

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»»

«До захисту допущено»

Директор, к.п.н., доцент
_____ Тетяна ГРЕБЕНИК
(підпис)
«_____» _____ 202__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства

Здобувача групи

Мз-01б

Макаренко Лілії Вікторівни

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

Лілія МАКАРЕНКО

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник

викладач, к.е.н., Ганна САМУСЬ

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

(підпис)

Конотоп 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова циклової
комісії «Бакалаврат зі
спеціальності
«Менеджмент»

(підпис)

Ольга ЩЕРБИНА

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр
Здобувача групи _____ спеціальності 073 Менеджмент

Макаренко Лілія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства

Затверджено наказом по КФК СумДУ № 43-ст від « 06 » березня 20 24
р.

2. Термін подання здобувачем завершеної роботи « 17 » червня 20 24
р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: є обґрунтування та розробка заходів щодо розвитку персоналу (на прикладі ТОВ «Спецармапром»).

4. Вихідні дані до роботи: матеріали статистичної звітності, матеріали монографій, підручників і навчальних посібників, інструкції та

положення

5. Зміст роботи (перелік основних питань для розроблення):

Розділ 1 У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи
системи розвитку персоналу підприємства.

Розділ 2 У другому розділі проаналізована система розвитку персоналу
ТОВ «Спецармапром».

Розділ 3 У третьому розділі визначено напрями
удосконалення системи розвитку персоналу підприємства.

6. Календарний план виконання роботи:

№	Етапи виконання роботи	Терміни виконання	Примітки
1	Обговорення концепції роботи, затвердження теми	до 22.02.2024	
2	Складання та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра	до 10.03.2024	
3	Добір та опрацювання інформаційних джерел	до 20.03.2024	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 05.04.2024	
5	Надання на перевірку 2-го розділу	до 27.05.2024	
6	Надання на перевірку 3-го розділу	до 01.06.2024	
7	Усунення зауважень і оформлення роботи	до 17.06.2024	
8	Перевірка роботи на плагіат	19-20.06.2024	
9	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	21.06.2024	
10	Захист кваліфікаційної роботи	23.06.2024	

8. Дата видачі завдання: «10» березня 20 24 р.

Керівник викладач, к.е.н., Ганна САМУСЬ

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

_____ (підпис)

Завдання прийнято до виконання

« » 20 р.

_____ (підпис)

Лілія МАКАРЕНКО

_____ (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему:

Удосконалення системи розвитку персоналу підприємства

(назва кваліфікаційної роботи)

Макаренко Лілія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Обґрунтуванням актуальності теми є важливість дослідження питання удосконалення системи розвитку персоналу підприємства, враховуючи, що саме персонал підприємства є основним чинником посилення конкурентної позиції, зміцнення економічної самостійності та ринкових позицій.

Метою роботи є обґрунтування та розробка заходів щодо розвитку персоналу (на прикладі ТОВ «Спецармапром»). Відповідно до мети, вирішувалися такі завдання:

- розглянуто зміст і структуру системи розвитку персоналу підприємства;
- охарактеризовано форми і методи управління розвитком персоналу підприємства;
- проведено організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- оцінено склад і структуру персоналу ТОВ «Спецармапром»;
- проаналізовано систему розвитку персоналу ТОВ «Спецармапром»;
- визначено напрями удосконалення системи розвитку персоналу підприємства;
- проведено розрахунок ефективності запропонованих заходів.

При виконанні роботи використовувалися методи аналізу, синтезу анкетування, статистичний, узагальнення, групування, системного підходу.

У результаті проведених досліджень встановлено, що економічний стан підприємства можна оцінити як стабільний. Це значить, що підприємство може

забезпечити собі конкурентоспроможність на сучасному ринку. Середньооблікова чисельність персоналу є достатньою для реалізації діяльності. Переважну частку в кадровій структурі підприємства займають чоловіки із професійно-технічною освітою. Найбільш поширеними причинами звільнення є несприятливі умови праці, відносини в колективі, низька заробітна плата (порівняно з умовами праці) та незначна кількість можливостей для кар'єрного зростання. Були запропоновані заходи вдосконалення поточної системи з професійного навчання, розвитку персоналу та модернізації системи оплати праці для працівників: підвищення командного духу, рівня корпоративної культури без відриву від виробництва, матеріальна та нематеріальна мотивація наставникам та ін.

Об'єктом дослідження є система розвитку персоналу ТОВ «Спецармапром».

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини щодо управління розвитком персоналу ТОВ «Спецармапром».

Робота викладена на 46 сторінках, у тому числі включає 11 рисунків, 16 таблиць, список цитованої літератури із 25 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПІДПРИЄМСТВО, ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, НАВЧАННЯ, СПІВРОБІТНИКИ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Зміст та структура системи розвитку персоналу.....	9
1.2 Форми і методи управління розвитком персоналу підприємства	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СПЕЦАРМАПРОМ».....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	20
2.2 Оцінка складу і структури персоналу ТОВ «Спецармапром».....	23
2.3 Аналіз системи розвитку персоналу ТОВ «Спецармапром»	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СПЕЦАРМАПРОМ».....	31
3.1 Напрями удосконалення системи розвитку персоналу підприємства.....	31
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	38
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації економіки є зростання стратегічної спрямованості розвитку персоналу через постійну оцінку його внеску у результати діяльності підприємства та трансформацію його форм та змісту відповідно до сучасних тенденцій.

В основі сучасного процесу розвитку персоналу підприємств лежать концепції розвитку протягом усього життя та організація, що навчається, в рамках яких відбувається вдосконалення організаційної, освітньої та кваліфікаційної структури персоналу. Реалізація цих концепцій забезпечує зростання людського капіталу підприємства, виявлення та передачу прихованих знань, розвиток компетенцій на основі безперервної оптимізації процесу розвитку персоналу.

На сьогоднішній день для того, щоб організація функціонувала та займала лідируючі позиції на ринку праці, їй необхідно забезпечити високий рівень розвитку персоналу. Розвиток персоналу передбачає низку заходів, які націлені на покращення та оновлення професійних та особистих знань, умінь та навичок усіх співробітників. Таким чином, розвиток персоналу відіграє велику роль у становленні організації, оскільки саме персонал забезпечує конкурентоспроможність на ринку праці.

Оскільки управління процесом розвитку персоналу підприємства є основним чинником посилення конкурентної позиції, зміцнення економічної самостійності та ринкових позицій дану тему досліджувало багато вчених: Н.С. Гавкалова, О.А. Грішнова, І.І.Грибик, А.О. Білодід, А.М. Колот, В.А. Савченко, І.Б. Швець.

Об'єктом дослідження є система розвитку персоналу ТОВ «Спецармапром».

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини щодо управління розвитком персоналу ТОВ «Спецармапром».

Метою роботи є обґрунтування та розробка заходів щодо розвитку персоналу (на прикладі ТОВ «Спецармапром»).

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути зміст і структуру системи розвитку персоналу підприємства;
- охарактеризувати форми і методи управління розвитком персоналу підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- оцінити склад і структуру персоналу ТОВ «Спецармапром»;
- проаналізувати систему розвитку персоналу ТОВ «Спецармапром»;
- визначити напрями удосконалення системи розвитку персоналу підприємства;
- провести розрахунок ефективності запропонованих заходів.

Методологічною основою роботи є такі методи: аналіз, синтез, анкетування, статистичний, узагальнення, групування, системного підходу.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи системи розвитку персоналу підприємства, а саме зміст і структура, охарактеризовано форми і методи управління розвитком персоналу підприємства.

У другому розділі проведена організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства, проаналізовано склад і структура персоналу та система розвитку персоналу ТОВ «Спецармапром».

У третьому розділі визначено напрями та ефективність удосконалення системи розвитку персоналу підприємства ТОВ «Спецармапром».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст і структура системи розвитку персоналу

Сучасна ситуація на ринку праці вимагає від кожного працівника постійної турботи про власне професійне зростання та підвищення кваліфікації. Розрізняють два підходи до сутності поняття «розвиток персоналу». Перший підхід: розвиток персоналу сприймається як сукупність заходів, другий підхід: розвиток сприймається як процес [1, с. 75].

Розвиток персоналу є систематичним процесом підвищення рівня професійних компетенцій, вдосконалення особистісних характеристик, необхідності виконання посадових обов'язків, поліпшення виробничої та організаційної культури, вкладених у досягнення стратегічних цілей підприємства [2, с.324].

У процесі розвитку та навчання персоналу виділяють три складові, які є соціально-спрямованими. Вони не просто пов'язані з суспільством певним чином, а їх результати приносять користь усім членам суспільства:

- навчання відповідно до вимог законодавства;
- програми лідерства;
- крос-культурне навчання» [3, с. 102].

Основним завданням системи розвитку персоналу є накопичення професійного досвіду людських ресурсів як у суспільстві, так і на окремому підприємстві.

У розвитку персоналу можна виділити професійно-кваліфікаційний розвиток (пов'язаний з навчанням, самоосвітою, набуттям нових знань та нового професійного досвіду) та професійно-посадовий розвиток (в основному пов'язаний з пошуком можливостей найбільш раціонального розміщення кадрів) [4, с. 121].

