

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПАЛАМАРЧУК Наталія Миколаївна

**Управління розвитком персоналу: аналіз та
побудова стратегії./ Management development of
personnel : analysis and construction of strategy.**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУПм-21
Н. М. Паламарчук

Науковий керівник:
к.г.н., доцент, З. М. Пушкар

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"04" 2 лютого 2020 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2020

АНОТАЦІЯ

Паламарчук Наталія Миколаївна. Управління розвитком персоналу: аналіз та побудова стратегії. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття ступеню вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» - Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2020.

У першому розділі висвітлено теоретичні засади управління розвитком персоналу організації.

У другому розділі проведено аналіз та оцінку системи управління розвитком персоналу організації.

У третьому розділі запропоновані напрямки удосконалення управління розвитком персоналу досліджуваної організації.

Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 позиції, містить 3 додатки, 12 рисунків і 7 таблиць.

ANNOTATION

Palamarchuk Nataliia M. Personnel development management: analysis and strategy building. – The Manuscript.

Final qualification work is to obtaining the educational of "master" in "Management" - Western Ukrainian National University. - Ternopil, 2020.

The first section covers the theoretical foundations of personnel development management of the organization.

The second section conducted analyzes and evaluates the personnel development management system of the organization.

In the third section, the proposed directions for improvement of personnel development management of the organization.

Final qualification work consists of introduction, three chapters, conclusions, list of literature of 61 numbers, 3 additions. There are 12 pictures and 7 tables in a work.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Сутність та принципи формування системи розвитку персоналу.....	8
1.2. Роль керівника та менеджерів у розвитку персоналу малого підприємства.....	15
Висновки до першого розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗАЗА ПРІНТ».....	21
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Заза Прінт».....	21
2.2. Аналіз системи підготовки та навчання персоналу досліджуваного підприємства.....	29
2.3. Компетентнісний підхід до побудови стратегії управління розвитком персоналу ТОВ «Заза Прінт».....	35
Висновки до другого розділу.....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЗАЗА ПРІНТ».....	46
3.1. Основні напрямки покращення системи розвитку персоналу в ТОВ «Заза Прінт» за допомогою оцінки 360 градусів.....	46
3.2. Зарубіжний досвід побудови стратегії управління розвитком персоналу та можливості його використання в українських підприємствах.....	53
Висновки до третього розділу.....	62
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Необхідною складовою успішної роботи будь-якої організації був і залишається розвиток персоналу. Висококваліфікований фахівець має поєднувати у собі та в своїй роботі не тільки основні обов'язки, а й різні трудові функції, що допомагатимуть приймати важливі рішення. Для того, аби персонал міг розвивати свої навички, а й, відповідно, забезпечувати конкурентні переваги підприємству, необхідно вдосконалювати систему навчання та підготовку персоналу. Адже за відсутності певних знань, компанія на виході отримує неефективну роботу підлеглого та невиконання поставлених задач, що в свою чергу зумовлює спад ефективності виробничої діяльності.

Одночасно посилюється увага до стратегічних питань управління діяльністю організацій. На зміну теорії, що розглядає персонал як витрати, які треба скорочувати, з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал є одним з основних ресурсів фірми, яким треба грамотно управляти, створювати умови для його розвитку, вкладаючи в нього значні кошти.

Чітко та індивідуально сформована система управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу кадрів, підвищення їх професійної та соціальної мобільності, що дозволяє засвідчити актуальність даного питання. Сукупність даних факторів позитивно впливає на оновлення номенклатури, збільшення випуску продукції або надання послуг і в свою чергу покращує фінансові результати підприємства.

Освіта та навчання кадрів повинні бути постійними та забезпечувати професійний розвиток кожного. В сучасних умовах проблема управління розвитком персоналу стає все більш актуальною. Для подолання такої кризи необхідно показати персоналу, яким саме чином можна досягти мети, працюючи інакше; привести наочні приклади.

Проте питання впровадження сучасної системи управління розвитком персоналу на українських підприємствах є не до кінця дослідженим і потребує подальшого розгляду.

Аналіз досліджень та публікацій. Питанню управління персоналом та управління розвитком персоналу присвячували свої праці такі вітчизняні та закордонні вчені як: Л. Балабанова, В. Галенко, О. Сардак, О. Стельмашенко, А. Кибанова, О. Крушельницька, Д. Мельничук, В. Гриньова, О. Грішнова, М. Татаревська, В. Маслов, П. Друкер, Г. Щекин, Н. Гавкалова та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження управління розвитком персоналом та впровадження заходів щодо покращення діяльності підприємства та його конкурентоспроможності. Дана мета обумовила вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність понять персонал, управління персоналом та управління розвитком персоналу в сучасних умовах;
- проаналізувати роль керівництва в управлінні розвитком персоналу;
- розглянути принципи формування системи управління розвитку персоналу;
- проаналізувати сучасні методи професійного розвитку персоналу на ТОВ «Заза Прінт»;
- вивчити механізм управління компетенціями як ключовий фактор стратегії розвитку персоналу;
- розробити заходи оптимізації системи управління розвитком персоналу в ТОВ «Заза Прінт» за допомогою оцінки 360 градусів;
- проаналізувати зарубіжний досвід стратегічного розвитку персоналу та можливість його застосування у вітчизняній практиці.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Заза Прінт».

Предметом дослідження виступають теоретичні положення та прикладні аспекти управління розвитком персоналу ТОВ «Заза Прінт».

Методи дослідження. В ході виконання магістерської роботи використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: порівняння (одного поняття різними авторами), аналіз, синтез, групування, формування таблиць, а також систематизації та узагальнення, прогнозування, наукової новизни та графічний метод (для представлення динаміки показників, структури ринку та інше).

Наукова новизна. Результати, отримані у процесі дослідження, містять наукову новизну, а саме:

- проаналізована діюча система управління розвитком персоналу на ТОВ «Заза Прінт»;
- виявлення сучасних тенденцій та методів розвитку персоналу, аналіз взаємозв'язку з стратегією управління підприємством;
- розроблено рекомендації щодо оцінювання та вдосконалення розвитку персоналу на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання пропозицій щодо удосконалення процесу розвитку персоналу ТОВ «Заза Прінт» на засадах оцінки методом 360 градусів та інших заходів.

Апробація результатів роботи. Основні результати магістерської роботи, рекомендації та пропозиції висвітлено у тезах на таких науково-практичних конференціях: XI Регіональній науково практичній інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» з тезами на тему: «Розвиток працівників як невід'ємна частина стратегії управління персоналом» (м. Тернопіль, 16 листопада 2020 року) та Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» з тезами на тему: «Особливості компетентнісного підходу в стратегії управління розвитком персоналу» 15 травня 2020 року.

Робота підкріплена довідкою про впровадження результатів магістерської роботи на ТОВ «Заза Прінт».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків й охоплює 73 сторінки друкованого тексту та включає у себе 12 рисунків і 7 таблиць, список використаних джерел (61 найменування) та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та принципи формування системи розвитку персоналу

Швидкий темп сучасного світу вносить свої корективи у системи функціонування підприємства. Все більшого значення набуває невід'ємна частина організації – персонал, і все більше вимог йому висувається. Адже ефективна робота системи управління персоналом сильно впливає на ефективну діяльність підприємства, його конкурентоспроможність, ритмічність та безперервність бізнес-процесів.

Таким чином, першочергову увагу на вітчизняних підприємствах стали приділяти визначенню проблем в управлінні персоналом та шляхи подальшого розвитку діяльності кадрів на підприємстві. Це напряду пов'язано з тим, що існують соціально-економічні протиріччя, які з часом тільки накопичуються. І після цього у суспільстві знаходять своє вираження в незадоволеності працевлаштованого народу, а саме у відсутності професійного росту, у незадовільній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом навіть просто у звільненні працівників, що поповнюють чисельність безробітних.

На зміну погляду, що визначав персонал зазвичай, лише як витрати, які в свою чергу потрібно лише скорочувати, з'являється теорія управління людськими ресурсами, в якій зазначено, що персонал – це один з ресурсів фірми, в розвиток якого потрібно вкладати кошти та вміти грамотно управляти. І таким чином, персонал стає основним ресурсом та визначальним фактором успіху кожного підприємства. Розвиток кадрів починають включати до загальної стратегії розвитку підприємства. Ще одним з важливих моментів є те, що з прискоренням науково-технічного прогресу, усі процеси повинні прискорюватись. Тому збільшуються вимоги до професійних знань, умінь та навичок кадрів. Якщо хтось з персоналу не відповідає потребам компанії, це в свою чергу негативно відображається на результатах підприємства.

Таким чином, кадровий потенціал – є одним з ключових показників соціально-економічного розвитку організації. Для детального розгляду поняття управління розвитком персоналу, спочатку знайдемо загальне визначення термінів «персонал» та «управління персоналом». Основні поняття наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «персонал»

№	Автор	Визначення поняття «персонал»
1	О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Персонал – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, характер ринку праці тощо) чинники..
2	І. І. Бажан	Персонал – це сукупність всіх людських ресурсів, які має організація.
3	А. Г. Гольдфарб	Персонал – це сукупність основних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.
4	Л.В. Балабанова, О.В. Сардак	Персонал – це сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за умови найму та мають трудові відносини з роботодавцем.

Примітка. Складено автором на основі [3,5, 7. 10, 14]

Проаналізувавши підходи науковців, щодо поняття «персонал» маємо розуміння даного поняття як основного складу кваліфікованих кадрів, який може змінюватись від впливу зовнішніх (ринок праці, конкуренція, демографічних процесів) та внутрішніх (особливості продукції чи послуг, технології та виробництво, заробітної плати та клімату на підприємстві) факторів. Розглянемо поняття управління персоналом у табл. 1.2.

Проаналізувавши поняття управління персоналом різних авторів, можна дати таке його визначення - діяльність, яка має за мету ефективне використання робочої сили та інтелекту, для реалізації поставлених цілей, як підприємства, так і особистих.

Таблиця 1.2.

Дефініції поняття «управління персоналом»

№	Автор	Визначення
1	Є. Маслов	Управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками.
2	В.П. Галенко	Управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.
3	Р. Марр, А. Фліастер	Управління персоналом – це діяльність, виконувана на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань
4	А. Кибанов	Управління персоналом - це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів на процес формування та перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих у ньому працівників. Ефективність управління персоналом визначається найбільш повною реалізацією поставлених цілей при скороченні витрат на персонал

Примітка. Складено автором на основі [32, 13; 16; 48]

Під розвитком персоналу багато з авторів вважають системно-організований процес навчання, яке не має часового обмеження, для покращення професійного рівня працівників, що в подальшому призведе до виконання нових виробничих функцій на підприємстві, а також формуванню резерву керівників і вдосконаленню соціальної структури кадрів [14].

На нашу думку розвиток персоналу можна визначити як комплексний системно-організований процес безперервних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні працівника завдяки здобуттю та вдосконаленню професійних, корпоративних і поведінкових компетентностей, що забезпечують досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства завдяки більш якісному виконанню працівником поставлених перед ним завдань [26, 83-84].

