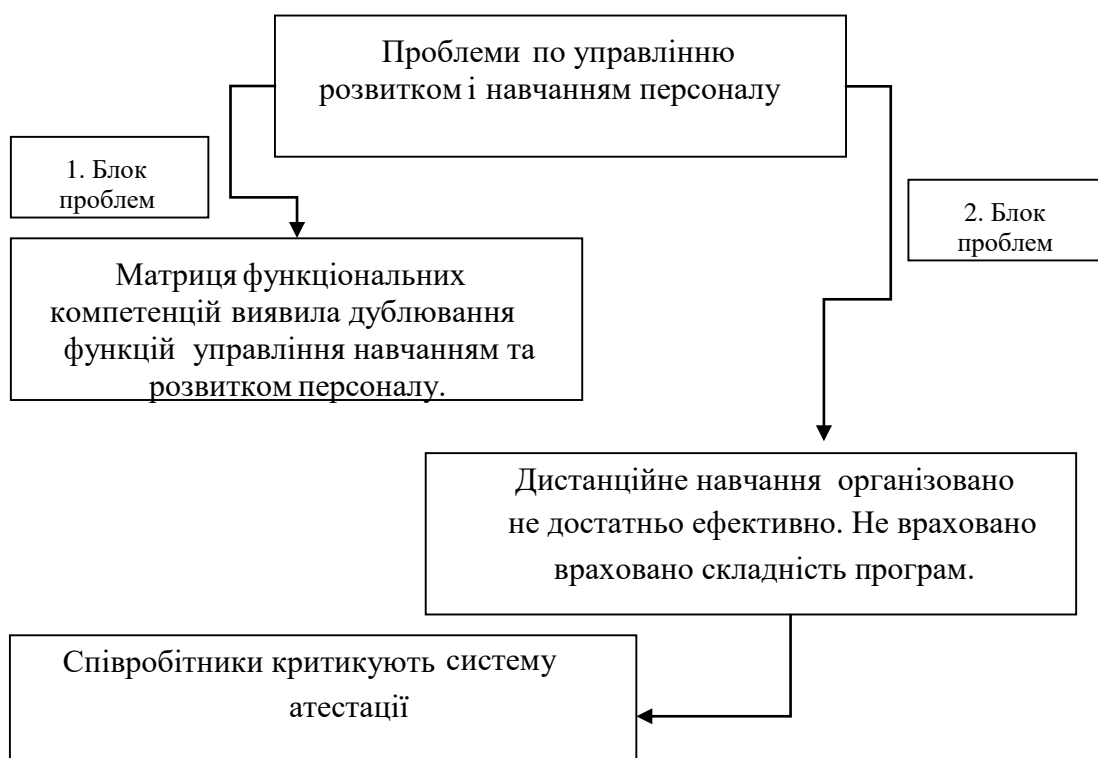


Рисунок 3.1 – Проблеми у системі розвитку та навчання персоналу
Інституті ядерних досліджень

Вирішення першого блоку проблем. Проведене дослідження показало, що учасники системи професійного навчання персоналу в Інституті дублюють функції один одного. Усі функції інструктора регіонального навчання у структурному підрозділі, контролюються та дублюються будь-ким. У зв'язку з

цим ми пропонуємо два заходи щодо вдосконалення системи професійного навчання в організації у цьому напрямі:

- скоротити посади звільненого інструктора регіонального навчання у структурних підрозділах та перекласти їх функції на дублюючих учасників;
- розробити в системі SAP R/3 «Особиста картка» модуль для врахування періодичності навчання, підбору програми навчання з урахуванням знань як якісних показників працівника.