Є також думка, що система розвитку персоналу може включати такі елементи (рисуюнок 1.1) [5, с. 78]:

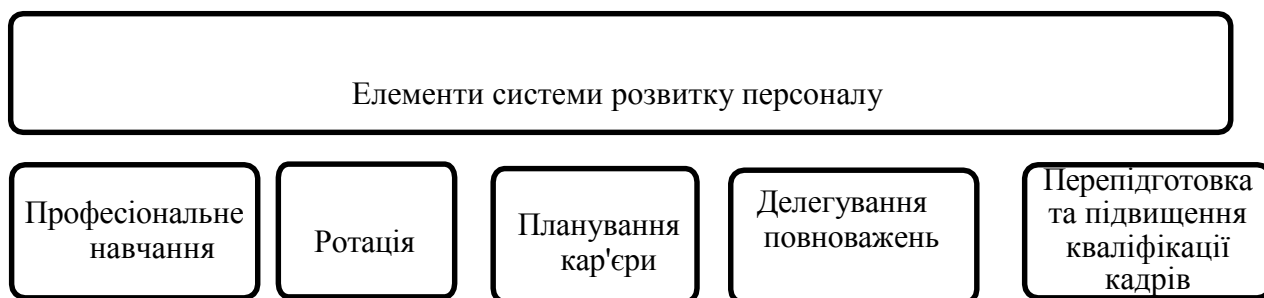


Рисунок 1.1 Елементи системи розвитку персоналу

Структура розвитку персоналу може розглядатися у вузькому, розширеному та широкому значенні. У вузькому значенні розвиток персоналу – це лише навчання, яке включає професійну освіту, підвищення кваліфікації, підготовку менеджерів, вступ на посаду та перепідготовку. У розширеному значенні розвиток персоналу – це навчання та управління кар'єрою. Останній елемент включає роботу за кордоном, відбір та інструктаж, коучинг, наставництво, зміну робочого місця, планування кар'єри, оцінку діяльності працівників. І, нарешті, у широкому значенні розвиток персоналу є всі виділені елементи (навчання, управління кар'єрою (сприяння просуванню) та розвиток підприємства). Розвиток підприємства складається з роботи у групах, роботи у межах проекту, створення робочих груп, створення соціотехнічної системи [6, с. 14].

Існує ще один підхід, у межах якого виділяються такі елементи розвитку персоналу, як професійна компетенція та соціальні здібності [7, с. 15]. Перший елемент включає, наприклад, коефіцієнт інтелекту працівника, його професійні знання, темп роботи, підприємницьке мислення та ін. Соціальні здібності, своєю чергою, це мотивація, вміння працювати з конфліктами, емпатія, лідерські здібності, самоменеджмент та інші складові. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що розвиток персоналу полягає не тільки в навчанні, а й у низці інших елементів. Розвивати співробітників можна, використовуючи різні інструменти. Програма розвитку персоналу має включати як навчання, так і управління кар'єрою, розвиток кадрового резерву, делегування повноважень.

Дослідники вважають, що стратегічна програма розвитку персоналу – це план розробки та реалізації заходів, спрямованих на досягнення заданих стратегічних цілей. Вона має бути спрямована на вирішення завдань перспективного розвитку персоналу на трьох рівнях: організації, структурного підрозділу та окремого співробітника» [8, с. 78].

Насамперед, програма розвитку персоналу має бути синхронізована із загальним стратегічним планом розвитку підприємства. Наприклад, якщо довгостроковою метою компанії є зміцнення довгострокових відносин із замовниками, то й програма розвитку персоналу буде спрямована на досягнення цієї мети. Залежно від поставлених завдань, може також реформуватися структура управління персоналом [9, с. 112].

Вихідним пунктом у формуванні програми розвитку персоналу є визначення цілей. Крім того, розвиток персоналу має бути інтегрований в організаційний процес.

Важливий етап – це аудит, визначення потреб компанії у розвитку. Аудит може проводитися як самотужки, так і з використанням допомоги сторонньої компанії. Аудит дозволяє з'ясувати сильні та слабкі сторони компанії, системи управління персоналом, системи розвитку персоналу, виявити співробітників, які готові до змін, а також тих, хто не готовий до нововведень, визначити потреби топ-менеджменту і самих співробітників. Наприклад, при аналізі системи управління персоналом може з'ясуватися, що компанія займається розвитком навичок та знань обмеженого ряду співробітників. У результаті, якщо співробітник піде з компанії, вона втратить кадровий ресурс [10, с. 160].

На рівні структурних підрозділів необхідно оцінювати співробітників з погляду їхнього потенціалу у межах майбутнього розвитку. Для цього застосовуються різні оціночні процедури, наприклад ассесмент-центр. Проведення оцінки дозволяє виявити працівників, які мають можливості подальшого розвитку. Прогнозовані результати розвитку персоналу співвідносяться зі стратегічними програмами розвитку організації. На індивідуальному рівні визначаються напрями розвитку для кожної людини та встановлюються цільові показники [11, с. 42].

Потім готується програма розвитку персоналу, яка враховує всі рівні та елементи. Програма розвитку персоналу на підприємстві має бути цілісною, всі заходи заплановані та взаємопов'язані. У програмі прописується мета та завдання розвитку персоналу, зміст, методи, технології. Програма розвитку персоналу – це документальна основа, яка передбачає повноцінний опис методів досягнення цілей компанії у сфері розвитку персоналу.

Основними завданнями формування програми розвитку персоналу є:

- формулювання цілей;
- визначення основних критеріїв та показників програми та їх значень;
- розробка конкретних показників відповідно до термінів та умов здійснення заходів:
- планування основних операцій;
- проведення попередньої та поточної оцінки трудових ресурсів підприємства.

Важливо, що програма розвитку персоналу повинна як описувати конкретні заходи, а й встановлювати посадові особи, відповідальні за їх проведення, і навіть терміни реалізації цих заходів.

Формування програми розвитку персоналу – це невід'ємна частина діяльності комерційного підприємства, що включає аналіз зовнішньої та внутрішньої ситуації (аудит), оцінку, постановку цілей і завдань, вибір і реалізацію найбільш ефективних управлінських рішень, а також оцінку ефективності програми розвитку. Програма розвитку персоналу має відповідати на чотири найважливіші питання: навіщо вчити, чого вчити, кого вчити, як вчити [12, с. 7].

1.2 Форми і методи управління розвитком персоналу підприємства

Існують різні форми та методи управління розвитком персоналу підприємства. Класифікація методів розвитку персоналу підприємства представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1- Класифікація методів розвитку персоналу [13, с. 202]

Критерій класифікації	Методи
За рівнем інноваційності	-традиційні методи -інноваційні методи
За ступенем залучення	-активні методи -пасивні методи
За кількістю осіб, що навчаються	-індивідуальні методи -групові методи
За ступенем виробничої інтегрованості	-методи з відривом від виробництва -методи без відриву від виробництва
За тривалістю	-довгострокові методи -середньострокові методи -короткострокові методи
За коштами навчання	-навчання, що виробляється власними силами компанії -навчання з залученням сторонніх підприємств

Традиційно виділяють такі форми навчання персоналу: внутрішньовиробниче навчання, яке передбачає проведення навчання безпосередньо на робочому місці, та позавиробниче, яке передбачає проведення навчання поза робочим місцем [14, с. 80]

Внутрішньовиробничий навчальний процес має здійснювати фахівець із навчання персоналу, при цьому інтенсивність проведення навчання у конкретному секторі діяльності підприємства має бути щонайменше 5 тижнів на рік.

Застосування цих форм навчання визначається специфікою роботи конкретного підприємства. Особливості робочого середовища та інтенсивності роботи також впливають на процес навчання персоналу. На різних підприємствах умови, що сприяють підвищенню ефективності навчання персоналу, можуть відрізнятися [14, с.81].

Як правило, внутрішньо-виробниче та позаробоче навчання проходять працівники, безпосередньо зайняті у виробничому процесі. Іноді їх використовують у програмах навчання, які пропонує компанія своєму персоналу. Також, найважливішим елементом HR-розвитку компанії є навчання лінійного персоналу, навчання керівників середньої ланки та навчання спеціалістів. Ці способи розрізняються за тривалістю, метою навчання та застосовуваними

матеріалами.

Однією з технологій розвитку персоналу є внутрішньофірмове навчання, що представляє собою процес інтеграції, та покращення індивідуальних професійних знань і навичок у співробітників, а також підвищення їхньої кваліфікації для розвитку робочої сили. Внутрішньофірмове навчання також ділять на професійну підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку. Для внутрішньофірмового навчання та розвитку використовують методи, представлені на рисунку 1.2 [15, с.110].



Рисунок 1.2 Методи внутрішньофірмового навчання та розвитку

Розглянемо кожен метод навчання детальніше.

Виробничий інструктаж є необхідною умовою для допуску працівників до нових умов виробничої діяльності. З новоприйнятими працівниками спочатку проводиться вступний інструктаж, в процесі якого спеціаліст з охорони праці навчає нового працівника загальним правилам безпеки, прийнятим в організації. Далі на робочому місці безпосередній керівник чи досвідчений співробітник проводить із новоприйнятими працівниками виробничий інструктаж, у процесі якого навчає професійним прийомам роботи, демонструючи їх.

Ротація передбачає тимчасове переміщення працівників усередині організації, зміни робочого місця чи виду діяльності отримання нових професійних компетенцій. Періодичність ротації залежить від конкретних умов, в яких працює організація, а також від того, наскільки великі розміри і значимість використовуваних на підприємстві трудових ресурсів. Ротація сприяє підвищенню професійної компетентності співробітників, оскільки переміщення всередині організації дозволяють працівнику знайомитися з різними процесами, що відбуваються на підприємстві, отримувати навички за нових умов.

Спрямоване набуття досвіду базується на систематичному плануванні навчання працівників на робочому місці. Це дозволяє забезпечити безперервність процесу навчання, його цілеспрямованість та високу результативність. Планування навчання виконується за умови складання індивідуального плану професійного навчання співробітника, постановку цілей навчання, виділення етапів навчання із прив'язкою до конкретних календарних термінів.