Основною метою розвитку персоналу на підприємстві є збільшення віддачі та максимальне використання потенціалу кожного з працівників для здатності у

мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищах ефективно розв'язувати поставлені завдання.

Основні складові процесу розвитку персоналу зображені на рисунку 1.1.

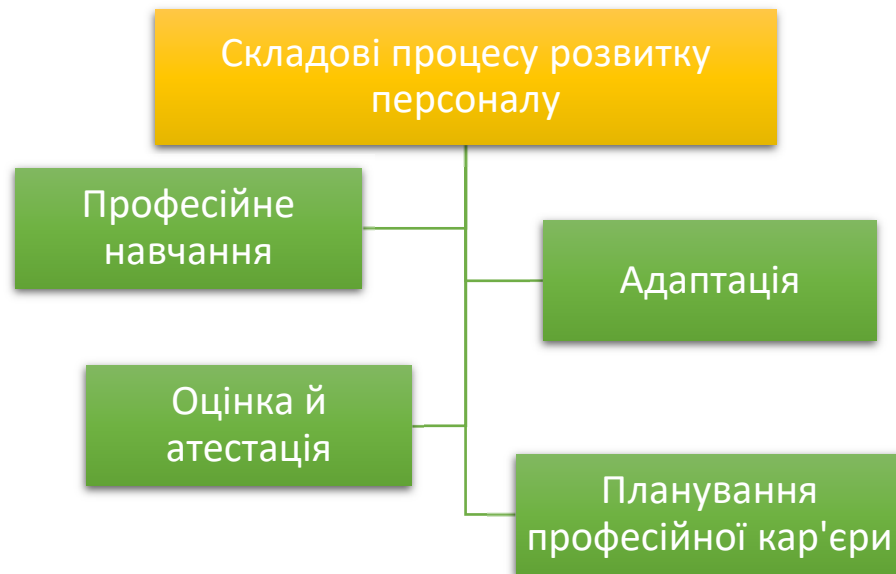


Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу на підприємстві

Примітка. Складено автором на основі [7]

Система розвитку персоналу – це організаційні процеси, методики, структура і ресурси, поєднання яких необхідне для більш ефективного виконання поставлених завдань на підприємстві, а також запитів працівників, які пов'язані з їх професійною підготовкою, кар'єрою та особистою самореалізацією. Обрана система розвитку персоналу повинна відповідати усім потребам персоналу в отриманні професійної підготовки та її підвищенні під час трудової діяльності певного працівника, на його посаді з певною відповідальністю [48].

Під суб'єктом системи розвитку персоналу розуміють кожного з працівників підприємства, під об'єктом – його характеристики, а саме професійні, кваліфікаційні та не менш важливі особистісні навички, які відіграють вагомую роль у діяльності організації. Наявність ефективної системи управління розвитком персоналу надає підприємству ряд переваг (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Переваги наявності системи розвитку персоналу в організації
Примітка. Складено автором на основі [25, 24]

Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства. У якості основних завдань стратегічного розвитку персоналу вчені [2; 35] виділяють такі:

– розроблення стратегій індивідуального навчання, яке повинно визначати потребу в навчанні, включати планування особистісного розвитку й самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування керівництва, наставництва, створення навчальних центрів, зовнішніх і внутрішніх тренінгових програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого співробітника, так і групи працівників;

– удосконалення організаційного навчання й створення підприємства, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;

- покращення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності працівників та розвиток їхніх інноваційних якостей;
- управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання головним ресурсом, заохочення процесу обміну якими дасть змогу налагодити взаємодію між персоналом і забезпечить доступ до інформації для навчання);
- формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна ґрунтуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх потреб, потім визначати можливості розвитку особливих вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства та розробки стратегії навчання працівників);
- покращення якостей управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності й «емоційної культури» (саморегуляція, самовизначення, соціальна орієнтація та соціальні вміння. Такі навички дають змогу не тільки визначати власні почуття та почуття оточуючих людей, а й допомагають мотивувати себе й оточуючих керувати власними емоціями та поведінкою, ставленням до інших людей відповідно до норм моралі. Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та «емоційну культуру», які здатні створити сприятливий позитивний клімат у колективі й уникнути конфліктів).

Недостатня увага до професійного розвитку персоналу призводить до зниження професіоналізму і компетентності персоналу, що, в свою чергу, тягне за собою погіршення результативності та ефективності діяльності персоналу і організації в цілому [11, 260-261].

При розробці концепції професійного розвитку персоналу керівництво організації повинно враховувати взаємозв'язок загальної стратегії розвитку організації і стратегії професійного розвитку персоналу [15].

Стратегія задає напрямок системи професійного розвитку персоналу, суть якої полягає у впливі на ефективність діяльності працівників. Важливим

аспектом формування концепції є і обґрунтування принципів професійним розвитком персоналу, таких як, комплексність, системність, цілеспрямованість, професіоналізм, безперервність, диференційованість, індивідуалізація, ефективність.

Стратегія і принципи, в свою чергу, визначають методи професійного розвитку персоналу, серед яких: навчання персоналу, професійна адаптація персоналу, службове і професійне просування персоналу, управління діловою кар'єрою, робота з кадровим резервом, мотивація розвитку персоналу.

Навчання персоналу - процес направлено та планомірного способу передачі знань, вмінь та навичок.

Професійна адаптація - пристосування працівника до техніко-технологічних особливостей діяльності в межах професії, робочого місця.

Службово-професійне просування - просування персоналу в рамках посадової структури організації, обумовлене зростанням його кваліфікації і необхідністю виконання посадових обов'язків вищої складності.

Управління діловою кар'єрою персоналу - комплекс заходів в рамках реалізації службового зростання працівника, враховуючи його цілі, потреби, можливості, обумовленні потребами організації [22].

Робота з кадровим резервом - робота з формування працівників, здатних до заміщення пропонованих посад або проступання до обов'язків вищої кваліфікації.

Мотивація розвитку персоналу - комплекс заходів, що забезпечують створення необхідних та достатніх умов для ефективного розвитку персоналу організації. Розумне використання сукупності мотивів і стимулів, що спонукають працівника до розвитку.

1.2. Роль керівника та менеджерів у розвитку персоналу малого підприємства

Керівник в організації виконує багатопланову роль. У його повноваження входить право вирішувати, впливати на підлеглих, це передбачає певний тип стосунків із людьми. Його офіційні обов'язки й особистий авторитет як керівника є підґрунтям, що формує його реальний вплив на колектив та діяльність організації загалом. Керівник повинен володіти широким колом знань про взаємини у групі та чинники, що сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Залежно від ситуацій, керівник виступає в ролі організатора, комунікатора, експерта, критика, виконавця тощо.

На малих підприємствах з невеликою кількістю працюючих (до 10 осіб) часто відсутній спеціальний управлінський підрозділ, а саме управління ведеться на елементарному рівні і включає ведення бухгалтерського обліку, контроль за рентабельністю господарської діяльності, керівництво роботою. На підприємствах з чисельністю до 50 осіб, як правило, присутній спеціальний підрозділ, здатний організовано управляти підприємством. Практикується технологія управління виробництвом, збутом, працею і фінансами. На підприємствах з чисельністю до 100 осіб можуть створюватися спеціалізовані управлінські підрозділи. Кожен з таких підрозділів володіє високою технологією управління в своїй області.

Для того щоб бути ефективним, особливо на малих і середніх підприємствах, процес управління не завжди повинен дотримуватися строго формального порядку. Як показує практика, малі компанії, які вдаються до структуризації управління, як правило, діють успішніше, ніж ті, хто ним не користуються. Менеджмент забезпечує чітке стратегічне бачення і надає сенс місії компанії. Це допомагає ефективно доносити до всіх працівників плани організації, тим самим, забезпечуючи їх готовність вирішувати організаційні завдання. Менеджмент дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони організації і зосередиться на стратегічно важливих напрямках.

Особливістю малих підприємств є їх закрита «каста», коли наявний персонал згуртований, з своїми особливостями та традиціями. Нав'язати

керівника такому колективу буде важко, оскільки авторитет у таких групах заслуговується роками.

Досить часто керівника ототожнюють з лідером. Із точки зору психології, керівництво – це соціально-психологічний процес впливу, під час якого особа свідомо впливає на підлеглих з метою структуризації дій та відносин у групі чи організації. Керівник є, перш за все, індивідом, який виконує специфічні функції керівництва та організації діяльності. До основних завдань керівника відносять: визначення і постановка завдань перед колективом у відповідності до основних напрямків діяльності організації, структуризація відносин групи, вплив на персонал задля досягнення поставлених цілей і так далі. Лідерство ж проявляється через вміння пробудити у співробітниках бажання досягти кінцевої мети та пробудити в них енергію до її реалізації через власний приклад та авторитет. Лідерство також має в собі ознаки організації і управління групою, прийняття кінцевих рішень та відповідальність. Лідер, як ключовий елемент в організації діяльності і взаємин у групі, впливає на групу загалом або ж на окремих осіб, спрямовує зусилля команди на досягнення поставлених цілей.

До рис керівника і лідера відносять:

- виконання ролі координатора, організатора соціальної групи;
- певний соціальний вплив на групу, проте, різними способами;
- використання відносин субординації, що мають чітку регламентацію по відношенню до керівника та не передбачені для лідера [20].

Відмінність між керівником і лідером проявляється також у таких аспектах:

- керівника призначають офіційно, а лідер може бути неформальним, що свідчить про те, що керівництво – це офіційно регламентований процес;
- керівник має певні права та обов'язки закріплені за його посадою, лідер може їх не мати;

- керівник наділений певними повноваженнями і санкціями по відношенню до підлеглих, а лідеру такі повноваження офіційно не делеговані;
- керівник позиціонує свою групу у сфері зовнішніх відносин, а лідер, переважно, обмежений відносинами у групі;
- керівник несе пряму відповідальність перед законодавством та вищим керівництвом за стан справ у групі, у той час як лідер ризикує лише власною репутацією;
- якщо лідер регулює міжособистісні відносини у групі, то керівник регулює офіційні стосунки групи як певного соціального колективу;
- лідерство є явищем, що поширено у мікросередовищі (малих групах), а керівництво пов'язується з макросередовищем, що свідчить про нього як елемент системи суспільних відносин;
- керівництво є більш стабільним явищем ніж лідерство (оскільки висунення лідера часто залежить від настрою групи);
- процес прийняття рішень керівником значно складніший, залежить від багатьох обставин, які часто можуть мати зовнішній характер, у той час як лідер, здебільшого, приймає безпосереднє рішення, яке стосується діяльності групи [12, 249-252].

Проаналізувавши відмінності у функціоналі та сприйнятті лідера і керівника, можна змодельовати різні ситуації, які впливатимуть на рівень гармонізації життя і діяльності колективу:

✓ керівник і лідер – різні особи, що часто не мають спільних точок для взаємодії. Це не сприяє позитивному клімату колективу та успішності загалом;

✓ керівник і лідер – хоч різні особи, проте на основі компромісів та взаємоповаги можуть знаходити спільні точки розвитку. Так, певний «дух» суперництва може активувати колектив у випадку, коли він буде третьою стороною відносно керівництва і лідера;

✓ керівник і лідер – одна особа. Ситуація у якій формальний керівник володіє рядом лідерських якостей і є авторитетом серед своїх підлеглих є найпродуктивнішою, а відносини у групі найстабільнішими [7].