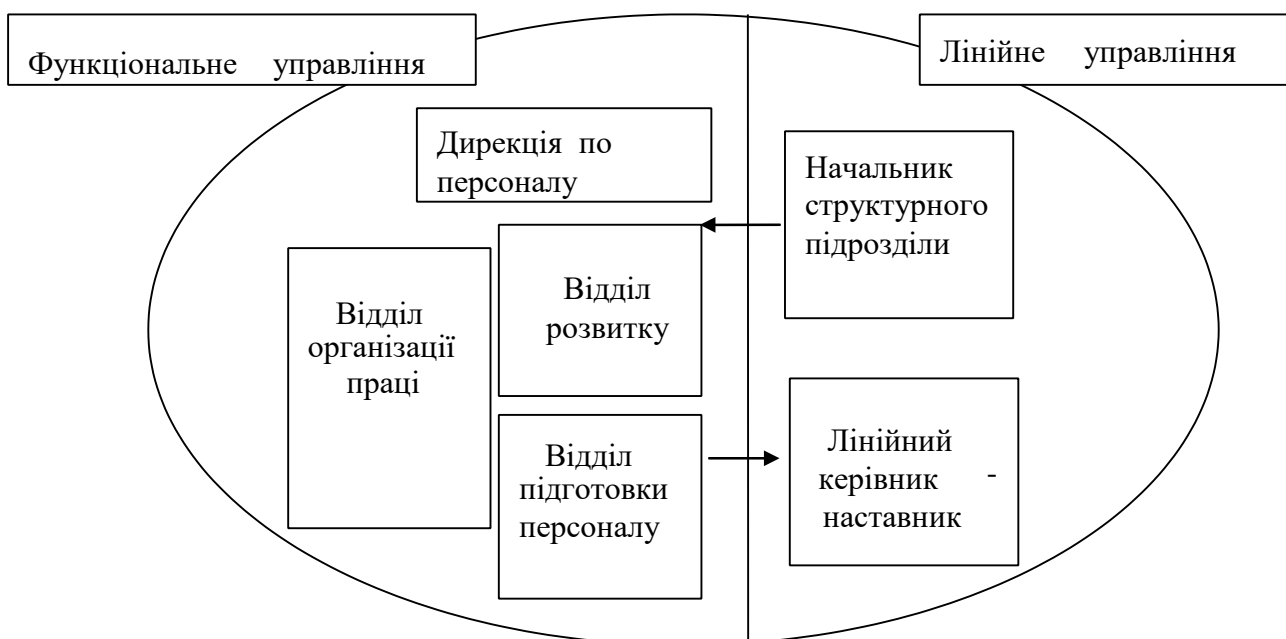


Рисунок 3.2 – Система взаємодії суб'єктів управління навчанням та розвитку персоналу в Інституті ядерних досліджень

За першим напрямом, скорочення посади звільненого інструктора регіонального навчання, пропонуємо виключити цю посаду зі штатного розпису всієї організації, запропонувати особам, які раніше обіймали вищезазначені посади, вільні вакантні посади відповідно до наявної освіти та досвіду роботи або звільнення з організації.

Другим важливим заходом є редагування модуля в системі SAP R/3 «Особиста картка», який дозволить учасникам системи професійного навчання, на кого буде переведено функції інструктора регіонального навчання, відстежувати працівників, яким необхідне підвищення кваліфікації або термін переатестації, періодичності навчання працівників, які мають відповідну освіту, стаж та досвід роботи для включення до резерву на керівні посади. Або ті працівники, які не мають необхідної освіти, але стаж роботи та характеристика їх якостей дозволяє організації вкласти гроші у їх навчання. Новий модуль дозволить полегшити процедуру пошуку через структурні підрозділи відповідних кандидатів для тих чи інших запланованих курсів.

Таблиця 3.1 - Матриця функціональних компетенцій у системі організації навчання та розвитку персоналу Інституту ядерних досліджень

Функції з організації та навчання персоналу	Начальник структурного підрозділу	Відділ підготовки персоналу	Відділ розвитку персоналу	Фінансова служба	Лінійний керівник (Наставник)
Визначення потреби у навчанні	+		+		+
Вибір напряму у навчанні	+		+		
Планування бюджету	+	+		+	+
Розробка програми навчання	+	+			+
Оцінка результативності навчання	+	+	+		+
Організація практики	+	+			+
Методичне забезпечення навчального процесу	+	+			
Перевірка навчально-облікової документації	+		+	+	
Контроль навчального процесу	+	+			+