Наставництво – це тривалі та довірчі робочі взаємини між старшими за посадою чи віком працівниками та молодшими [16, с. 34]. Старші навчають молодших роботі, роз'яснюють специфіку роботи, направляють його виконання роботи, засвідчують правильність виконання поставленого завдання, дають поради щодо вирішення тих чи інших робочих питань.

Стажування «передбачає практичне навчання працівників безпосередньо на робочому місці з метою вдосконалення або набуття нових професійних

навичок у нових трудових умовах. Тривалість стажування може бути різною залежно від специфіки діяльності організації та від виду програми стажування, але вона становитиме не менше 5-10 днів. Стажування проводиться під наглядом наставника, причому частина відповідальності за результати навчання відводиться самому учню [17, с. 99].

Так, наприклад, при введенні співробітника на посаду та його адаптації застосовуються методи наставництва, стажування, виробничого інструктажу. Найбільш традиційним та ефективним методом адаптації є наставництво, при якому за новим працівником закріплюється досвідчений співробітник як наставник. Наставник знайомить нового працівника з формальними та неформальними нормами та правилами поведінки на підприємстві, допомагає налагодити контакти з працівниками свого та інших структурних підрозділів, консультує з питань професійної діяльності.

Також поширеними методами адаптації є тренінги, семінари та коучинг, які використовуються в основному для групової адаптації нових працівників. Дані методи дозволяють новим працівникам швидко познайомитися з іншими новачками та з ключовими фахівцями, розвинути необхідні професійні навички [18, с. 106].

Як метод адаптації можна використовувати проведення ознайомлювальної екскурсії, при якій новому працівникові розповідають історію створення підприємства, знайомлять із традиціями та корпоративною культурою, пояснюють специфіку робочого процесу та функціональні особливості структурних підрозділів, показують територію підприємства, представляють колективу [19, с. 120].

Для позазавиробничого навчання та розвитку можуть використовуватись такі методи, як (рисунки 1.3) [20, с. 100].

Крім того, виділяють комплексні методи розвитку та навчання персоналу, які поєднують у собі елементи внутрішньовиробничого та позазавиробничого навчання. Це емпіричне навчання, демонстрація та практика під керівництвом, програмоване навчання, навчання дією, навчання за допомогою комп'ютера [15, с. 324].

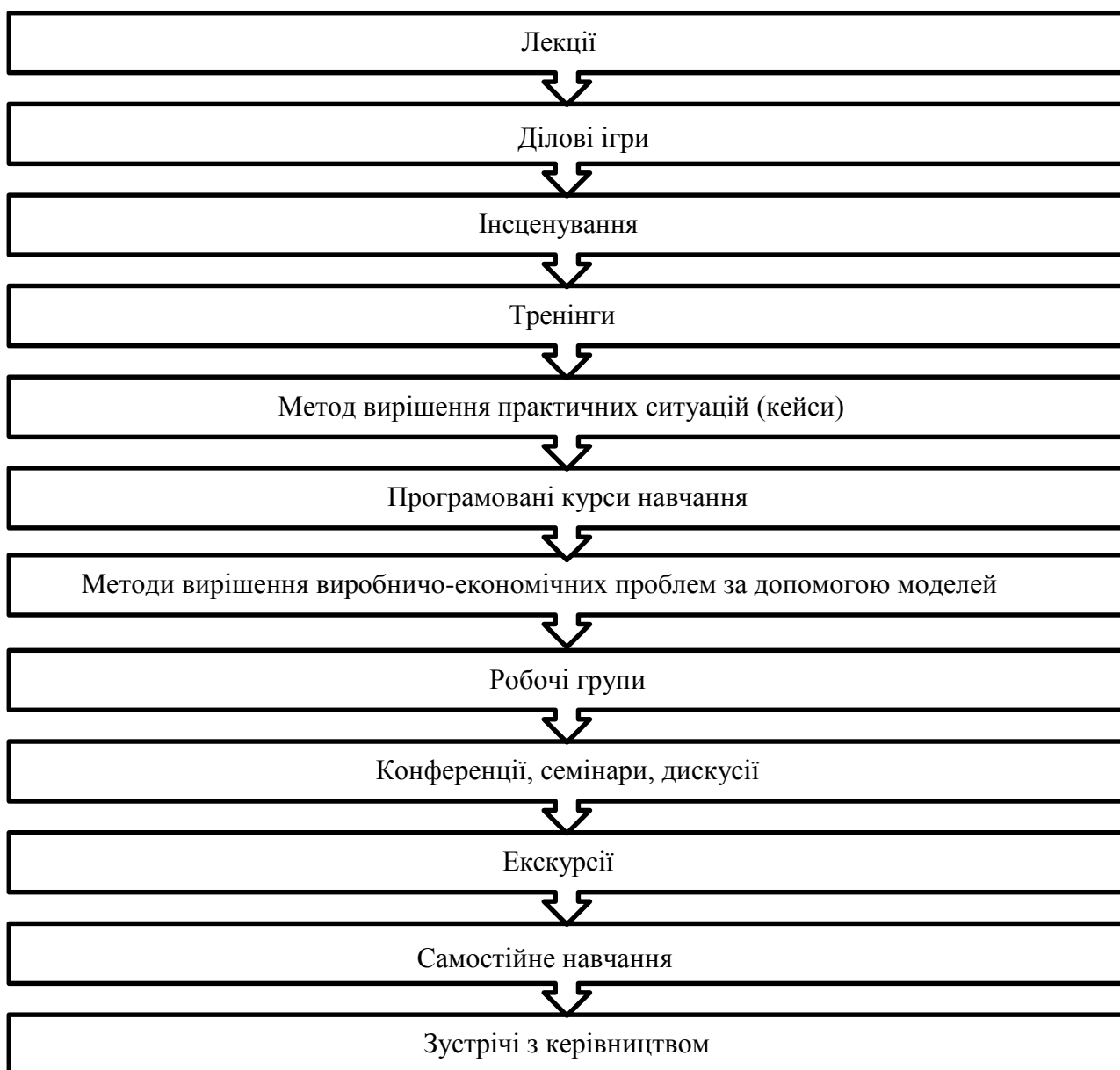


Рисунок 1.3 Методи позавиробничого навчання та розвитку

Емпіричне навчання проводиться самостійно, практичним шляхом, але із застосуванням спеціальної логічної послідовності. Метод демонстрації та практики під керівництвом похід на процес наставництва, коли наставник демонструє, як правильно виконувати той чи інший виробничий процес, а учень під керівництвом повторює ці дії. Програмоване навчання – це навчання, у якому той, хто навчається в індивідуальному темпі, засвоює навчальний матеріал за запропонованою програмою. Для цього методу використовуються спеціальні

підручники, тренажери, електронні матеріали. Навчання дією передбачає спільну діяльність, у ході якої виконується якесь завдання, вирішується проблема, розробляється проект. Тобто навчання провадиться через практику. Останній спосіб навчання – навчання з допомогою комп'ютера – передбачає використання ПК. Це можуть бути дистанційні курси, тести, лекції, презентації, відеоматеріали, які використовуються для навчання персоналу компанії. Зазначені методи та види навчання співробітників можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі. Відповідність методів навчання завданням компанії сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики [21, с. 181].

Однією з технологій розвитку персоналу є створення та розвиток кадрового резерву. Кадровий резерв дозволяє одночасно забезпечити кар'єрне зростання співробітників, які перебувають у резерві, та, з іншого боку, залучити нових кваліфікованих працівників, молодь, оновити кадровий склад. Формування кадрового резерву є способом оперативного реагування на потреби у формуванні та функціонуванні організації.

З метою підвищення ефективності роботи з кадровим резервом здійснюється професійна перепідготовка, підвищення кваліфікації та стажування співробітників, включених до кадрового резерву. Безперечно, цей напрямок є важливим не лише для роботи з кадровим резервом, а й із співробітниками. Впровадження цифрових технологій є основним удосконаленням кадрового забезпечення організацій. Так, сучасні інформаційні технології вже використовуються багатьма компаніями для спрощення процедури подання документів на конкурсні вакансії.

Крім того, актуальним є активне використання дистанційних форм навчання кадрового резерву, яке серед інших переваг дозволяє розвивати та оцінювати формування ІТ-компетенцій резервістів» [21, с. 202]. Дистанційне навчання є перспективним напрямом підготовки та перепідготовки співробітників, в основному, через економічну та тимчасову складові. До віддаленого навчання можна залучати одразу низку фахівців одночасно, що дозволяє скоротити витрати підприємства. Дистанційні форми можуть використовуватись і для атестації персоналу.

Наведені методи управління розвитку персоналом не є вичерпними. Вчені виділяють поряд з навчанням персоналу такі напрями, як управління діловою кар'єрою та службово-професійним просуванням. Як інструмент професійного просування працівників у межах компанії може бути запропонована кар'єрограма, яка визначається як засіб, шлях розвитку співробітника для заняття їм бажаної позиції на підприємстві. Кар'єрограма дозволяє активізувати життєвий досвід, мотивацію співробітників за допомогою рефлексії у різних професійних ситуаціях.