Лідер має направляти колективні емоції у потрібне русло, створювати атмосферу дружності, боротися з негативними настроями.

Перевагами емоційного лідерства, порівняно з іншими типами лідерства, є:

- спроможність аналізувати власні емоції та розпізнавати їх вплив на себе, інших, ситуацію в цілому;
- використання інтуїції під час прийняття рішень;
- адекватна самооцінка: розуміння власних сильних сторін і меж своїх можливостей;
- уміння контролювати руйнівні емоції й імпульси;
- висока адаптивність у ситуаціях змін, у кризових умовах;
- сприятливий для роботи емоційний клімат у колективі.

Емоційний лідер вміє приймати ефективні рішення тому, що, по-перше, здатний керувати власними емоціями та свідомо обирати модель своєї поведінки залежно від ситуації, по-друге, розпізнає емоції інших, їх потреби та використовує ці знання для ефективної взаємодії завдяки спілкуванню, спільній діяльності [11].

Діяльність керівника-лідера є динамічним процесом в ході якого, залежно від ситуацій, проявляються ознаки як формального керівника так і суто лідера. Важливим аспектом його діяльності є сприйняття керівника колективом в обох ролях і балансування між ними. Але ідеального балансу досягнути практично неможливо, що спричиняє певні відхилення, котрі виділяються як ролі керівника. Так, виокремили дві основні ролі: керівник-новатор та керівник-вихователь.

Роль керівника як новатора є дуже важливою, особливо така потреба загострюється в часи змін та нестабільності. Часто серед підлеглих зустрічаються люди які блокують та не підтримують нововведення мотивуючись тим, що необхідно вийти із зони комфорту (перекваліфікуватися, зайнятися

навчанням, діяти в непередбачуваних ситуаціях та ін.). Завданням керівника у такій ситуації є акумулювання власних організаторських, комунікативних та лідерських якостей задля залучення підлеглих до процесу змін.

Керівник-вихователь досить часто працює з підлеглими через передачу власного досвіду та створення образу «керівника-батька» до якого завжди можна звернутись за порадою чи допомогою. Особлива значущість даної ролі проявляється на ранніх етапах адаптації працівників, коли вони як ніколи потребують підтримки. Основним повідомленням такого керівника є «роби як я» та «вчись на моїх помилках».

Висновки до першого розділу

Організація, у своїй діяльності, оперує одним з найцінніших ресурсів – людськими ресурсами. Для покращення конкурентоспроможності власники підприємств часто інвестують кошти саме у персонал, адже він є відновлювальним та з часом набуває все більшої вартості та знань. Відповідно кожне підприємство зацікавлене в найбільш ефективному використанні коштів на персонал. Основою для цього є визначення кінцевої мети, бажаного результату, що хоче отримати підприємство від розвитку персоналу.

Професійний розвиток персоналу має тісний взаємозв'язок з іншими функціональними підсистемами системи управління персоналом організації, а саме: підсистема планування і маркетингу персоналу, найму і обліку, мотивації і стимулювання, організаційного управління та підсистема розвитку корпоративної культури.

Важливу роль у можливості створення ефективних груп та колективу загалом відіграє керівник або ж неформальний лідер, які володіють певним рядом якостей, згуртовують навколо себе та можуть привести організацію до успіху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗАЗА ПРІНТ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Заза Прінт»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Заза Прінт» є підприємством, яке займається наданням поліграфічних послуг та функціонує на ринку вже більше 12 років. Підприємство почало свою діяльність восени 2008 року. На той час на фірмі працювало лише двоє спеціалістів та вже до 2009 року їх кількість збільшилась до чотирьох, а у 2012 до двадцяти. Відповідно зросла кількість постійних клієнтів, а виробництво поповнилось новим потужним виробничим обладнанням.

Логотипом підприємства є ім'я ZAZA, яке зображено в чорних, синіх, рожевих і жовтих тонах (рис.2.1), що дуже символічно, оскільки це 4 основних кольори поліграфії (СМУК (скорочено від англ. Cyan, Magenta, Yellow, Black)).



Рис. 2.1. Логотип ТОВ «Заза Прінт»

Примітка. Складено на основі [38]

На сьогоднішній день підприємство «Заза Прінт» є одним із лідерів поліграфічного виробництва на Західному ринку України. Кількість клієнтів сягає понад дві тисячі. За допомогою новітніх технологій та висококваліфікованого персоналу підприємству вдалося організувати максимальну автоматизацію більшості процесів виробництва, що, у свою чергу, дозволяє виконувати замовлення клієнтів з високою якістю та оперативністю [1].

Завітавши у «Zaza Print» Ви можете замовити повний спектр поліграфічних послуг та самі переконатись у якості та оперативності друку.

Підприємство «Заза Прінт» має свій парк професійного устаткування:

- Heidelberg SpeedMaster 102-4.
- Heidelberg SpeedMaster 102ZP.
- Heidelberg MOPH.
- Roland 202.
- Hamada SH-245H.

Парк після друкарського обладнання:

- Polar EMP92 - одноножова різальна машина гільйотинного типу.
- Wohlenberg A43 - трьохножова різальна машина.
- Heidelberg Stahlfolder KD78 - 32-сторінкова комбінована касетно-ножова фальцювальна машина формату В1.
- Heidelberg Stahlfolder KD57 - 32-сторінкова комбінована касетно-ножова фальцювальна машина формату В2.
- Muller Martini Presto (або так-звана ВШРА)- лінія для виготовлення книг та брошур в м'якій палітурці на зшивання скобою. Забезпечує високо-продуктивну роботу по підбору, зшивці, обрізці та сортуванню багатосторінкової поліграфічної продукції.
- Kolbus EMP593 - блоковставочна лінія твердої палітурки. Забезпечує процеси по приклеїці капталу, вставці та штриховці книжкових твердопалітурних видань.
- Heidelberg Eurobind 500 - біндер для гарячого склеювання книг у м'якій палітурці.
- Aster 180С - ниткошвейна автоматична машина для зшивання книжкових блоків.
- Renz 500 - напів-автоматичний біндер для зшивання багатосторінкової продукції металічною пружиною.

- Heidelberg Cylinder - автоматизоване обладнання для висікання паперової продукції.

- ML 750 - висікальний напіваавтомат тигельного типу. Використовується для висічки паперової продукції [40].

Крім того, в парку обладнання є 3 БФП принтери цифрового друку «Konica Minolta», 2 ручних різачки та багато іншого пост-друкарського обладнання.

Види та різновиди продукції ТОВ «Заза Прінт» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Продукція ТОВ «Заза Прінт»

Товари або сегмент ринку	Різновиди
Поліграфія	Бірки, блокноти, буклети, газети, дипломи, календарі, каталоги, листівки, пакети, фірмові бланки, пластикові картки та інше.
Широкоформатний друк	Банери, борди, картини, друк на самоклеючій плівці, друк на полотні, постери, таблички, вивіски.
Канцелярія	Бізнес-зошити, бокси для паперу, папір для офісу форматний, щоденники, підставки, ручки з брендунням та інше.
Сувенірна продукція	Акcesуари, брелки, візитниці, винні акcesуари, декоративна кераміка, щоденники, запальнички, крафт пакети, рушники, скляний посуд, сумки, термобружки і інше.
Подарунки	Картини, обкладинки для документів з принтами, подарункові набори, термобружки з принтами, годинники.
Книги та журнали	Брошури, буклети, каталоги, книги в твердій палітурці, книги в м'якій палітурці, іміджеві записники тощо
Для ресторанів	Візитки, картини, листівки, підставка для напоїв, меню та сети, друк на одноразових стаканчиках, флаера, коробочки для суші, сипучих продуктів, коробки для доставки та багато іншого.

Примітка. Складено автором на основі [41]

Основними конкурентами по видах діяльності у Тернополі є «Центр Оперативної Поліграфії», «Кольорово», «Ваша Друкарня», «А-прінт», «Підручники і посібники», «СтереoАрт».

Основним видом діяльності по КВЕД є 18.12 Друкування іншої продукції та інші види діяльності:

18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг

18.14 Брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютери

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у.

49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у.

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

58.11 Видання книг

58.19 Інші види видавничої діяльності [51].

На ТОВ «Заза Прінт» станом на жовтень 2020 року працює 27 працівників. Середній вік працівника 35,4 роки. Щодо кількості працівників по вікових категоріях, то це виглядає наступним чином:

- віком від 20 до 29 років – 13 працівників, 48,2%;
- віком від 30 до 40 років – 5 працівників, 18,5%;
- віком від 41 до 55 років – 6 працівників, 22,2%;
- віком від 56 і більше – 3 працівників, 11,1%.

Це свідчить про те, що колектив молодий, швидше адаптується до змін навколишнього середовища та більш мобільний. Всі працівники працездатного віку та спроможні до виконання своїх обов'язків.

Організаційна структура ТОВ «Заза Прінт» є системою органів управління та структурних підрозділів даного підприємства. Дана система містить назви органів управління, а також структурних підрозділів. Показує розподіл повноважень як у структурних підрозділах, так і в підпорядкованим їм підрозділам. Надає змогу в оптимізації процесу прийняття рішень, які надаються з метою вирішення поставлених цілей та задач. Спрощена організаційна структура підприємства подана на рисунку 2.2., розширена наведена у Додатку А.

ТОВ «Заза Прінт» використовує функціональну організаційну структуру, яка дозволяє чітко закріпити певну ділянку роботи за окремим підрозділом.

Функціональна організаційна структура полягає у виконанні певних функцій спеціалізованими органами управління, а також спеціалістами у яких є на це управлінські повноваження. Спеціалісти одного профілю формують відділи за функціями підприємства, звідси і утворилась назва «функціональна структура управління» [54: 60].



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Заза Прінт»

Примітка. Складено автором самостійно, на основі матеріалів підприємства

На ТОВ «Заза Прінт» не виокремлено кадрову службу як окремий підрозділ. Роботою з персоналом займається інспектор з кадрів, частково бухгалтер та, при відборі і підборі, керівники відповідних підрозділів.

Робота інспектора з кадрів регламентується посадовою інструкцією, що описує всі аспекти діяльності кадровика.

До основних функцій інспектора з кадрів на ТОВ «Заза Прінт» відносять:

- формування складу працівників відповідної кваліфікації (пошук джерел забезпечення кадрами; оцінка кандидатів за первинною документацією; запрошення на попередню співбесіду; бесіда при прийманні на роботу);
- оформлення прийняття, переведення, переміщення і звільнення працівників;
- організацію обліку особового складу і звітності по кадрах (оформлення та ведення особових справ; укладання трудового договору; оформлення та ведення трудових книжок; підтвердження інформації, пов'язаної з роботою працівника, довідками з особового складу тощо);
- організацію та управління кадрами (складання та редагування організаційної структури підприємства (розрахунок необхідної кількості працівників, визначення потреби в нових працівниках); складання штатного розкладу, посадових інструкцій, опису робочих місць; оформлення; облік статистичних даних; складання та оформлювання наказів з питань організації та управління, виконання роботи по плануванню і організації різних форм підвищення кваліфікації працівників тощо).