З таблиці 3.1 бачимо, що після впровадження заходів функції, які виконував регіональний організатор, виконуються іншими учасниками. План впровадження заходів показано у таблиці 3.2

Таблиця 3.2 - План впровадження заходів у діяльність з розвитку та навчання персоналу

Кроки	Час	Відповідальні
Укладання договору на редагування модуля системи SAP R/3	01.07.2023-15.07.2023	Головний спеціаліст з управління персоналом
Редагування модуля системи SAP R/3	15.08.2023 – 01.09.2023	Головний технолог
Підготовка Наказу про скорочення штатних одиниць	01.09.2023-15.09.2023	Відділ кадрів
Випробування відредагованого модуля	15.09.2023-30.10.2023	Головний спеціаліст з управління персоналом
Укладання договору на навчання персоналу роботам у відредагованому модулі	01.10.2023-15.10.2023	ОПП
Навчання працівників роботам у відредагованому модулі	15.10.2023-03.12.2023	ОПП із залученням УЦ

Підвищити якість внутрішньофірмового навчання пропонується з урахуванням запровадження наступної моделі організації роботи з персоналом.

На першому етапі будь-якого навчання йде теоретичне навчання дистанційно (на сайті, або із застосуванням друкованого матеріалу, який є в кожному структурному підрозділі), консультант (наставник) теоретичного навчання допомагає розібратися у складних питаннях по телефону або за допомогою онлан-зв'язку. Після цього консультант задає певне завдання і той, хто навчається, самостійно проводить огляд літератури, конспекту теоретичного навчання, інструкцій та виконує завдання. Консультант перевіряє виконання завдання (можна пройти тести на сайті) та заповнюється щоденник навчання, де ставиться оцінка та ставить підпис консультант теоретичного навчання та людина що навчається. Після цього учень навчається на робочому місці під керівництвом інструктора-наставника відповідно до затвердженої програми.

Інструктор під час навчання використовує різні методи навчання. Наприкінці зміни інструктор навчання на робочому місці заповнює щоденник навчання, де ставить оцінку за пройдений матеріал за навчальним планом, якщо вирішення пробних завдань відбувається дистанційного, то навчання з інструктором має бути узгодженим у відео-форматі.

Коли пройдено теоретичне навчання та основні теми навчання на робочому місці, той, хто навчається, приступає до самостійної роботи під керівництвом інструктора-наставника навчання. В останній день навчання учень робить кваліфікаційну пробну роботу, яку перевіряє кваліфікаційна комісія. Після навчання учень складає кваліфікаційний іспит і заповнює – «Експрес-оцінку результативності проведеного навчання».

Потім організатор навчання опрацьовує отриману інформацію та виводить результативність навчання.

Таблиця 3.3 - План впровадження заходів в Інституті ядерних випробувань

Кроки	Дата впровадження	Відповідальний
Введення нових схем навчання	01.07.2023	Начальник з розвитку та навчання персоналу
Створення блоків навчальних матеріалів за складністю (кваліфікацією)	01.08.2023	Начальник з розвитку та навчання персоналу
Введення вдосконаленої моделі процесу навчання	01.09.2023	Начальник з розвитку та навчання персоналу

3.2 Економічна ефективність запропонованих заходів

Економічний ефект реалізації запропонованих заходів полягає у економії річного фонду оплати праці та інших витрат, пов'язаних з соціально-виробничими вимогами від скорочення інструктора регіонального навчання. Розрахунок середніх витрат на заробітну плату та соціальні виплати інструктора регіонального навчання на рік зазначений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Середні витрати на 1 інструктора регіонального навчання за 1 рік
(витрати сумісника)

Основні виплати	за 1 міс. (грн)	за 1 рік (грн.)
1	2	3
Почасово-преміальна (оклад)	13200	158400
Премія	4160	49920
1	2	3
Надбавка за стаж	544	6528
Коефіцієнт	1185,6	14227,2
Соц. нарахування	2381,5	28577,7
Страховання	416,7	5000
Витрати на забезпечення робочого процесу	400	4800
Разом	22592,2	2711059

Виходячи з розрахунків у таблиці 3.2 витрати організації на 1 інструктора становлять за 1 рік - 22 тис. 592 грн., Відповідно на 5 працівників витрати становитимуть 1 млн. 355 тис. 525 грн. (22592,2 грн. x 5 чол). Отже, загальна економія від проведених вище зазначених заходів становить 1 млн. 355 тис. 525 грн.