На стимулювання та формування професіоналізму впливає динамічна (пов'язана з вертикальним посадовим просуванням (зростанням), зі зміною посад) та статична кар'єра (визначається не більше одного рівня управління, а й у одній посаді). У професійному забезпеченні кар'єри необхідно передбачати її послідовність, зміну етапів, визначити місце і роль професійно-кваліфікаційного зростання на цих етапах з тим, щоб технології, що використовуються, найбільшою мірою враховували професійні вимоги і спонукали рух людини вперед, до вдосконалення своєї професійної діяльності» [22, с.53].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ТОВ «СПЕЦАРМАПРОМ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Спецармапром» розташоване у м.Київ, займається литтям чавуну. Серед додаткових видів діяльності можна виділити виробництво труб, порожнистих профілів зі сталі та оптову торгівлю залізними виробами та ін. [23].

ТОВ «Спецармапром» постійно розвивається, удосконалює технології, автоматизує виробництво, освоює нові види продукції, залучає кваліфікований персонал та займається його розвитком та навчанням.

На підприємстві ТОВ «Спецармапром» лінійно-функціональна організаційна структура управління (рисунок 2.1).

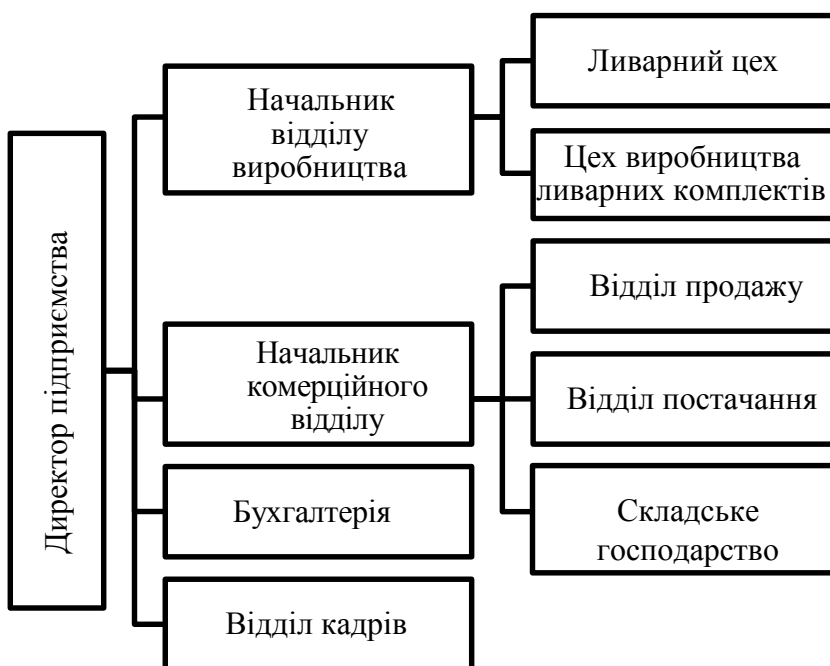


Рисунок 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Спецармапром»

Як видно на рисунку 2.1, під безпосереднім керівництвом директора ТОВ «Спецармапром» знаходяться начальник відділу виробництва, начальник комерційного відділу, бухгалтерія та відділ кадрів.

Начальник відділу з виробництва займається питаннями організації діяльності виробництва ливарного цеху та цеху виробництва ливарних

комплектів.

Начальник комерційного відділу відповідає за діяльність відділів продажу та постачання, стежить за організацією складського господарства підприємства. До його обов'язків входить розробка та реалізація заходів щодо збільшення обсягів продажу, зниження дебіторської заборгованості. Він контролює закупівлі, постачання та збут продукції, а також допомагає співробітникам відділу продажів у пошуку нових клієнтів та укладанні контрактів.

Відділом бухгалтерії завідує головний бухгалтер. Бухгалтер несе відповідальність за стан бухгалтерського обліку та звітності, а також за дотримання законодавства під час виконання господарських операцій.

Відділ кадрів ТОВ «Спецармапром» є основним виконавцем кадрового забезпечення підприємства. Діяльність відділу регулюється безпосередньо директором. У компанії працює один кадровий спеціаліст.

Відділ кадрів ТОВ «Спецармапром» забезпечує формування та проведення кадрової політики в організації, займається питаннями організації системи трудової діяльності. Одночасно з цим, на спеціаліста відділу кадрів покладено обов'язок щодо формування системи розвитку персоналу підприємства. Діяльність спеціаліста спрямована на:

- реалізацію політики ТОВ «Спецармапром» в області управління персоналом відповідно до стратегії та поточних планів його розвитку;

- оптимізацію організаційної структури компанії, формалізацію відносин усередині компанії;

- забезпечення ТОВ «Спецармапром» персоналом;

- удосконалення корпоративної культури компанії;

- забезпечення юридично грамотного кадрового документообігу у ТОВ «Спецармапром».

Відділ кадрів ТОВ «Спецармапром» також формує кадровий склад, забезпечує кадровий резерв, необхідний для повноцінної та ефективної роботи підприємства. Важливим завданням є забезпечення професійної підготовки та перепідготовки співробітників компанії, їх направлення на навчання, проведення

семінарів та навчальних зборів. Навчання співробітників у ТОВ «Спецармапром» – це ефективний інструмент управління, який дозволяє забезпечити підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення рівня професійної компетентності та мотивації співробітників. У процесі навчання співробітники опановують новими знаннями та навичками, необхідними для виконання посадових обов'язків.

Динаміку основних організаційно-економічних показників діяльності ТОВ «Спецармапром» за 2021–2023 рр. представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «Спецармапром» за 2021–2023 рр.

Показники	Роки			Зміна			
	2021	2022	2023	2022-2021 рр.		2023-2022 рр.	
				Абс. (+/-)	Темп зростання %	Абс. (+/-)	Темп зростання, %
Виторг, тис. грн	7069	9257	7099	2188,0	131,0	-2158,0	76,7
Собівартість продажів, тис. грн.	10991	8050	10725	-2941,0	73,2	2675,0	133,2
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	3922	1207	2070	-2715	30,8	863	170,5
Прибуток (збиток) від продажу, тис. грн.	3898	1182	1985	-2716	30,3	803	167,9
Чисельність ВПП, чол.	21	21	18	0	0	-3	85,7
Фонд оплати праці ВПП, тис. грн.	4710	4888	4876	148,0	103,1	-12,0	99,8
Середньорічний виробіток працюючого, тис. грн.	336,6	440,8	394,3	104,2	130,9	-46,5	89,4
Середньорічна заробітна плата працюючого, тис. грн.	224,3	232,8	270,8	8,5	103,8	38	116,3

Дані таблиці 2.1 свідчать, що темп зростання виторгу ТОВ «Спецармапром» у 2022 р. становив 131% порівняно з 2021р., але у 2023 р. відбулося зниження виторгу на 2158 тис. грн. проти 2022 р.

Собівартість продажів у 2021 р. становила 10 991 тис. грн. У 2022 р. показник знизився на 26,8% і становив 8050 тис. грн. У 2023 р. знову спостерігається підвищення витрат на звичайну діяльність ТОВ «Спецармапром» 33,2%.

Валовий прибуток ТОВ «Спецармапром» у 2021 р. становив 3922 тис. грн., у 2022 р. він значно зменшився порівняно з 2021 р., у 2023 р. відбулося зростання даного показника порівняно з 2022 р. на 70,5 %.

У 2021 р. прибуток від продажів становив 3898 тис. грн., але в 2022 р. показник знизився до рівня 1182 тис. грн. У 2023 р. прибуток від продажу ТОВ «Спецармапром» зріс порівняно з 2022 р. на 67,9%.

Чисельність персоналу ТОВ «Спецармапром» знизилася протягом досліджуваного періоду. У 2021-2023 рр. середньооблікова чисельність персоналу становила 21 чол., а у 2023 р. знизилася до 18 чол.

Фонд оплати праці в 2021 р. дорівнював 4710 тис. грн. У 2022 р. темп зростання показника склав 103,1%, і дорівнював 4888 тис. грн. У 2023 р. показник несуттєво знизився і становив 4876 тис. грн. Середньорічний виробіток робітників у 2021 р. складав 336,6 тис. грн. У 2022 р. показник збільшився на 30,9%, а в 2023 р. знову знизився на 10,6% і склав 394,3 тис. грн. Середньорічна заробітна плата у 2021 р. становила 224,3 тис. грн. У 2022 р. відзначається зростання показника на 3,8% порівняно з 2021 р. У 2023 р. середньорічна заробітна плата становила 270,8 тис. грн., що на 16,3% більше за показник попереднього року, але це не високий рівень для даної галузі, враховуючи важкі умови праці. Отже, в цілому підприємство працює стабільно.

2.2 Оцінка складу і структури персоналу ТОВ «Спецармапром»

Основні дані щодо кадрового забезпечення ТОВ «Спецармапром», а саме штатний розпис ТОВ «Спецармапром» у 2021–3рр. наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Штатний розпис ТОВ «Спецармапром» на 2021-2023 рр.

Посада	Кількість штатних одиниць		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Директор ТОВ	1	1	1
Спеціаліст відділу кадрів	1	1	1
Начальник відділу з виробництва	1	1	1
Начальник комерційного відділу	1	1	1
Головний бухгалтер	1	1	1
Інженер-технолог	1	1	1
Ливарник на машинах для лиття під тиском	4	5	4

Продовження таблиці 2.2

Формувальник машинного формування	4	3	3
Шихтувальник	1	1	1
Складальник форм	2	2	1
Слюсар-електрик з ремонту електроустаткування	1	1	1
Комірник	1	1	1
Менеджер відділу постачання	1	1	1
Менеджер з продажу	1	1	0
Всього	21	21	18

Таким чином, можна відзначити, що за період із 2021 р. до 2023 р. штат співробітників знизився на 14,3%.