ТОВ «Заза Прінт» окрім організаційної структури має ще структуру департаментів кожен з яких займається певним рядом питань або ділянками роботи. Таких департаментів на підприємстві 7.

Адміністративний департамент (генеральний директор та виконавчий директор) – розроблення всіх основних стандартів та принципів роботи компанії, налагодження основних механізмів життєдіяльності підприємства та створення

гідних умов праці. ЦКП - Процвітаюча та життєздатна компанія, в якій росте прибуток, а персонал заробляє гідну зарплату.

Департамент персоналу та комунікацій (виконавчий директор, заступник директора, інспектор з кадрів) – розробка і впровадження ефективних бізнес-процесів, пошук та підбір персоналу, ефективна зовнішня і внутрішня комунікація, створення та впровадження посадових інструкцій, постійне їх оновлення, дотримання чистоти, впорядкування та виключення «тормозних точок» в роботі техніки, забезпечення необхідною технікою і обладнанням працівників. ЦКП - Поставлені на посаду продуктивні та етичні працівники, з якими були проведені всі заходи введення на посаду.

Департамент продажів (керівник відділу продажів) – якісне і своєчасне обслуговування клієнтів, аналіз діяльності конкурентів, приведення цінової політики у відповідність ринковій ситуації, створення маркетингової стратегії продажів, залучення нових клієнтів, директ-маркетинг, програми лояльності постійним клієнтам, правила роботи з великими і оптовими клієнтами, надання якісних консультацій, комерційні пропозиції. ЦКП – Дохід більший за витрати, створення резервів для розвитку.

Департамент фінансів та бухгалтерія (виконавчий директор, заступник директора з виробничих питань, керівник відділу з продажів, головний бухгалтер) – прийняття в касу та правильний облік готівкових коштів, підготовлені та передані рекомендації щодо фінансового планування, своєчасне і правильне оформлення банківських рахунків, звітність по руху грошей, раціональне і виправдане використання коштів, дотримання вимог фінансової звітності, вчасне подання звітів, правильно і вчасно оформлені платежі постачальникам, розрахунки з контрагентами, вчасне закриття дебіторської та кредиторської заборгованості, виокремлення коштів у фонд розвитку компанії. ЦКП - повна та бездоганна інформація по фінансових операціях. Збережені матеріальні активи, які мають цінність і підлягають обліку.

Департамент виробництва (виконавчий директор, заступник директора з виробничих питань) – вчасне та продумане планування виробництва, якісно

підготовлені макети друку, вчасна поставка матеріалів на склад з мінімальними витратами, чітке та зрозуміле завдання поставлене перед виробництвом, продукція виконана вчасно, якісно без браку у поставлені терміни, збереження, видання та правильний облік матеріальних цінностей, матеріали чи продукція доставлені клієнту вчасно в повному обсязі та з мінімальними витратами, взаємодії з підрядниками і постачальниками. ЦКП - Продукція виготовлена та доставлена якісно, вчасно, без браку, з мінімальними витратами та в повному обсязі.

Департамент якості і кваліфікації (виконавчий директор, заступник директора з виробничих питань) – виявлення і усунення в процесі технологічного контролю відхилення, які не відповідають стандартам компанії, компетентні співробітники, які знають свої посадові інструкції і сумлінно їх виконують, зовнішнє та внутрішнє навчання персоналу, проведення моніторингу якості продукції, опитування працівників відносно їх рівня навичок, підтримка лояльності клієнтів. ЦКП - вдосконалена діяльність компанії та її працівників. Стабільно висока якість продукції і бізнес-процесів компанії.

Департамент PR та розвитку (комерційний директор) – створення позитивного іміджу компанії та його підтримка, створення та реалізація програм з розвитку персоналу та компанії, нові проекти, які залучені завдяки сприятливому іміджу компанії, співпраця з громадськими організаціями, благодійна допомога, задоволені роботою співробітники, задоволені співпрацею партнери, зацікавлені клієнти, які направляють нових клієнтів у компанію, позитивний відгук суспільства про компанію. ЦКП - Широка популярність та позитивна думка про компанію та її діяльність. Нові клієнти. Постійне розширення сфери впливу.

2.2. Аналіз системи підготовки та навчання персоналу досліджуваного підприємства

Конкуентоспроможність підприємства може бути досягнута лише при достатньому рівні його розвитку та наявності переваг відносно конкурентів. Навчання персоналу – одна з умов підтримки високого рівня ефективності організації та потенційного росту.

Розвиток персоналу на ТОВ «Заза Прінт» здійснюється за наступними напрямками: професійний, соціальний, особистісний розвиток. При цьому, зв'язку між даними напрямками представлені на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Напрями розвитку персоналу ТОВ «Заза Прінт»

Примітка. Складено автором на основі [39]

Професійний розвиток персоналу відбувається в процесі отримання умінь і навичок, а також в процесі безпосереднього навчання. Його метою є підвищення і розкриття професійний потенціалу кожного окремого працівника [23, 12].

Професійний потенціал (як елемент людського потенціалу) є сукупною здатністю фізичних і духовних властивостей окремого працівника досягати в заданих умовах певних результатів виробничої діяльності, його здатність удосконалюватися в процесі праці, вирішувати нові завдання. Професійний потенціал має свою структуру, а саме [9]:

- кваліфікаційний потенціал – обсяг і глибина загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлюють здатність працівника до праці певного змісту і складності;

- психофізіологічний потенціал – здібності і схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, стійкість, тип нервової системи;

- особистісний потенціал – рівень громадянської свідомості і соціальної зрілості, ступінь освоєння норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і посягання в сфері праці.

Найбільшу увагу на підприємстві приділяють професійному розвитку, тобто покращенню якісних характеристик працівника як професіонала своєї справи. Професійний розвиток персоналу на ТОВ «Заза Прінт» передбачає наступні етапи включення індивідів в організацію: адаптацію, інтеграцію працівників в колектив, безпосереднє виконання робочих обов'язків, посадове та професійне просування, навчання, робота з кадровим резервом (рис.2.4). Необхідною умовою при організації і проведенні навчання на різних етапах включення індивідів в організацію є проведення відповідного моніторингу на визначення цільових груп для навчання.



Рис.2.4. Елементи професійного розвитку персоналу на ТОВ «Заза Прінт»

Примітка. Складено автором самостійно

Невід'ємною частиною професійної адаптації нового працівника є маршрутний лист або ж лист перевірки стажера. Це структурований документ, що містить ряд завдань із коротким роз'ясненням, нормативним часом виконання та фактичним часом здійснення роботи (табл. 2.1).

Навчання персоналу на ТОВ «Заза Прінт» здійснюється як при стажуванні працівників, так і в ході їх трудової діяльності. Для стажерів розроблені спеціальні «маршрути навчання» - сукупність навчальних матеріалів, положень, регламентів, планів і наказів, що допоможуть працівнику краще зрозуміти його службові обов'язки.

Таблиця 2.1

Витяг з листа перевірки стажера

Пункт перевірки	Час на виконання, хв	Фактичний час, хв	Відмітка про виконання
<i>Ознайомлення з робочим місцем</i>	15	17	
<i>Вивчення посадової інструкції</i>	60	75	
<i>Ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку</i>	15	20	
<i>Знайомство з системою Bitrix 24, постановка завдань</i>	30	35	

Примітка. Складено автором самостійно

Досить важливим аспектом у формуванні якісного складу персоналу є рівень освіти працівників. З 27 працівників 23 мають повну вищу освіту, 2 – професійно-технічну, 1 – неповну вищу та 1 працівник навчається паралельно з роботою (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Рівень освіти працівників ТОВ «Заза Прінт»

Примітка. Складено автором на основі матеріалів підприємства

Щодо відношення працівників за статевою ознакою спостерігається незначна перевага жінок у співвідношенні 55% до 45%.

Потреба в навчанні на ТОВ «Заза Прінт» переважно зумовлюється зовнішніми факторами – зміною кон’юнктури ринку, появою нових технологій та обладнання, змінами в законодавстві, конкурентній боротьбі. Внутрішні ж фактори до навчання – кар’єрний і професійний ріст, особистісний розвиток, необхідність для виконання кола обов’язків та ін.

Сукупність цих факторів формулюють модель навчання, що включає у себе сім етапів.

Етап 1. Визначення потреб у навчанні. Воно продиктовано необхідністю досягнення загальних виробничих цілей, завдань і проведеною політикою компанії в плануванні управління кадрами. Під час цього етапу визначається потреба в навчанні конкретних працівників різних підрозділів після проведення консультацій з керівниками окремих напрямків діяльності.

Етап 2. Проведення аналізу потреб у навчанні працівників відділів і підрозділів. Проводиться аналіз поточної ситуації (включаючи критичні ситуації) в роботі відділу або підрозділу, який дозволяє визначити необхідність проведення навчання за конкретними напрямками роботи. Переважно такий

аналіз ґрунтується на рішенні керівника підрозділу. Однак рішення приймаються з урахуванням оцінки потенційних здібностей працівників не за першим враженням, а на основі аналізу ефективності виконання працівником цілей і завдань.

Етап 3. Розподіл ресурсів. Реалізація процесу навчання передбачає наявність достатніх ресурсів для вирішення поставленого завдання. Основні фактори, які аналізуються на цьому етапі це – наявність вільних коштів для проведення навчання, час (його наявність і грамотне використання), наявність місця і засобів для навчання (використання власних або залучених засобів).

Етап 4. Складання навчальної програми. Цей процес покладається на керівництво та інспектора з кадрів на основі вивчення потреб навчання окремих працівників або груп співробітників.

Етап 5. Реалізація навчальної програми. Проведення самого навчання.

Етап 6. Обґрунтування навчання. Контроль за успішністю та результативністю навчання.

Етап 7. Оцінка ефективності процесу навчання. Зворотній зв'язок від працівника, отримання резюме по результатах навчання та відслідковування якісних змін в діяльності працівників що навчалися [19].

В питаннях службово-професійного просування підприємство заохочує працівників, що показують хороші результати роботи. Цьогоріч двох працівників підвищили до статусу керівників своїх відділів. Також, на ТОВ «Заза Прінт» що пів року відбувається перегляд зарплат працівників. Це пов'язано з низкою факторів. По-перше – інфляційні процеси та зміна мінімальної заробітної плати, по-друге – збереження мотивації працівників та заохочення їх професійного росту.

Що стосується роботи з кадровим резервом, то на ТОВ «Заза Прінт» це база працівників, які працюють та працювали на підприємстві як штатні і позаштатні працівники, добре себе зарекомендували та є в резерві на випадок звільнення певної посади.

Наприкінці 2018 року, за постановою керівництва, інспектор з кадрів почав вироблення так званих KPI (Key Performance Indicators) – ключових показників ефективності для оцінки роботи працівників [56]. Починаючи з 2019 року підприємство почало впроваджувати автоматизовану систему контролю за виконанням завдань та досягненням KPI. Функціонал даної системи дозволяє наступні функції:

- постановка задач керівником та самим співробітником;
- аналіз стану виконання завдання;
- діаграма Ганта, що дозволяє відслідкувати виконання завдання у часі та багато іншого.