Розрахуємо витрати на запровадження другого заходу. Редагування системи SAP R/3 «Особиста картка» – модуль для обліку періодичності навчання, підбору програми навчання з урахуванням знань, як якісних показників працівника [21]. Виходячи з договору обслуговування системи SAP R/3 в організації, сума витрат на редагування одного модуля з відповідним обсягом вироблених робіт становить 54000 грн. Витрати навчання співробітників чия робота передбачається у відредагованому модулі становить 15000 грн. Економічний ефект після впровадження заходів показано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Економічний ефект від впровадження заходів в Інституті ядерних випробувань

Показник	Значення
Економія загальних витрат після скорочення 5 штатних одиниць (тис., грн.)	1355,52
Витрати редагування модуля системи SAP R/3 (тис., грн.)	54,0

Витрати навчання співробітників, які передбачаються працювати у відредагованому модулі (тис., грн.)	15,0
Економічний ефект після впровадження перерахованих заходів (тис.грн.)	1286,52

$$Eф = 1355,52 - 54,0 - 15,0 = 1286,52 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, економічний ефект після впровадження перерахованих заходів щодо вдосконалення системи професійного навчання в Інституті за рік становить 1286,52 тис. грн., у разі переведення працівників на вільні вакантні посади. Якщо ж припустити, що з цих 5 працівників 2 не підійдуть для призначення на вільні вакантні посади за будь-якими критеріями та підуть з організації зі скорочення. Розрахунок економічного ефекту виглядатиме як показано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Економічний ефект після скорочення 2 працівників з місячною допомогою на 2023 рік (перший блок)

Показник	Значення
Економія загальних витрат після скорочення 31 штатної одиниці (тис. грн.)	1355,52
Витрати виплату допомоги зі скорочення для 15 людей (тис. грн.)	180,72
Витрати редагування модуля системи SAP R/3 (тис. грн.)	54,0
Витрати навчання співробітників, які передбачаються працювати у відредагованому модулі (тис. грн.)	15,0
Економічний ефект після впровадження перерахованих заходів (тис. грн.)	1105,8

Таким чином, економічний ефект становитиме 1 млн. 105 тис.800 грн.

Економічний ефект від запровадження проектної моделі процесу навчання (другий блок) і запровадження результативності навчання важко оцінити у вартісному вираженні, але якісніше навчання персоналу призводить до підвищення кваліфікації персоналу, отже до зростання продуктивності праці. Виміряти зростання продуктивності праці на проектній стадії неможливо. Отже, ефект від проекту становить – у підвищенні проходження атестації та її позитивній соціально-економічній оцінці.

ВИСНОВКИ

Навчання та розвиток персоналу нині переходить на такий етап свого розвитку, коли стає життєво важливим елементом існування та розвитку компанії. Успіх компанії залежить від ефективності роботи її співробітників. Побудова ефективного процесу навчання персоналу нині набула особливого значення і має мати постійний і безперервний характер, тобто проводиться протягом усієї трудової діяльності співробітника.

Проведений аналіз показав, що два останні роки стали для Інституту ядерних досліджень знаменними щодо досягнення високих виробничих та фінансово-економічних результатів. Чисельність працівників підрозділу організації за три роки мала тенденцію до збільшення і склала відповідно за роками: у 2019 році – 333 особи, у 2020 році – 323 особи, 2021 року – 349 осіб. Зниження плинності кадрів за аналізований період свідчить про поліпшення обстановки в колективі та цілеспрямований підхід в управлінні кадрами. Керівництво організації вирішує проблеми стабільності кадрів шляхом матеріального утримання працівників.