Розглянемо вікову структуру персоналу ТОВ «Спецармапром» у 2023р.(рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 Вікова структура персоналу ТОВ «Спецармапром» у 2023 р.

Основою штату ТОВ «Спецармапром» у 2023 р. були працівники віком до 35 років - 10 чол. (56 %), працівники віком від 35 до 45 років - 6 чол. (33%) найменше співробітників віком від 45 років і старше – 2 чол. (11%) .

Статева структура персоналу ТОВ «Спецармапром» у 2023 р. представлена на рисунку 2.3. Основну частку співробітників з гендерного чинника становлять чоловіки – 77,8%. Частка жінок становить 22,2%.



Рисунок 2.3 Статева структура персоналу ТОВ «Спецармапром» у 2023 р.

Освітня структура персоналу ТОВ «Спецармапром» у 2023 р. представлена на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 Освітня структура персоналу ТОВ «Спецармапром» у 2023 р.

Вищу освіту має 28% співробітників, фахову передвищу – 22% працівників підприємства, професійну (професійно-технічна) – 33% співробітників, повну загальну середню – 17% співробітників.

Найважливішим показником ефективності діяльності підприємства є плинність кадрів. У таблиці 2.3 проведено аналіз руху персоналу ТОВ

«Спецармапром» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3 - Аналіз руху персоналу ТОВ «Спецармапром» 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Зміна, 2023/2021
	2021	2022	2023	
Загальна кількість прийнятих на роботу, чол.	3	3	1	-2
Загальна кількість звільнених, чол.	5	3	4	-1
Кількість звільнених:				
-за власним бажанням, чол.	2	1	1	-1
-за порушення дисципліни та прогули, чол.	1	0	1	0
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	21	21	18	-3
Коефіцієнт з прийому, %	14,3	14,3	5,6	-8,7
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	23,8	14,3	22,2	-1,6
Коефіцієнт плинності персоналу, %	14,3	4,8	11,1	-3,2
Коефіцієнт загального обороту персоналу, %	38,1	14,3	27,8	-10,3

Таким чином, загальна кількість прийнятих на роботу в ТОВ «Спецармапром» знижується, а кількість звільнених була максимальною у 2021 р. У 2023 р. із підприємства звільнилось 4 чол.

У 2023 р. коефіцієнт обороту зі звільнення збільшився на 55,2 % проти 2022 р., але у порівнянні з 2021 р. знизився на 6,7%. Коефіцієнт плинності персоналу найвищим був у 2021 р., у 2022 р. він знизився на 33,6 % і у 2023 р. збільшився порівняно з 2022 р. на 23,1%. Важливо, що плинність персоналу впливає на кадровий склад підприємства, що призводить до зниження виробничої діяльності підприємства. Це пояснюється великими витратами часу на пошук нових співробітників, а потім їх навчання специфіці діяльності. Традиційно нормальною плинністю персоналу вважається показник 3-5%. У ТОВ «Спецармапром» даний показник вищий за нормативний.

Відділом кадрів ТОВ «Спецармапром» з 2021 по 2023 р. проводилося опитування співробітників, яке дозволило визначити причини звільнення. На рисунку 2.5 представлені результати опитування.

Як видно з рисунку 2.5, основними причинами звільнення є несприятливі умови праці, відносини в колективі, низька заробітна плата (порівняно з вимогами) працівників та невелика кількість можливостей для кар'єрного зростання.

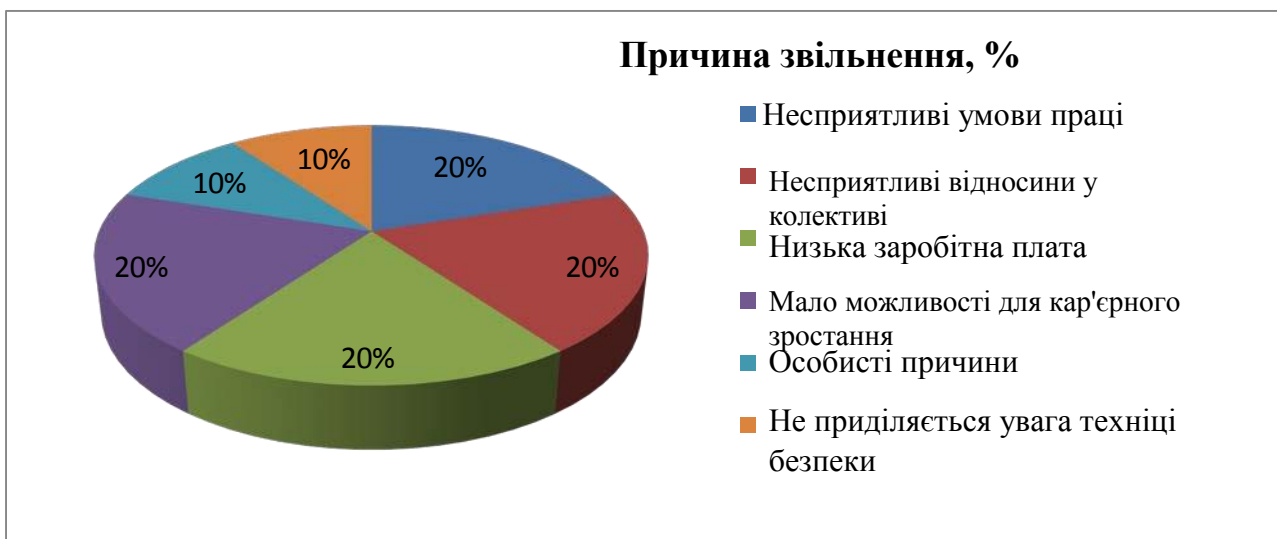


Рисунок 2.5 Причини звільнення персоналу з ТОВ «Спецармапром», %

2.3 Аналіз системи розвитку персоналу ТОВ «Спецармапром»

Незважаючи на те, що у ТОВ «Спецармапром» персонал є нечисленним, керівники впроваджують у кадрову політику підприємства елементи внутрішньофірмового навчання та розвитку. Компанія розуміє важливість постійного підвищення рівня знань та професійних навичок персоналу, оскільки виробництво є технологічно складним, для конкурентоспроможності важлива висока якість продукції. Завдання корпоративного навчання у ТОВ «Спецармапром» представлені на рисунку 2.6.

Головні якості, які цінуються у співробітниках компанії, це:

- чесність та лояльність;
- лідерство;
- спрямованість на результат;
- мотивація та зростання на розвиток;
- вміння брати на себе відповідальність;
- вміння працювати в команді.

У ТОВ «Спецармапром» є п'ять основних цінностей, які поділяє кожен

співробітник підприємства: активність, компетентність, результативність, відповідальність, надійність.



Рисунок 2.6 Завдання корпоративного навчання у ТОВ «Спецармапром»

Головний принцип розвитку персоналу підприємства – розвиток, насамперед, власного персоналу. За наявності вакантних місць на позиції різного рівня первинний пошук серед внутрішніх кандидатів, друга черга – зовнішні кандидати [24, с.115].

У ТОВ «Спецармапром» впроваджено систему наставництва на період адаптації та кураторство на весь період роботи, систему підвищення професійної кваліфікації, формування кадрового активу, корпоративне навчання.

У таблиці 2.4 наведено статистику працівників ТОВ «Спецармапром», направлених на навчання за останні 3 роки.

Таблиця 2.4 - Чисельність співробітників, направлених на навчання у 2021-2023 рр.

Категорії працівників	Чисельність за роками, чол.		
	2021	2022	2023
Керівники	1	1	0
Фахівці	2	1	1
Робітники	1	0	1
Всього	4	2	2

Виходячи з таблиці 2.4, можна відзначити, що в 2023 р. було відправлено на навчання 2 співробітника підприємства, що на 50% нижче за показник 2021 р. З категорій працівників за весь досліджуваний період найбільше направлених на навчання були фахівцями. Однакова кількість співробітників, спрямованих на навчання були керівниками та робітниками – по 2 чол. відповідно.

Фінансування професійного навчання здійснюється за рахунок коштів ТОВ «Спецармапром» та коштів працівника рівною мірою – по 50% від суми навчання. Навчання проводиться як у традиційному форматі, так і в рамках дистанційного формату.

Кількість годин, витрачених на навчання персоналу, та витрати на навчання персоналу у ТОВ «Спецармапром» представлені відповідно у таблицях 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.5 - Кількість годин, витрачених на навчання персоналу у «Спецармапром»

Витрати часу навчання, год.		
2021	2022	2023
384	72	96

Таким чином, 2023 р. знизилася кількість годин, витрачених на навчання персоналу, порівняно з 2021 р. Темп зниження становив 75%. Якщо порівнювати показники 2022 р. та 2023 р., то у 2022 р. було витрачено годин навчання на 24 год. менше.

Таблиця 2.6 - Витрати підприємства на навчання персоналу ТОВ «Спецармапром»

Витрати за роками, тис. грн.		
2021	2022	2023
37,0	15,6	19,8

Витрати навчання теж зросли – у 2023 р. було витрачено 19,8 тис. грн., що у 26,9% більше показника 2022 р. Але у сумі за 2022-2023 рр. . було витрачено менше коштів, ніж за весь 2021 рік.

У таблиці 2.7 наведено всі методи навчання співробітників, які використовуються у ТОВ «Спецармапром» виділено їх переваги та недоліки.