Стратегія компанії направлена на розвиток та ефективний контроль працівників, створює сприятливі умови низької плинності кадрів про що свідчить статистика прийнятих-вибулих за останні роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Динаміка чисельності працівників у ТОВ «Запа Прінт» за 2018-2020 роки*

Рік	Кількість працівників на кінець року			Кількість осіб звільнено	Кількість осіб прийнято	Плинність кадрів
	сумарно	жінок	чоловіків			
2018	22	13	9	1	3	4,54%
2019	25	14	11	3	5	12%
2020	27	16	11	2	4	7,4%

*станом на 02.11.2020 р.

Примітка. Складено автором на основі [23]

Як видно з таблиці, за останні роки рівень плинності кадрів був у межах 10%, що свідчить про нормальний рівень плинності та своєчасне оновлення колективу.

2.3. Компетентнісний підхід до побудови стратегії управління розвитком персоналу ТОВ «Заза Прінт»

Найбільш оптимальний варіант існування компанії в сучасних умовах – це розробка нових підходів до методів стратегічного управління, серед який розвиток компетенції персоналу розглядається як пріоритетний напрям у вдосконаленні системи управління людськими ресурсами. У зв'язку з цим найбільш ефективним способом забезпечення конкурентоспроможності організації стає її здатністю мобілізувати і повною мірою використовувати свої внутрішні умови, які є сукупністю взаємопов'язаних ресурсів, бізнес-процесів та компетенції.

Компетентнісний підхід стає в системі управління персоналом стратегічним фактор розвитку організації, процес управління компетенціями стає конкурентною перевагою.

В умовах динамічного розвитку економічного середовища, пріоритетним завдання у сфері управління персоналом є забезпечення вимог, створених в рамках стратегії розвитку підприємства, з точки зору складу, структури, рівня професійної компетентності та інші характеристики персоналу. Досягнення цього завдання можливе лише виправдовуючи розробки методологічних підходів до формування ефективної системи управління кадровим потенціалом підприємства.

Розвиток компетенцій в цих умовах стає одним з основних чинників поліпшення ефективності організації, оскільки це дозволяє переходити до сучасних технологій, у тому числі в галузі управління. Навчальний процес і розвиток має бути постійним, тому завдання управлінців полягає у створенні навчальних організацій, які можуть використовувати отримані в процесі своєї діяльності, досвіду та знань. Необхідно надати корпоративний підхід до

накопичення критичної маси знань та навичок менеджерів, навчання та розвиток людського капіталу. Ядром розвитку управлінського персоналу є модель компетенції. Вона безпосередньо пов'язана з стратегічними цілями, є основою для набору, навчання та просування менеджерів [52].

Сучасні підходи до управління підприємством повинні базуватися на задоволенні запитів та інтересів працівників та суспільства в цілому.

Ефективне управління підприємством практично неможливо без використання сучасного інструменту управління.

Під ключовими компетенціями працівника ми розуміємо особистісні якості та здібності, а також професійні знання і навички співробітника, які визначають досягнення вищих результатів його діяльності в даній організації. Саме сукупність ключових компетенцій, виділених в конкретній організації, може бути визначена як модель компетенцій. Модель компетенцій формується, коли всі ключові для конкретної роботи компетенції визначені. Під моделлю компетенцій також може розумітися система вимог до співробітників, заснована на визначенні роботи в термінах компетенцій [33, 72].

В якості компетенцій можуть бути використані корпоративні компетенції, управлінські компетенції та професійні компетенції персоналу [12].

Корпоративні компетенції персоналу: встановлюють корпоративні вимоги до всіх працівників видавництва і описують особистісні якості та здібності, а також професійні знання і навички, необхідні працівникові для успішного виконання своїх посадових обов'язків відповідно до стратегічних завдань компанії.

Управлінські компетенції персоналу: описують управлінські вміння та навички, необхідні для успішного керівника структурного підрозділу.

Професійні компетенції персоналу: визначають спеціальні знання і навички, необхідні на конкретному робочому місці.

Модель компетенцій дозволяє вирішити проблему невідповідності прогресу у фінансовій сфері і відсталості технологій роботи з персоналом. Переваги її використання в системі управління персоналом виглядають наступним чином [27].

У сфері залучення та відбору персоналу:

- наявність чітких критеріїв відбору (компетенцій) і можливість точної оцінки за цими критеріями (за допомогою поведінкових індикаторів) істотно знижують суб'єктивність оцінки кандидатів відповідальними особами;

- оцінка всіх кандидатів за єдиною моделлю компетенцій дозволяє проводити адекватне порівняння кандидатів між собою на основі ступеня вираженості конкретних компетенцій;

- можливість об'єктивного порівняння внутрішніх і зовнішніх кандидатів на вакантні позиції.

У сфері адаптації персоналу:

- на основі оцінки нового співробітника за моделлю компетенцій його посади можна визначити розвиненість ключових (необхідних для всіх співробітників компанії) компетенцій і при необхідності провести додаткове навчання. Звичайно, в ідеальному випадку новий співробітник повинен відразу повністю відповідати моделі компетенцій, однак на практиці знайти ідеального кандидата практично неможливо [Воржакова Ю.П. Система управління кадровими ризиками Київ : "Підприємництво та інновації", 2018. № 6. С. 41-48].

У сфері оцінки і розвитку персоналу:

- можливість проводити чітку і об'єктивну оцінку відповідності співробітника займаної посади на основі моделі компетенцій даної посади;

- можливість побудови ефективної системи додаткового навчання співробітників на основі аналізу різниці між бажаною і реальною виразністю тієї чи іншої компетенції у конкретного співробітника;

- можливість вибудовувати плани кар'єрного росту співробітників на основі їх оцінки за моделями компетенцій вищих посад.

У сфері мотивації і стимулювання праці персоналу:

- можливість ранжирування (грейдування) посад за рівнями компенсації на основі оцінки важливості для компанії тих чи інших компетенцій.

Можливості використання моделі компетенцій в системі мотивації і стимулювання дуже великі. В компетенцію можуть входити мотиви, особливості, навички, бачення себе і соціальна роль, в також знання.

Незважаючи на те, що мотиви, особливості, бачення себе і соціальна роль, навички та вміння – все вважаються компетенцією, вони утворюють ієрархію.

Кожна з них може існувати окремо на різних рівнях: мотиви і особливості можуть перебувати на несвідомому рівні, бачення себе і соціальна роль – на рівні свідомості, навички – на поведінковому, а вміння надають глибоке вплив на всі інші складові [10]. Тобто мотиви співробітників, що лежать в основі їх трудової поведінки, складають основу для формування і прояву компетенцій працівника.

Вмонтувавши систему оцінки компетенцій співробітників в систему стимулювання, ми зможемо отримати адекватний механізм винагороди персоналу з найбільш вираженими, важливими для банку компетенціями.

Аналіз існуючих моделей управління розвитком компетенції дозволяє стверджувати, що в них не враховані обставин, що мають вирішальне значення для забезпечення ефективності управління. У зв'язку з цим під розвитком компетенцій ми розуміємо незворотну, спрямовану, природну їх зміну, що забезпечує конкурентоспроможності організації.

Враховуючи різноманітність підходів до формування моделей компетентності, необхідно, щоб кожна розроблена модель була унікальною в області наповнення професійних блоків, оскільки вони враховують специфіку діяльності.

Потрібно планувати окрему програму або стратегію розвитку кожної категорії персоналу. Зокрема, необхідно розробити перелік показників компетентності для різних рівнів їхньої ієрархії: індивідуальний (професійний, рольовий) та організаційний (функціональний, стратегічний, конкурентний) [42].

Побудова алгоритму розвитку компетентності персоналу є необхідністю, яка сприятиме у надбанні нових знань і навичок, зростанні інтересу менеджерів у їх розвитку, збільшенні конкурентоспроможності та продуктивності в цілому [21].

Алгоритм дослідження та розвитку кадрових компетенцій розроблено суто індивідуально для кожного підприємства. Але загалом, це повинно включати:

- аналіз діяльності;
- проведення соціально-економічної оцінки діяльності;
- визначення компетенції персоналу, необхідних для досягнення цілей розвитку;
- визначення компетенцій, які потребують вдосконалення;
- створення окремих напрямків розвитку персоналу.

При розробці моделі компетентності, рекомендовано визначати необхідний рівень володіння тією чи іншою компетенцією. Ми пропонуємо наступний рейтинг рівнів володіння компетенцією:

- високий - розвиток компетенції необхідний тільки для керівників, які в своїх службових обов'язках можуть приймати стратегічні рішення;
- підвищений - передбачає особливо високий рівень розвитку навичок;
- основний - необхідний і достатній для фахівця. Він дає уявлення про те, яка поведінка і які здібності очікується від конкретної компетенції;

- пороговий - працівник частково проявляє навички, які входять до певної компетенції;

- нульовий - незадовільний рівень, розвиток необхідний, але ускладнений через відсутність необхідних знань та навичок [49].

Необхідно також виділити ключові компетенції компанії. Уточнення апарату компонентних ресурсів дозволив нам визначити причинно-наслідковий зв'язок між елементами кадрового потенціалу: людський та організаційний капітал формують основні компетенції організації, яка, у свою чергу, є основою для формування його клієнтського (ринкового) капіталу.

Щоб об'єднати компетенції індивідуального та організаційного рівня було розроблено механізм управління компетенціями працівників (рис.2.6).

Управління компетенціями – це процес порівняння потреб організації персоналу з наявними трудовими ресурсами і відбір форм приведення їх у відповідність до вимог виробництва. Управління компетенціями є ключовим фактори успішного вирішення наступних питань:

- оптимізація чисельності персоналу (завдання, яке стало особливо критичним під час економічної нестабільності), ефективна ротація спеціалістів;
- планування навчання, у тому числі з використанням економічних, бюджетних методів підвищення кваліфікації працівників.



Рис.2.6. Механізм управління компетенціями

Примітка. Складено автором на основі [34]

Керування компетенціями дозволяє моделювати нові компетенції, розвинути існуючі та створювати список посадових компетенції, проводити атестацію працівників за рівнем компетентності.

Таким чином, основні компетенції компанії являють собою її особистий ресурс, який володіє системоутворюючими властивостями. Як інструменти управління ресурсами виступають кількісні (ціннісні) та якісні показники їх оцінки [43].

На ТОВ «Заза Прінт» ще не розроблено модель управління компетенціями, тому варто надати деякі рекомендації щодо організації цього процесу.

Підприємству доцільно проводити кадрову політику, яка включатиме:

- 1) вивчення цілей розвитку компетенцій;
- 2) проведення діагностики рівня розвитку компетенції;
- 3) розробка інструментів для вибору методу розвитку;
- 4) підведення підсумків, розробка альтернативних варіантів.

Модель компетенцій, розроблена з врахуванням поділу на два рівні: рівень «Співробітник» і рівень «Керівник».

Модель компетенцій «Співробітник» повинна включати в себе:

- орієнтацію на результат – наполегливо, завзято рухається до вирішення завдання, поки вона не буде вирішена;
- професіоналізм – демонструє знання роботи і професійну експертизу в своїй області;
- ефективну комунікацію – проявляє вміння налагоджувати і підтримувати результативні відносини з клієнтами / колегами;
- клієнтоорієнтованість – виявляє готовність зосередити зусилля на виявленні потреб клієнтів і їх виконанні [26].