Система стандартів менеджменту якості розвитку та навчання персоналу Інституту має як сильні, так і слабкі сторони. При цьому як основні недоліки діючої системи можна назвати наступне: основний акцент у системі матеріального стимулювання зроблено на оплату праці за окладами, без особливого обліку премій, у тому числі не стимулюється направлення на навчання, лише якщо підвищується кваліфікаційний рівень працівника; працівники низько оцінюють систему атестації, яку у 2021 році більшість здало задовільно (тобто на 3 за п'ятибальною шкалою); матриця функціональних компетенцій виявила дублювання функцій з управління у структурі навчання та розвитку персоналу.

В результаті соціологічного дослідження задоволеності персоналу програмами навчання виявлено ще одну значущу проблему – новий формат навчання, який активно практикується з 2021 року через пандемію, дистанційне навчання працівниками всіх груп було оцінено низько.

Для вдосконалення системи професійного розвитку та навчання персоналу в інституті було запропоновано два блоки заходів. Перший блок: скорочення посади інструктора регіонального навчання (сумісники), запропоновано перекласти їхні функції на дублюючих учасників. А також пропонується розробити в системі SAP R/3 «Особиста картка» модуль для обліку періодичності навчання, підбору програми навчання з урахуванням знань як якісних показників працівника. Загальний економічний ефект від застосування запропонованих заходів щодо вдосконалення системи професійного навчання на в Інституті становить 1 млн. 105 тис. 800 грн.

Другий блок заходів передбачає змінити чинну модель процесу навчання.

Отже, практична значимість результатів дослідження полягає у можливості використання розроблених пропозицій щодо вдосконалення організаційної моделі управління розвитком та навчанням персоналу в організації. Автором розроблено схему взаємодії служб з розвитку та навчання персоналу, усунуто накладення функцій, що повторюються, запропоновано нову матрицю функціональної взаємодії, обґрунтовано пропозиції щодо коригування системи атестації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов [пер. с англ]. М. : Эксмо, 2006. 432 с.
2. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 2. С. 13–16.
3. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. Навч. пос. для ВНЗ. К.:ЦУЛ, 2006. 500 с.
4. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
5. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 320 с.
6. Тимофєєва Т. О. Вплив сучасних факторів кадрової складової на забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №. 62. С. 124-131.
7. Грішнова О.А., Жорова Є.Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Проблеми економіки*, 2014. № 1. С. 193–198.
8. Антипцева О. Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 22. Ч. 1. С. 77-80.
9. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 250 с.
10. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В. Семикіна та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

11. Антипіна О. В. Підходи до реалізації процесу навчання персоналу в умовах цифровізації. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 598-602.
12. Куделя В. І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107-111. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3(1)_21) (дата звернення 07.05.2023)
13. Вороніна В. Л. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Випуск 36. С. 46-50
14. Борисова В. П. Сучасні підходи до розвитку персоналу в організації. *Управління організаційно-економічними системами*. 2021. С. 147-151.
15. Низамова Г. З. Компетентнісний підхід до оцінки та розвитку персоналу нафтових компаній. *Економіка та управління: науково-практичний журнал*. 2021. №. 1. С. 48-53.
16. Зубко К.Ю., Міщенко С.М., Самусь Г.І. Сучасні тренди процесу розвитку персоналу організації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференція *Механізми протидії сучасним викликам і загрозам: досвід ЕС для України*. 30-31 березня 2023 р. м. Суми, Україна
17. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком і використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Т. 28, № 9. С. 57-60.
18. Морозов О. Ф. Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3 (дата звернення: 01.05.2023).
19. Горностаєв С. Нематеріальні чинники, що впливають рівень лояльності персоналу організації. *Управління персоналом*. 2018. № 4. С. 39-41.

20. Інститут ядерних досліджень України [URL://www.kinr.kiev.ua/](http://www.kinr.kiev.ua/) (дата звернення 17.05.2023)
21. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / За заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
22. Гулик Т., Кобзев А. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 15.05.2023)
23. Трофімова Н. Н. Перспективи віртуального навчання персоналу в умовах антикризової трансформації підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2021. №. 1. С. 106-111.
24. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 31-37. URL:: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)_6). (дата звернення 22.05. 2023)
25. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. / за ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282с.