Таблиця 2.7 - Методи навчання співробітників у ТОВ «Спецармапром»

Метод навчання	Переваги	Недоліки
Виробничий інструктаж на робочому місці	Сприяє адаптації співробітника на робочому місці, можливість отримати потрібні навички на практиці	Керівник не завжди має достатньо вільного часу, щоб приділити його новому співробітнику
Підвищення професійної кваліфікації	Можливість отримати поглиблені навички та знання	Витрати на проїзд та проживання, Рідкісне використання, відрив від робочого процесу
Онлайн-конференції та вебінари	Дешевизна, швидкість, Можливість охоплення великого кількості співробітників підприємства	Необхідно мотивувати співробітників, щоб вони взяли участь у вебінарі у вільне від роботи час
Ротація, заміщення	Сприяють кар'єрному зростанню співробітників; дозволяють підвищити кваліфікацію цінного співробітника	Цей метод використовується в ТОВ «Спецармапром» рідко, іноді обирають «улюбленців», а не цінних співробітників для підвищення

Можна зробити висновок, що у ТОВ «Спецармапром» застосовуються стандартні для галузі та масштабу підприємства заходи щодо навчання та розвитку персоналу. Перевагою є те, що навіть за низької чисельності персоналу компанії застосовуються різні інструменти та методи його навчання та розвитку.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СПЕЦАРМАПРОМ»

3.1 Напрями удосконалення системи розвитку персоналу підприємства

Було виявлено, що найпоширенішою причиною звільнення у ТОВ «Спецармапром» є умови праці, несприятливі відносини у колективі. На підприємстві є система наставництва, але вона не забезпечує повноцінне включення нових співробітників у трудові процеси. Крім того, було відзначено значне підвищення плинності кадрів.

На основі проведеного аналізу з виявлення причин несприятливого внутрішнього трудового розпорядку та підвищення рівня плинності необхідно здійснити наступні заходи (рисунок 3.1) [25]:

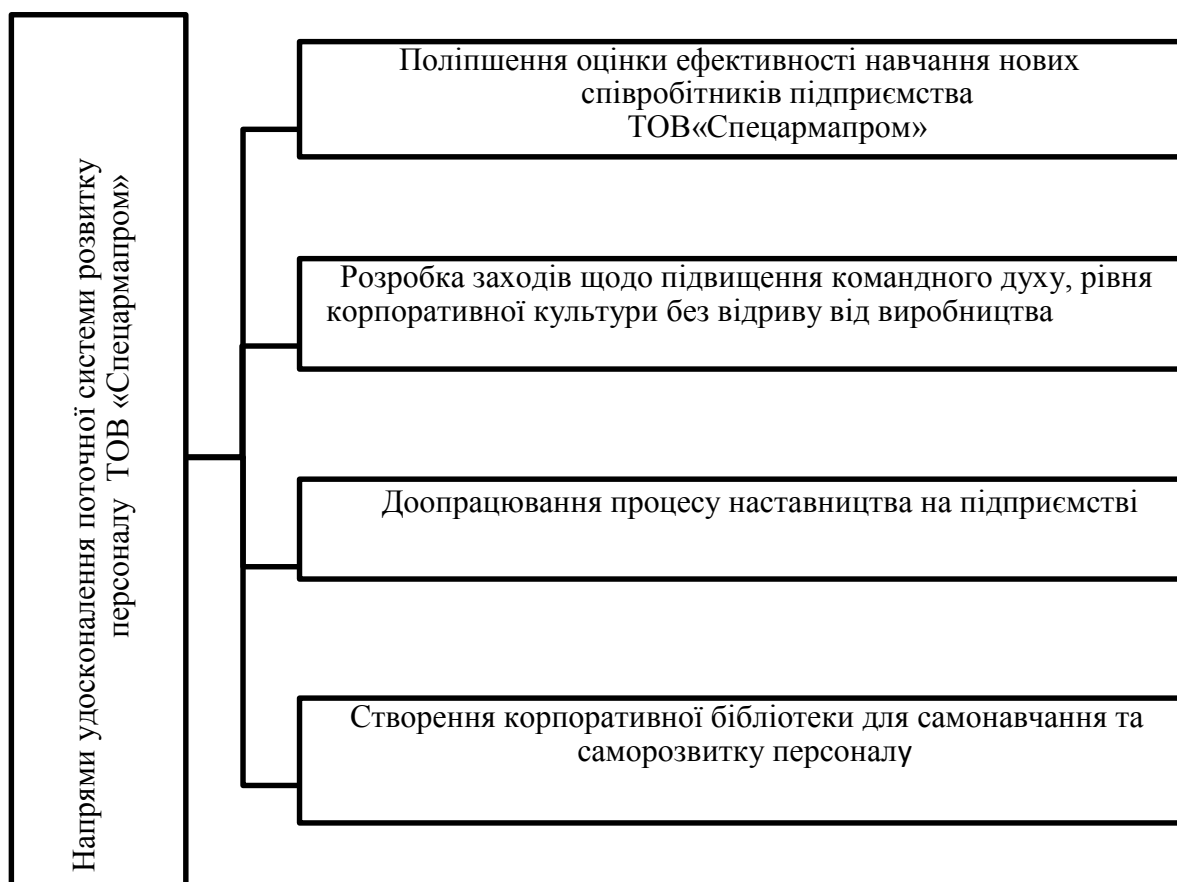


Рисунок 3.1 Напрями удосконалення поточної системи розвитку персоналу

у ТОВ «Спецармапром»

Докладніше розглянемо кожен запропонований захід.

Для вдосконалення системи навчання персоналу ТОВ «Спецармапром» є доцільним запропонувати доопрацювати процес наставництва.

Раніше було визначено, що чинний процес навчання працівників, які лише адаптуються на робочому місці, не забезпечує їх повноцінного включення до трудових процесів. Це відбувається у зв'язку з тим, що основним спеціалістам (керівникам), які виступають у ролі наставників, не вистачає часу та мотивації для навчання новоприйнятих співробітників. Часто фахівця просто повідомляють, що протягом кількох тижнів він повинен навчити нового співробітника, не враховуючи його бажання та можливості.

Наставництво необхідне для адаптації нового співробітника, засвоєння їм правил поведінки у конкретному підрозділі ТОВ «Спецармапром», і навіть розвитку таких навичок, які дозволять працівнику самостійно виконувати завдання на займаній посаді.

У ТОВ «Спецармапром» пропонується запровадити формальне та неформальне наставництво. У межах формального наставництва проводиться навчання нового співробітника на наочному прикладі, щоб зрозумів, як працюють процеси компанії. Неформальне наставництво дозволяє швидше розібратися з цінностями компанії, наставник знайомить співробітника з колегами, допомагає швидше увійти до колективу.

Тривалість наставництва складає 3 місяці.

Процес організації наставництва у ТОВ «Спецармапром» має містити такі етапи:

-Планування та впровадження (визначення посадових позицій, що підлягають наставництву; випуск розпорядчих документів).

-Відбір наставників (проведення оцінки персоналу, який може претендувати на посаду наставників).

Підготовка наставників (навчання у дистанційному форматі, де наставникам пояснюється роль цього напрямку у діяльності компанії).

-Навчання (наставник передає знання та навички учневі).

-Оцінка результату (оцінка рівня знань та навичок нового співробітника, його відданість корпоративним цінностям).

-Внесення змін до процедури наставництва за потребою на основі оцінок співробітників, заохочення найкращих наставників.

Важливо зазначити критерії вибору наставників. По-перше, вони мають бути особисто зацікавлені у процесі підготовки нових фахівців. По-друге, вони повинні мати професійну підготовку, досвід роботи (наприклад, щонайменше від 2-х років). Крім того, наставник має бути лояльним до корпоративних цінностей ТОВ «Спецармапром», мати авторитет, знати психологію.

Під час навчання наставник знайомиться зі своїм учнем, щоб налагодити контакт і налаштуватися на процес навчання. Потім є кілька кроків, яких необхідно дотримуватись, щоб процес навчання був успішним:

-«розповісти» - наставник на цьому етапі пояснює процеси роботи в компанії, виявляє рівень знань новачка;

-«показати» - наставник на власному прикладі демонструє робочі процеси, пояснює алгоритм дій;

- учень намагається виконати трудове завдання, наставник здійснює контроль та коригування дій, оцінює результат;

-«Зроби сам» - наставник дає свободу учню з виконання завдання, потім проводиться рефлексія дій.

Важливим питанням є мотивація наставників у ТОВ «Спецармапром».

Пропонується використовувати матеріальну та нематеріальну мотивацію.

Матеріальна мотивація полягатиме в одноразовій грошовій виплаті за кожного учня після проходження ним випробувального терміну. Грошова виплата, наприклад, може становити 5-7 тис.грн.

Нематеріальна мотивація полягатиме у нагородженні грамотами найкращих наставників на корпоративних заходах, у включенні найкращих співробітників до кадрового резерву на підвищення. Така мотивація наставників сприятиме їхньому сумлінному ставленню до своїх обов'язків.

Другий захід полягає у покращенні оцінки ефективності навчання нових співробітників підприємства ТОВ «Спецармапром». Терміни впровадження – з 01.08.2024 р. до 01.10.2024 р. У таблиці 3.1 подано перелік заходів щодо покращення оцінки ефективності навчання нових співробітників.