Модель компетенцій «Керівник» (додатково до компетенцій моделі «Співробітник») передбачає:

- стратегічне бачення бізнесу – визначає можливості для розвитку бізнесу, планує діяльність в довгостроковій перспективі;
- перетворює стратегію видавництва в цілі для себе і своїх підлеглих;
- відбудовує і координує ключові робочі процеси;
- контролює ключові показники ефективності роботи бізнес-блоку.

Ми розробили інваріантну модель основних компетенцій управлінського персоналу ТОВ «Заза Прінт», що може стати основою для розвитку корпоративних моделей. Було запропоновано визначити особисті, лідерські, управлінські, інноваційні та технічні компетенції працівника як домінуючі в формування інтелектуальних ресурсів, що служить основою для формування ключових компетенцій організації, і розділити всі основні компетенції на дві групи: для адміністративно-управлінський персонал та технічного персонал.

Модель представлена компетенціями, які властиві всьому персоналу управління, незалежно від сфери діяльності, який включає декілька блоків (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

Модель компетенцій управлінського персоналу ТОВ «Заза Прінт»

Блоки компетенцій	Опис компетенцій	Рівень володіння компетенцією		
		Пороговий	Середній	Високий
Особистісні компетенції	<ul style="list-style-type: none"> - комунікації і навички міжособистісного і групового спілкування; - самоконтроль, контроль над особистими емоціями і стресами; - вміння протистояти маніпуляціям; - управління особистим навчанням і розвитком; - здатність конструктивно реагувати на критику. 			
Лідерські компетенції	<ul style="list-style-type: none"> - здатність відповідально створювати і підтримувати відносини, ділові контакти і зв'язки з іншими людьми, розвиток почуття соціальної відповідальності та солідарності; - ефективне управління конфліктами; - здатність направляти підлеглих в певне русло, надавати їм необхідну підтримку; - здатність працювати з різномірним колективом і формувати в організації почуття згуртованості. 			
Управлінські компетенції	<ul style="list-style-type: none"> - професіоналізм, підприємницькі здібності; - розвиток навичок планування та постановки цілей; - прогнозування результатів своєї діяльності відповідно до аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища; - використання ситуаційного стилю керівництва (в залежності від цілей і потреб організації); - організація процесу діяльності відповідно до функцій менеджменту; - здатність приймати рішення; - здатність ефективно делегувати повноваження. 			
Інноваційні компетенції	<ul style="list-style-type: none"> - здатність ініціювати перспективні процеси змін і впровадження інновацій; - здатність створити сприятливий клімат для появи нових ідей і здійснювати спільну роботу над впровадженням цих ідей. 			

Примітка. Складено автором самостійно

Базова модель компетенцій менеджерів буде:

- моделлю раціональної практики, спираючись на яку організація і керівники зможуть підвищити власну продуктивність і ефективність роботи;

- еталоном, метою вдосконалення менеджменту, що дозволить організації чітко формулювати вимоги до керівників;

- шаблоном, щодо якого організація може оцінювати існуючий менеджмент, формувати програми його розвитку і проводити удосконалення.

Інструментарій для реалізації цього механізму базується на системі оцінки компетенцій, для якої застосовується методичний підхід, який включає розробку професійного профілю посади та професійного профілю працівника, що дозволяє визначити потреби в розвитку компетенції і визначити метод навчання, який забезпечує його.

Висновки до другого розділу

Професійний розвиток персоналу на ТОВ «Заза Прінт» включає ряд елементів: адаптацію, інтеграцію працівників в колектив, безпосереднє виконання робочих обов'язків, посадове та професійне просування, навчання, робота з кадровим резервом.

Важливим етапом розвитку вже існуючого персоналу є навчання. Конкурентоспроможність може забезпечуватись передовими навиками та технологіями, що дозволять якісніше, швидше та з меншими затратами виконувати роботу. Умови для розвитку працівника не тільки як функціональної одиниці, а й як особистості дозволять створити стабільну тенденцію росту працівника та сформувати лояльність до компанії [50].

Найактивніше процес розвитку персоналу на ТОВ «Заза Прінт» відбувається взимку та весною, оскільки даний період характеризується зниженням попиту на поліграфічні послуги.

Було визначено, що механізм управління компетенціями є одним з ключових фактор стратегії розвитку персоналу, оскільки саме сукупність

ключових компетенцій, виділених в конкретній організації безпосередньо пов'язана з стратегічними цілями, є основою для набору, навчання та просування менеджерів. Під ключовими компетенціями працівника ми розуміємо особистісні якості та здібності, а також професійні знання і навички співробітника, які визначають досягнення вищих результатів його діяльності в даній організації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЗАЗА ПРІНТ»

3.1. Основні напрямки покращення системи розвитку персоналу в ТОВ «Заза Прінт» за допомогою оцінки 360 градусів

В рамках дослідження управління розвитком персоналу організації однією з основних дилем був пошук можливих варіантів покращення компетентних показників кадрового складу. Таким варіантом стала методика оцінки 360 градусів.

Вперше дану методику запропонував Пітер Уорд у 1987 році, в подальшому його праця переросла в однойменне видання з інструкцією для проведення опитування. За його визначанням оцінка 360 градусів - це систематичний збір інформації про роботу індивідуума (або групи), одержуваної від деякого числа осіб, зацікавлених у його роботі, і зворотний зв'язок по ній. На теренах Центральної та Східної Європи ця методика почала впроваджуватись на початку 2000-х років і сьогодні займає свою почесну нішу серед найефективніших методик якісної оцінки [44].

Метод оцінки 360 градусів чудово підійде, якщо компанії потрібно визначити, хто з працівників потребує підвищення кваліфікації та розвитку певних якостей. Вона не допоможе знайти тих, хто не виконує плани, але допоможе визначити так звані «точки розвитку». Часто корисно використовувати цей метод у сукупності з іншими методами оцінки, але важливо пам'ятати про періодичність – не частіше, ніж раз у півроку, адже результати опитування не дають миттєвого ефекту, а направлені на довготривалу перспективу [53].

Особливістю цієї методики є не оцінка конкретного результату роботи працівника, а отримання досить повної картини особистісних і професійних якостей, знань та вмінь співробітника (рис. 3.1).

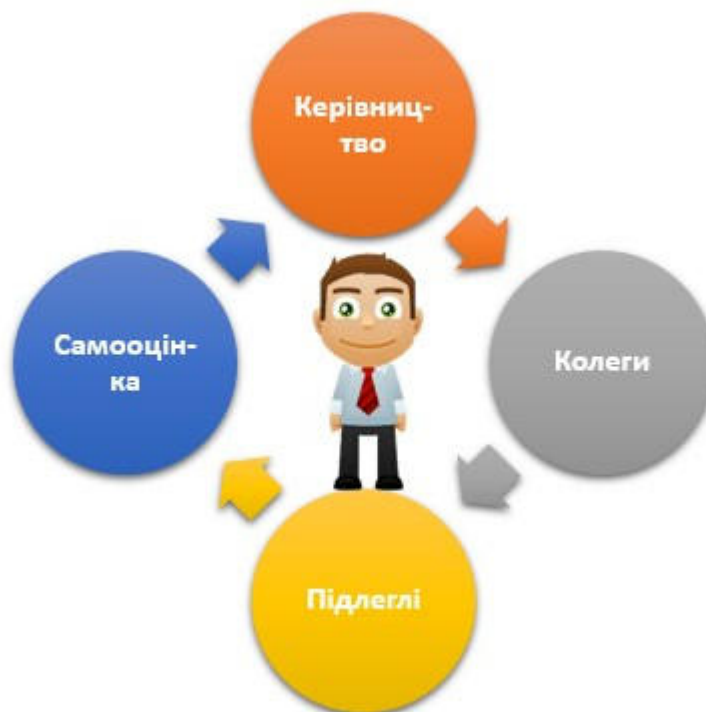


Рис. 3.1. Складові оцінки 360 градусів

Примітка. Складено автором на основі [57]

Цілі, що стоять перед оцінкою 360 градусів:

- ✓ розвиток і особистісний ріст працівників.
- ✓ виявлення потреби у навчанні.
- ✓ покращення внутрішньофірмових комунікацій.
- ✓ отримання зворотного зв'язку.
- ✓ виявлення лідерів та найбільш компетентних працівників.
- ✓ розробка індивідуальних планів розвитку.

Вальдемар Пельц, ідейний засновник німецького Інституту управління інноваціями, визначив такі умови для проведення оцінки 360 градусів:

- забезпечення анонімності учасникам опитування;

- співробітники, що беруть участь в опитуванні, повинні добре знати один одного;
- інтерпретація компетенцій на поведінку;
- оцінювати зміну поведінки, а не мотиви;
- використовувати лише повні анкети;
- розробити індивідуальні плани розвитку [57].

Ці умови дозволять забезпечити відкритість, чесність та об'єктивність відгуків, дозволять встановити ефективні (спостережувані) норми поведінки.

Отже, технологія проведення оцінки 360 градусів матиме наступний вигляд (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Технологія проведення оцінки 360°

Примітка. Складено автором на основі [57]

Отже, маючи певний багаж теоретичних знань, розпочалась розробка анкет для опитування персоналу на ТОВ «Запа Прінт». Оскільки опитування є досить довготривалим і вимагає від опитуваного високої концентрації уваги, з генеральної сукупності працівників видавництва, була виділена вибірка – відділ

збуту та маркетингу. Основною причиною вибору даної вибірки є їх безпосередня робота у команді.

Наступним кроком стала розробка позицій, по яких будуть складені питання (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Модель компетенцій для проведення оцінки 360° на

ТОВ «Заза Прінт»

Примітка. Складено автором самостійно

Кожна з позицій направлена на виявлення певних професійних та особистісних характеристик працівника у ході його трудової діяльності:

- «компетентність» – задля оцінки персоналом того, наскільки вдало оцінюваний працівник виконує свої обов’язки;
- «лідерство» – направлено на виявлення лідерських якостей у працівників;
- «колективізм» та «індивідуалізм» - наскільки оцінюваний працівник командний гравець або ж самітник;

- «адаптивність» - оскільки підприємство реагує на всі зміни у освітньому законодавстві, важливою особливістю працівників має бути вміння пристосовуватись до нових умов у короткі терміни;
- «лояльність» - це ознака, що формує імідж підприємства і позитивно відображається на зменшенні плинності кадрів;
- «позитивні та негативні якості керівника» - блок запитань призначений спеціально для керівника підрозділу, що відображає його бачення підлеглими.

Для проведення опитування були використанні персональні комп'ютери з доступом до інтернету і проводилось в Google Forms, статистичне значення мали таблиці Excel у яких і проводились подальші розрахунки.

Анкета складається з інструкції та 49 питань, 2 з яких призначені для визначення оцінюваного працівника та зв'язку з ним (Додаток Б).

Кожен респондент заповнив 4 анкети: для підлеглих – самооцінка, дві оцінки колег та оцінка керівника; для керівника – самооцінка та 3 оцінки підлеглих.

На кожне з питань було запропоновано 6 варіантів відповідей, де «немає інформації» - означало відсутність обізнаності щодо оцінюваного у даному питанні, «ніколи» - виключало появу вказаного фактора у поведінці опитуваного, «рідко» - допускало нечастий прояв вказаного фактора, «в половині випадків» - стабільну періодичність фактора, «у більшості випадків» - переважна поведінка оцінюваного працівника та «завжди» - типова характеристика оцінюваного.

Дані відповіді, в ході зведення результатів, інтерпритувались у бали, де:

- нема інформації – 0 балів;
- ніколи - 1 бал;
- рідко – 2 бали;
- в поовині випадків – 3 бали;

- у більшості випадків – 4 бали;
- завжди – 5 балів.

Отож, результатами проведення опитування стали 4 діаграми з відображенням трьох оцінок по кожній якості. Наведемо приклад однієї із них (рис. 3.4) (Додаток В).



Рис. 3.4. Зведена діаграма оцінки 360° співробітника відділу збуту та маркетингу

Примітка. Складено автором самостійно

Ця діаграма свідчить: про занижену самооцінку в плані компетентності, керівництво розглядає даного працівника як потенційного лідера та схиляється до більшої ефективності у колективі ніж окремо, колеги вважають даного працівника достатньо компетентним та відповідальним, а найкращою його рисою є здатність швидко реагувати на нові умови праці.

Оскільки компетентність є ключовим показником у опитуванні, недооцінка працівником самого себе потребує втручання зі сторони керівництва.

На основі проведеного опитування вироблено певні практичні напрацювання і розроблено індивідуальний план розвитку для маркетолога (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Індивідуальний план розвитку маркетолога

Ціль	Термін	Метод досягнення	Метод контролю
Збільшення продажів через інтернет-ресурси	29.06.20	Простий WEB Marketing, тренінг [45]	Зворотній зв'язок керівнику
Покращення комунікацій компанії у соціальних мережах	04.03-05.05.20	SMM-стратегія [59]	Зворотній зв'язок керівнику
Покращення позицій сайту за ключовими словами	До 01.06.20	SEO Tutorial for Beginners [58]	Зворотній зв'язок керівнику + перевірка збільшення активності сайту
Виведення e-mail розсилок на новий рівень	До 01.05.20	Diploma in E-Business [55]	Зворотній зв'язок керівнику

Примітка. Складено автором самостійно

Ця методика має цінність для усіх категорій персоналу. Для працівників:

- допомагає зрозуміти вимоги компанії до особистісних характеристик працівників;
- отримати зворотній зв'язок про свої сильні та слабкі сторони;
- сформувавши індивідуальний план розвитку компетенцій.

Для кадрової служби:

- допомагає якісно покращити процес регулярної оцінки ефективності;
- сформувавши навчальні програми;

- виділити співробітників з яскраво вираженими лідерськими якостями у кадровий резерв;

Для управлінського апарату:

- виявити зони, що знижують ефективність певних співробітників;
- визначити, кого з підлеглих і як розвивати.

Спираючись на результати проведеного опитування, було рекомендовано в подальшому використати дану методику якісної оцінки для інших підрозділів підприємства та, на її основі, визначити подальші вектори розвитку працівників ТОВ «Заза Прінт».

3.2. Зарубіжний досвід побудови стратегії управління розвитком персоналу та можливості його використання в українських підприємствах

Професійний розвиток персоналу підприємств, як показує світовий досвід, є одним з ефективних шляхів задоволення потреб роботодавців у певному рівні кваліфікації працівників для ефективної трудової діяльності на конкретних робочих місцях. Таке навчання поділяється на зовнішнє та внутрішнє.

Навчання персоналу в межах фірми займає центральне місце в японській економіці, в японській системі підготовки кадрів. Професійна підготовка кадрів державними та муніципальними органами грає лише допоміжну роль у всій системі підготовки кадрів.

Професійне навчання здійснюється в умовах особливостей японської моделі управління підприємствами. Такими особливостями є: практика повсякденного найму, системи платежів за вислугу років, принцип рівності в управлінні підприємством [35].

Навчання персоналу в Японії включає в себе навчання під час роботи, що проводяться на робочому місці, при якому більш досвідчені працівники показують, як потрібно працювати; навчання поза робочим місцем, що проводиться на фірмі. На підприємствах сучасної Японії основними вважаються навчання в межах фірми та самонавчання, але при цьому організуються короткострокові, диференційовані за посадами і кваліфікацією курси навчання поза роботою для різних категорій працівників.

Навчання в межах фірми розглядається як метод, при якому підопічний навчається в процесі виконання роботи під керівництвом начальника або більш досвідченого працівника. Існує ризик, що така методика навчання обмежується лише підготовкою за типом «дивись і наслідуй», однак можна сказати, що на японських підприємствах широко розвинена культура виховних функцій роботи як такої, що підвищує ефективність внутрішнього розвитку. Важливу роль у підвищенні ефективності внутрішнього професійного навчання кадрів відіграють наступні фактори [13]:

1. Включення внутрішнього навчання в механізми, що регулюють ринок трудової діяльності підприємства;
2. Цілі внутрішнього навчання – підготовка кваліфікованих працівників та багатопрофільних робітників;
3. Представлення персоналу гнучкої роботи та системи працевлаштування працівників, які займають різні посади;
4. Міри по стимулюванню мотивації праці;
5. Підготовка інструкторів внутріфірмового навчання (тобто інструкторів виробничого навчання);
6. Заохочення в самонавчанні [29].

Система внутріфірмового навчання широко використовується для навчання дослідників та технічних спеціалістів. Крупні японські фірми

(підприємства) зразу після наймання технічних спеціалістів відправляють їх на виробництво з метою навчання на термін 6-12 місяців, де під керівництвом начальника цеху вони вивчають виробничі завдання. По закінченню навчання працівники у якості технічних спеціалістів направляються в науково-дослідні відділи та в управління виробництва [47].

Навчання спеціалістів має неперервний характер. Багато технічних спеціалістів, які працюють у сфері виробничих технологій, проходять навчання на фірмі за рахунок переміщення з одного місця роботи на інше, головним чином, в межах однієї області роботи, проходячи випереджаюче професійне навчання по мірі впровадження нових технологій. Все це здійснюється в системі провідного внутріфірмового навчання шляхом розширення короткострокового централізованого навчання залежно від необхідності в певних, що залежать від займаного становища та професії, знань та умінь [6].

В Японії застосовується система так званої позиттєвої професійної підготовки, згідно з якою профпідготовка поділяється на 5 категорій: основна підготовка; перепідготовка по розвитку можливостей; підвищення кваліфікації; професійна підготовка; підготовка інструкторів.

Таким чином, особливості японської системи підготовки і використання кадрів будуються в основному на використанні і регулювання робочої сили всередині підприємства для забезпечення внутріфірмової конкуренції.

У Україні внутріфірмова форма організації підготовки кадрів в ряді великих компаній, фірм, корпорацій, за деякими параметрами своєї структури стає досить близькою до описаної моделі. У той же час умови її реалізації трохи різні внаслідок ряду причин, включаючи мотивацію.

В іншій економічно розвиненій країні – Німеччині також переважає внутріфірмовий ринок робочої сили. Він задовольняється за рахунок чітко організованої системи підвищення кваліфікації працюючого персоналу. Шляхом здійснення супровідних заходів по проведенню навчання з урахуванням

перспективи розвитку техніки, технології підприємства на самих підприємствах і в міжзаводських освітніх установах забезпечується послідовне пристосування професійної кваліфікації до нових обставин і підготовка до виконання додаткових професійних завдань. Це пристосування є логічним продовженням того ж підходу в рамках дуальної системи професійного навчання. З огляду на дуальну систему, поряд з молоддю, проходить підготовку значна кількість дорослого населення.

При цьому не можна не відзначити, що в Німеччині продовжує мати місце стійке розуміння значущості професійного навчання кадрів. При цьому підприємства є основою і навчання, і подальшої професійної діяльності. Структура суспільства представляє схему, змістом якої є єдність: система освіти + професійне навчання, що отримується на підприємстві + система зайнятості [36, 50-53].

Професійна кваліфікація працюючих стає все більш вирішальним фактором для досягнення економічних результатів на підприємствах і в економіці в цілому. Тому інвестиції в професійну освіту є інвестиціями на майбутнє, які середньостроково і довгостроково окупають себе. Саме на цьому розумінні ґрунтується готовність німецьких підприємств і адміністрації проводити за свій рахунок як професійне навчання молоді, так і вкладати значні кошти в підвищення професійної кваліфікації дорослих.

Розглянемо досвід розвитку персоналу в США. Так, професійне навчання обслуговуючого персоналу в промисловості США забезпечує формування та підвищення його кваліфікаційного рівня. Теорія «людського капіталу» стверджує, що є пряма залежність між економічним зростанням і освітою, збільшенням чисельності персоналу (при збільшенні обсягу виробництва) і рівнем інвестицій не в машини. На підставі цієї залежності американські вчені Р. Лукас і П. Ромер запропонували механізм генерації економічного зростання, джерела якого зв'язуються з накопиченням людського капіталу. Сенс його полягає в тому, що в тривалому періоді часу вироблення продукції на одиницю

капіталу може збільшуватися, навіть коли вкладення в основний капітал вичерпують себе, і саме тоді, коли технічно підготовлені працівники завдяки збільшеній кваліфікації забезпечують приріст виробництва [24].

Широкомасштабне дослідження, проведене в американських компаніях, показало, що збільшення витрат на навчання персоналу на 10% дає приріст продуктивності праці на 8,5%, в той час як таке ж збільшення капіталовкладень підвищує продуктивності праці тільки на 3,8%. При цьому внутрішнє професійне навчання персоналу, підвищуючи продуктивність праці, забезпечує зростання доходів. Дослідження показують, що збільшення терміну навчання персоналу на один рік може привести до 3% додаткового зростання ВВП. У міру збільшення термінів навчання рентабельність асигнувань у професійне навчання працівника перевершує прибутковість вкладень у фізичний капітал. У зв'язку з цим витрати на навчання персоналу виступають не як непродуктивне споживання, а як один з видів найбільш ефективних капіталовкладень [46].

До прикладу. Професійне навчання працівників електроенергетичної промисловості здійснюється в навчальних центрах. У них здійснюється навчання оперативного, інструкторського та іншого персоналу для теплових і атомних електростанцій.

Оперативний персонал на електростанціях США ділиться на три рівні: I рівень – керівний оперативний персонал (начальник зміни); II рівень – діючий оперативний персонал (машиніст котла, турбіни, блоку); III рівень – допоміжний оперативний персонал (обхідники).

Відповідно за цими трьома рівнями (або, як їх називають в США, трьома ступенями компетентності) і будується система навчання. Термін навчання – 4 роки, і це основна (базова) освіта прирівнюється до звичайного технічного коледжу. За цей час готують фахівців III рівня, які і приходять працювати на електростанцію. У більшості випадків енергокомпанія сама формує групи

кандидатів на зайняття оперативних посад, направляє їх на навчання та оплачує його.