Таблиця 3.1- Перелік заходів щодо покращення оцінки ефективності навчання нових співробітників підприємства ТОВ «Спецармапром»

Виявлені недоліки	Заходи щодо усунення недоліків	Відповідальні обличчя	Терміни
Відсутність документів, що регламентують оцінку ефективності нових співробітників	Розробка і затвердження «Положення про оцінку ефективності навчання нових співробітників ТОВ «Спецармапром»	Директор, спеціаліст відділу кадрів	01.08.2024 – 30.08.2024
Відсутність критеріїв оцінки ефективності пройденого навчання нового працівника в ТОВ «Спецармапром»	Розробка і затвердження критеріїв оцінки	Директор, спеціаліст відділу кадрів	01.09.2024 – 15.09.2024
Відсутність плану щодо оцінки ефективності пройденого навчання нового працівника у ТОВ «Спецармапром»	Розробка, затвердження та впровадження плану	Директор, спеціаліст відділу кадрів	15.09.2024 – 01.10.2024

Методи оцінки ефективності системи навчання персоналу, що вже використовуються в компанії, малоефективні, оскільки вони не призводили до зниження плинності персоналу. Як критерії для оцінки ефективності пройденого навчання нового працівника пропонується використати три показники (рис. 3.2).

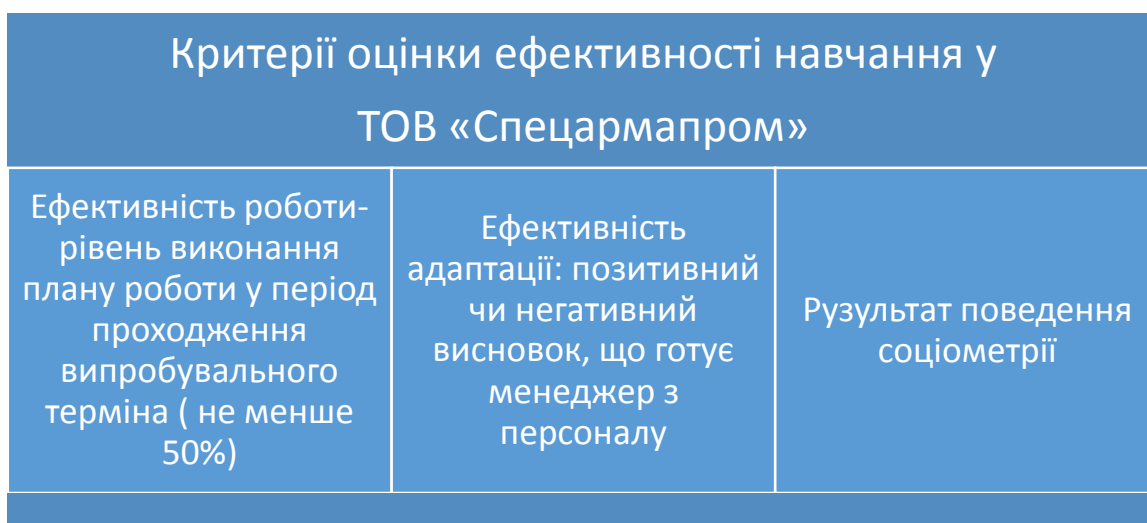


Рисунок 3.2 Критерії оцінки ефективності пройденого навчання нового працівника у ТОВ «Спецармапром»

Ефективність роботи нового співробітника ТОВ «Спецармапром» оцінюватиметься за результатами виконання плану роботи в період випробувального терміну. При цьому складання та контроль за виконанням плану здійснює безпосередній керівник нового співробітника.

На період навчання готується календар зустрічей з керівником за наступним принципом: перший тиждень – щодня після закінчення робочого дня, другий тиждень – 1 раз на 2 дні тощо. Метою зустрічей є координування трудової діяльності співробітника, виявлення сильних і слабких сторін у його роботі, фокусування нового співробітника для досягнення конкретних результатів. Метою зустрічей є надання допомоги співробітнику у більш швидкій та легкій адаптації в організації.

Крім того, необхідно виявити найбільш сильні сторони нового співробітника та сторони, розвиток яких потрібний для ефективної роботи, визначити мотивацію та трудовий потенціал співробітника. Метою соціометрії є розуміння того, наскільки новий співробітник легко створює відносини, в адаптації та подоланні виникаючих труднощів. Колеги нового співробітника, із якими він взаємодіє під час проходження випробувального терміну, анонімно проводять його оцінку.

Після закінчення випробувального терміну безпосередній керівник співробітника має заповнити аркуш оцінки працівника. Спеціаліст відділу кадрів повинен провести соціометрію, а потім подати свій висновок і результати соціометрії.

У заключний день проходження випробувального терміну організуються збори, в яких беруть участь керівник співробітника та спеціаліст відділу кадрів. На зборах приймається рішення про подальшу роботу зі співробітником та розробляється план його індивідуального розвитку, а також критерії оцінки роботи.

Наступний захід спрямований на вирішення проблеми несприятливих відносин у колективі, яка є найчастішою причиною звільнення.

У таблиці 3.2 наведено план заходів на жовтень-листопад 2024 р. за

напрямом розробки заходів щодо підвищення командного духу, рівня корпоративної культури без відриву від виробництва.

Таблиця 3.2- Заходи по підвищенню командного духу, рівня корпоративної культури без відриву від виробництва у ТОВ «Спецармапром»

Найменування заходу	Механіка / Ресурси	Відповідальні особи	Терміни
Змагання з дартсу	Працівники діляться на 2 команди, проводиться змагання	Фахівець відділу кадрів	02.10.2024
Спільна посадка дерева перед офісом	Посадка саджанця всією командою		10.10.2024
Командне чаювання	Чаювання і спільне обговорення планів компанії		16.10.2024
Спільна зарядка	Зарядка під веселу музику		23.10.2024
«День піци»	В офіс замовляються різні види піци (5-6 видів), сік		30.10.2024
Настільна гра в Дженго	На листочку описується ситуація у роботі, з якою співробітники можуть зіткнутися. Кожен співробітник вибере елемент з вежі та розкаже, як він впорається із ситуацією		07.11.2024
Полювання за сміттям	Співробітники діляться на 3 команди, шукають сміття по підказкам		15.11.2024
Лекція «Ми - команда!»	Підготовка лекції про місію та цілях компанії		22.11.2024

Потрібно зазначити, що запропоновані заходи покликані розвивати у співробітниках цінності, які потрібні для роботи в компанії, формувати лояльність до корпоративної культури.

Відповідальним за проведення заходів буде спеціаліст відділу кадрів. Протягом жовтня-вересня 2024 р. планується проведення 8 заходів, серед яких змагання з дартсу, настільна гра в «Дженго», проведення «Дня піци», спільна зарядка та ін.

Всі заходи проводяться без відриву від виробництва, в обідню перерву або під час простою.

Останній захід – це створення «Книжкової полиці» для самонавчання співробітників. Корпоративна бібліотека – це інформаційна система, призначена

для надання відомостей, необхідних співробітникам компанії для виконання своїх функцій, для самонавчання та саморозвитку. За допомогою корпоративної бібліотеки співробітники можуть отримувати інформацію у зручному для них форматі, користуватися довідковими системами, знаходити потрібну інформацію на різних носіях, наприклад, у паперовому чи електронному вигляді. Бібліотека – це не просто місце для зберігання книг, а простір для спілкування, обміну досвідом та знаннями, який дає можливість співробітникам обмінюватися ідеями, отримувати нові знання, реалізовувати свої творчі здібності.

Створення корпоративної бібліотеки для розвитку співробітників дозволить підвищити їхню залученість, продуктивність праці та лояльність до компанії. Опора на власну інформаційну базу дозволяє компаніям розвивати свій персонал, проводити дослідження, аналізувати специфіку галузі, бути конкурентоспроможними на ринку.

Особливості створення «Книжкової полиці» у ТОВ «Спецармапром»:

-якість важливіша за кількість. Важливо, щоб книги та навчальні матеріали відповідали завданням розвитку персоналу компанії. На першому етапі пропонується створити актуальну бібліотеку у кількості 100 книг, потім «Книжкова полиця» розширюватиметься;

-контент бібліотеки має бути різного формату: це не лише друковані видання, а й електронні. Крім того, деякі книги мають бути в аудіоформаті;

-наповнення «Книжкової полиці» має регулярно оновлюватись;

-«Книжкова полиця» має стати частиною системного навчання співробітників ТОВ «Спецармапром», для цього необхідно налагодити процес супроводу та контролю читання. Пропонується сформувати "Книжковий клуб", а також марафони читання. Наприклад, можна щомісяця виділяти самого читача, нагороджувати його грамотою. Участь у «Книжковому клубі» дозволяє співробітникам ділитися думками та знаннями, інтегрувати отриману інформацію до практичних завдань, розвивати критичне мислення.

Таким чином, впровадження «Книжкової полиці» сприятиме безперервній освіті та професійному зростанню у ТОВ «Спецармапром».

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для оцінки ефективності запропонованих заходів, насамперед, було розраховано витрати на їх проведення.

На заходи щодо доопрацювання системи наставництва та покращення оцінки ефективності навчання нових співробітників підприємства ТОВ «Спецфармапром» будуть потрібні фінансові кошти на додаткову премію наставників.

Матеріальна мотивація наставників полягає в одноразовій грошовій виплаті за кожного учня після проходження ним випробувального терміну. Грошова виплата передбачається у вигляді 7 тис.грн.

У таблиці 3.3 представлені витрати при обліку, що в плановому періоді буде навчено 2 нових співробітників.

Таблиця 3.3-Витрати на виплату премій наставникам ТОВ «Спецфармапром»

Найменування	Розмір виплати, грн.	Кількість, шт.	Всього, грн.
Матеріальна мотивація наставників	7000	2	14000

Таким чином, витрати підприємства на виплату премій наставникам становитимуть 14,0 тис. грн.

Для обґрунтування економічної ефективності заходу з метою підвищення командного духу, рівня корпоративної культури без відриву від виробництва розраховано кошторис витрат (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Кошторис витрат на проведення заходів щодо підвищення рівня корпоративної культури

Найменування	Ціна за 1 шт., грн.	Кількість, шт.	Разом, грн.
Дартс	1000	1	1000
Гра Дженга	850	1	850
Саджанець сосни	600	2	600
Піца	800	4	2 400
Сік	60	5	300
Торт	300	5	1500
Всього	-	-	6650

Таким чином, витрати становитимуть 6,65 тис. грн.

Наступний захід – створення корпоративної бібліотеки для розвитку співробітників. На складання «Книжкової полиці» пропонується першому етапі витратити 60 тис. грн.

У таблиці 3.5 представлено зведений кошторис витрат на проведення всіх заходів.

Таблиця 3.5- Зведений кошторис витрат на проведення заходів

Найменування заходу	Витрати, тис. грн.
Заходи щодо доопрацювання системи наставництва та покращення оцінки ефективності навчання нових співробітників підприємства	14,0
Заходи щодо підвищення командного духу, рівня корпоративної культури без відриву від виробництва	6,65
Створення корпоративної бібліотеки для розвитку співробітників	60,0
Всього	80,65

Отже, витрати на проведення заходів становитимуть 80,65 тис. грн.

Для розрахунку обсягу виторгу після проведення поданих заходів було проведено опитування експертів. Експертна група складалася із трьох спеціалістів ТОВ «Спецфармапром». Їм пропонувалося оцінити, наскільки зміниться виторг підприємства протягом року в результаті проведення заходів щодо поліпшення системи розвитку персоналу.

Результати оцінки експертів представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Прогноз експертів щодо збільшення обсягу виторгу ТОВ «Спецфармапром»

Посада експерта	Комерційний директор	Головний бухгалтер	Менеджер з продажам	Середнє значення
Прогнозне збільшення виторгу	12,2%	8,9%	9,3%	10,1%

Таким чином, для розрахунку ефективності заходу використовуємо середні результати, а саме зростання обсягу продажів на 10,1%.

У таблиці 3.7 представлений розрахунок виторгу у плановому періоді.

Таблиця 3.7 - Прогнозний обсяг виторгу після проведення заходів

Показник	До проведення заходів	Після проведення заходів	Абс. зміна, тис. грн.	Темп зростання, %
Виторг, тис.грн.	7099,0	7816,0	717,0	110,1

Далі буде проведено прогноз економічного ефекту запропонованих заходів. Вихідні дані представлені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Вихідні дані для розрахунку показників економічної ефективності

Показники	Значення	Джерело інформації
Чисельність робочих до застосування заходу, чол.	18	Розділ 2
Чисельність робітників після впровадження заходу, чол.	23	По проекту заходів
Річний обсяг виторгу до впровадження заходу, тис. грн.	7099	Розділ 2
Річний обсяг виторгу після впровадження заходу, тис. грн.	7816	По проекту заходів
Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн.	270,8	Розділ 2
Умовно-постійні витрати, тис. грн.	5122	Звітні дані підприємства
Одноразові витрати, пов'язані з реалізацією заходів, тис. грн.	80,65	По проекту заходів

Проведемо розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів.

1) Відносне вивільнення чисельності персоналу становитиме:

$$E_{\text{ч}} = 18 \times \left(1 + \frac{10,1}{100}\right) - 18 = 1,81$$

2) Зростання продуктивності праці:

$$P_{\text{пр}} = \frac{1,81}{23 - 1,81} \times 100 = 8,54$$

3) Річна економія заробітної плати:

$$E_{\text{зп}} = 270,8 \times 1,81 = 490,15$$

4) Економія по умовно-постійним витратам:

$$E_y = \left(\frac{5122}{7099} - \frac{5122}{7816} \right) \times 7816 = 547,1$$

5) Річний економічний ефект від впровадження заходів;

$$E_{yr} = 490,15 + 547,1 - 80,65 = 956,6$$

Отже, загальний річний економічний ефект від запровадження заходів щодо покращення системи розвитку персоналу складе 956,6 тис. грн. При проведенні розрахунків не була врахована економія по соціальним відрахуванням. Впровадження заходів для ТОВ «Спецармапром» буде ефективним.

Крім того, даний захід удосконалення дозволить покращити ефективність навчання нових співробітників ТОВ «Спецармапром», а також запровадити нові методи оцінки ефективності навчання. У свою чергу заходи підвищать у персонала рівень задоволеності працею та рівень мотивації.

ВИСНОВКИ

Отже, навчання, розвиток та підвищення кваліфікації персоналу є невід'ємною частиною діяльності підприємств.

Розвиток персоналу є систематичним процесом підвищення рівня професійних компетенцій, вдосконалення особистісних характеристик, необхідності виконання посадових обов'язків, поліпшення виробничої та організаційної культури, вкладених у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Визначено, що методи розвитку персоналу можуть бути як традиційними, так і інноваційними, активними та пасивними, індивідуальними та груповими. Серед форм навчання персоналу виділяється внутрішньовиробниче (внутріфірмове) навчання та позавиробниче. Для внутрішньофірмового навчання використовуються методи виробничого інструктажу, ротації, наставництва, стажування та ін. З метою позавиробничого навчання застосовуються такі методи: лекції, ділові ігри, самостійне навчання, зустрічі з керівництвом та ін.

Було проведено техніко-економічну характеристику підприємства ТОВ «Спецармапром». Основним видом діяльності ТОВ «Спецармапром», є лиття чавуну, виробництво труб та ін. Визначено, що діяльність підприємства у 2023р. покращилась і була стабільною. В організації всіма питаннями, пов'язаними з керуванням персоналом, займається відділ кадрів. Діяльність відділу регулюється директором. Кадрова політика компанії спрямована на залучення найкращих фахівців галузі та забезпечення їхнього професійного розвитку.

Основою штату ТОВ «Спецармапром» у 2023 р. були працівники віком до 35 років - 10 чол. (56 %), працівники віком від 35 до 45 років - 6 чол. (33%) найменше співробітників віком від 45 років і старше – 2 чол. (11%). Основну частку співробітників з гендерного чинника становлять чоловіки – 77,8%. Частка жінок становить 22,2%. Вищу освіту має 28% співробітників, фахову передвищу

– 22% працівників підприємства, професійну – 33% співробітників, повну загальну середню – 17%. Було з'ясовано, що у компанії 2023 р. плинність кадрів становила 11,1%.

Найбільш поширеними причинами звільнення є несприятливі умови праці, відносини в колективі, низька заробітна плата (порівняно з вимогами) та незначна кількість можливостей для кар'єрного зростання. Також, визначено, що діючий процес навчання співробітників, які лише адаптуються на робочому місці, не забезпечує їх повноцінного включення до трудових процесів, оскільки основним спеціалістам (керівникам), які виступають у ролі наставників, не вистачає часу для навчання новоприйнятих співробітників.

Для вирішення проблем, що склалися, було запропоновано низку заходів: покращити оцінку ефективності навчання нових співробітників підприємства ТОВ «Спецфармапром», шляхом впровадження нових критеріїв оцінки ефективності пройденого навчання; проведення заходів щодо підвищення командного духу, рівня корпоративної культури без відриву від виробництва, доопрацювати процес наставництва на підприємстві (впровадити формальне та неформальне наставництво, запропонувати матеріальну та нематеріальну мотивацію наставникам); створити корпоративну бібліотеку для самонавчання та саморозвитку персоналу.

Проведений аналіз економічної ефективності дозволив визначити, що сукупний економічний ефект від запроваджених заходів становитиме 956,6 тис. грн. Буде покращено систему оцінки ефективності навчання нових співробітників, якісний склад організації, буде створено можливості для саморозвитку персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427с.
2. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327. URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalupidprijemstva-pidhodi-sutnistmode> (дата звернення: 15.05.2024).
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
5. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти та професійної підготовки. К.: Т- во "Знання". КОО, 2006. 254 с.
6. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. 2009. Т. 2. С. 13–16.
7. Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. та ін. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.
8. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Випуск 17. Ч. 1. С. 77-80. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/20.pdf (дата звернення: 25.05.2024).
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
10. Глебова А. О., Головка С. А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Young Scientist*. № 12

- (27) december, 2015. С. 159–163.
11. Бабушко С. Р. Генеза форм професійного розвитку. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди»*. 2013. Вип. 31. С. 41–51.
 12. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
 13. Вагонова О.Г. Методичне обґрунтування напрямів підвищення кваліфікації персоналу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 4. С. 200–206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2021_4_24 (дата звернення: 27.05.2024).
 14. Іванцова А. Професійний розвиток особи: форми навчання для певних видів здобувачів. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень: Матеріали конференцій МЦНД*. 2023. С. 79–83.
 15. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: поняття, складові. *Актуальні проблеми державного управління*. О.: ОРІДУ УАДУ, 2010. Вип.12. С. 108–118.
 16. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 33–37.
 17. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1 (29). С. 97–105. URL: http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html (дата звернення: 07.06.2024).
 18. Бала Р.Д. Функціональне та змістове значення коучингу на підприємстві. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. Львів: РВВНЛТУУ. 2010. Вип. 10. С.104 – 109.
 19. Лук'янова Л.Б. Основоположні принципи андрагогічної моделі навчання. *Сучасні інформ. технології та інноваційні методика навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2010. Вип. 23. С. 119–124.

20. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105.
21. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія за наук. ред. Г. Ю. Міщук. Рівне: НУВГП, 2020. 408 с.
22. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52–59.
23. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Спецфармапром» URL: [https://vkursi.pro › kved/c/24-51/12](https://vkursi.pro/kved/c/24-51/12) (дата звернення 09.06.2024).
24. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
25. Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> (дата звернення: 12.06.2024).