Для підвищення кваліфікації персоналу I і II рівня використовується навчальне комп'ютерне програмне забезпечення з вивчення топкових процесів, а також отримання фундаментальних знань з теорії теплообміну.

Таким чином, вся система внутріфірмового навчання оперативного персоналу будується на придбання умінь і навичок за допомогою повномасштабних тренажерів і отриманні знань за допомогою навчальних програм (Web-навчання).

На кожній електростанції створюється система безперервної внутрішньо фірмової освіти з веденням статистичного анкетування кожного працівника. При цьому оперативний персонал має високу мотивацію в підвищенні кваліфікації, так як це безпосередньо пов'язано з його офіційної професійної і посадовий градацією, а також розміром зарплати. Відзначимо, що все обладнання електростанції застраховано і збиток від аварії оплачує страхова компанія. Якщо аварія сталася з вини оператора, то він просто проходить додаткове навчання на тренажері в тих режимах і ситуації, в яких сталася аварія [31].

В цілому аналіз підготовки персоналу на американських електростанціях дозволяє зробити висновок про необхідність повсюдної реалізації принципу внутріфірмового навчання операторів на повністю адекватних всережимних тренажерах і навчальних програмах.

Щодо досвіду Південної Кореї, то варто навести приклад компанії «Хюндай Моторс», яка має чотири навчальні центри, основним завданням яких є розвиток професійних навичок працівників, що займаються технічним обслуговуванням своєї продукції. Технічні фахівці сервісу проходять тут практичний тренінг, необхідний для того, щоб не відставати від найсучасніших технологій.

Важливе місце в компанії займає внутрішній тренінг, що відноситься до навчання працівників і відображає політику дистриб'юторської організації. Тому бажаною умовою є здійснення тренінгів під контролем технологічного центру та поблизу з ним, завдяки чому відбувається постійна взаємодія між технологічним і навчальним центрами.

Навчальний персонал складається з двох категорій: тренінг-менеджери та інструктори. Тренінг-менеджер створює довгострокові навчальні плани, а також компетентно керує інструкторами. В цілому його обов'язками є: створення навчального курсу; планування; спільна з дилером робота по вибору підходящого тренінг-курсу; аналіз дилерських тренінгових запитів.

Інструктори – це працівники, які займаються навчанням технічних фахівців. Вони повинні мати глибокі знання і практичний досвід у всіх аспектах автомобільного виробництва «Hyundai». Більш того, ці люди повинні викликати довіру в учнів, їм необхідно мати психолого-педагогічні, комунікативні навички.

Внутрішній тренінг може бути трьох видів: позаробочий (груповий) тренінг; тренінг на роботі (OJT); самостійний тренінг (саморозвиток через самонавчання).

Зазвичай під внутрішнім тренінгом мається на увазі груповий тренінг, коли персонал збирають в групу (в тренінг-центрі або іншому місці поза роботою) і проводять навчання, тобто мова йде про позаробочий тренінгу. Однак у зв'язку з повсюдним використанням в автомобілях електроніки та комп'ютерних технологій з'являється потреба в більш високому рівні спеціальних знань. З цієї причини одного тільки позаробочого тренінгу у вигляді лекційного курсу стає недостатньо для того, щоб працівник, який навчається опанував усіма необхідними знаннями та навичками. У зв'язку з цим набувають важливість тренінги на робочому місці і самостійні тренінги [11].

Для самопідготовки застосовуються пакети навчальних матеріалів, в які входять: керівництво з навчання, відео та аудіокнига, комп'ютерна програма. Один навчальний набір присвячений певній темі тренінгу.

У навчальному курсі знаходить відображення наступна актуальна інформація: недоліки, мінуси в роботі; найбільш затребуваний вид роботи; технічні проблеми на регіональному ринку [37].

Щодо застосування в Україні зарубіжного досвіду в стратегії розвитку персоналу, то тут існує дуже багато проблем. В нашій ще не зовсім склався контингент “кадровиків”, що працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють спеціалісти без спеціальної освіти. Деякі керівники підприємств живуть за старими поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку підприємства, направленості його діяльності в соціальній та стратегічній сферах.

Суттєвим стримуючим фактором розвитку персоналу є відсутність коштів на розвиток персоналу, навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє необхідність розвитку персоналу. З урахуванням сучасних підходів до формування стратегії розвитку персоналу у світовому бізнесі актуальність реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах більш ніж очевидна. При формуванні стратегії управління персоналом на вітчизняних підприємствах, на нашу думку, необхідно урахувати особливості сучасного етапу управління персоналом в країнах з розвинутою ринковою економікою, а саме пропонуємо наступні заходи:

- перехід від чисто кадрових питань до формування стратегії управління персоналом;
- забезпечення відповідності стратегії управління персоналом конкурентній стратегії підприємства;
- придбання та утримання робочої сили необхідної кваліфікації та прихильності;
- максимальний розвиток внутрішніх здібностей людей - їхнього внеску, потенціалу і статусу, шляхом створення можливостей для навчання та постійного розвитку;

- розвиток високоефективних систем, які включають чітко структуровані процеси найму і відбору, системи компенсацій і стимулів на основі результатів праці, а також діяльність по навчанню та розвитку управлінських кадрів, пов'язану з потребами підприємства;

- стимулювання розвитку атмосфери співробітництва та взаємної довіри;

- створення клімату, який сприяє становленню ефективних і гармонійних партнерських відносин між керівниками та їхніми підлеглими;

- створення умов для оцінки і винагороди людей за результатами їхніх дій і досягнень;

- створення умов для проведення політики рівних можливостей стосовно до всіх співробітників підприємства;

- здійснення етичного підходу до управління, який ґрунтується на піклуванні про людей, справедливості і прозорості діяльності;

- підтримка і вдосконалення фізичного і морального добробуту робітників.

Для умов України формування стратегії розвитку персоналу стає головним не стільки через логіку стратегічного розвитку, а як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремого підприємства, можна здійснити тільки за допомогою людського фактору.

Висновки до третього розділу

На систему розвитку персоналу впливає поєднання інтересів трудового колективу організації та особистих інтересів працівника з метою формування стимулів до високопродуктивної праці, виховання і розвитку творчих здібностей особистості, стимулювання розвитку кожного працівника. В сучасних умовах від персоналу вимагається не тільки пунктуальне й своєчасне виконання обов'язків,

передбачених посадовими інструкціями, а й здатність і бажання виконувати функції, які необхідні для ефективної діяльності установи.

Допомогою в пошуку оптимального рішення розвитку працівників стає оцінка методикою 360 градусів. Вона дозволяє знайти «точки розвитку» кожного працівника за рахунок оцінки його безпосереднім оточенням.

Зарубіжний досвід стратегічного розвитку персоналу найкраще відображений такими країнами як Японія, Німеччина, США та Корея.

Для компаній Японії характерною є практика повсякденного найму, системи платежів за вислугу років, принцип рівності в управлінні підприємством. Навчання здійснюється на робочому місці шляхом наставництва або ж за межами організації, також застосовується система так званої по життєвої професійної підготовки.

В Німеччині переважає дія внутріфірмового ринку робочої сили, структура суспільства представляє схему, змістом якої є єдність: система освіти + професійне навчання, що отримується на підприємстві + система зайнятості.

Для США характерним є те, що система внутріфірмового навчання персоналу будується на набутті умінь і навичок за допомогою повномасштабних тренажерів і отриманні знань за допомогою навчальних програм (Web-навчання).

В Південній Кореї найважливіше місце в системі розвитку персоналу займає внутрішній тренінг, який може бути трьох видів: позаробочий (груповий) тренінг; тренінг на роботі (OJT); самостійний тренінг (саморозвиток через самонавчання).

ВИСНОВКИ

Виходячи з результатів проведеного дослідження було доведено, що процес розвитку персоналу є одним з ключових елементів стратегічного управління ТОВ «Заза Прінт». Одним з найважливіших чинників успіху сучасної організації, її конкурентоспроможності, є створення стратегії ефективного розвитку та використання персоналу, що буде відповідати загальній стратегії розвитку підприємства.

Стратегічна важливість у розвитку персоналу впливає з того, що саме персонал є найважливішим стратегічним ресурсом кожної організації. Люди створюють організацію, визначають її місію, стратегічні цілі, знаходять потрібні ресурси, здійснюють виробничі процеси тощо. При розробці концепції професійного розвитку персоналу керівництво організації повинно враховувати взаємозв'язок загальної стратегії розвитку організації і стратегії професійного розвитку персоналу.

Дане дослідження дало змогу сформулювати ряд висновків:

1. Розглянуто сутність понять персонал, управління персоналом та управління розвитком персоналу. Для розкриття поставленого завдання було проаналізовано визначення та мету розвитку персоналу як комплексного системно-організованого процесу безперервних якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні працівника завдяки здобуттю та вдосконаленню професійних, корпоративних і поведінкових компетентностей, що зможуть забезпечити досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства завдяки більш якісному виконанню працівником поставлених перед ним завдань. Визначено, що професійний розвиток відіграє найбільш вагомую роль у загальному розвитку персоналу.

2. Проаналізовано роль керівництва у можливості створення ефективних груп та колективу загалом. Наведено розбіжності між формальним і неформальним лідерством та їх впливом на розвиток працівників. Розкрито

основні ролі керівника та відображення моделей поведінки керівника на персоналі.

3. Розглянуто основні принципи формування системи управління розвитком персоналу через складові процесу розвитку персоналу. Зображено вплив позитивних факторів на систему управління розвитком персоналу та розкрито основні завдання стратегічного розвитку персоналу для підприємства.

4. Визначено, що на ТОВ «Заза Прінт» найбільшу увагу приділяють професійному розвитку працівників, що реалізовується через навчання, адаптацію, службово-професійне просування та роботу з кадровим резервом. На підприємстві більшість працівників мають вищу освіту, що спрощує необхідність у додатковому навчанні для підприємства. Проте поліграфія – це галузь, що потребує специфічних знань, які можуть надати лічені освітні заклади України, тому часто навчання нового працівника за посадою здійснюється з нуля шляхом наставництва та тестування.

5. Було визначено, що механізм управління компетенціями є одним з ключових фактор стратегії розвитку персоналу, оскільки саме сукупність ключових компетенцій, виділених в конкретній організації безпосередньо пов'язана з стратегічними цілями, є основою для набору, навчання та просування персоналу. Під ключовими компетенціями працівника ми розуміємо особистісні якості та здібності, а також професійні знання і навички співробітника, які визначають досягнення вищих результатів його діяльності в даній організації. Оскільки, у ТОВ «Заза Прінт» механізм управління компетенціями не реалізовується в повній мірі, нами були запропонована модель компетенцій управлінського персоналу, що допоможе :

- провести чітку і об'єктивну оцінку відповідності співробітника займаній посади;

- побудувати ефективну систему навчання співробітників на основі аналізу різниці між бажаним і реальним проявом тієї чи іншої компетенції у конкретного співробітника;

- вибудовувати плани кар'єрного росту співробітників на основі їх оцінки за моделями компетенцій вищих посад.

6. Проведено опитування методикою 360 градусів, що дало можливість оцінити працівника його безпосереднім оточенням (самооцінка, колеги, підлеглі, керівники) задля отримання повної картини особистісних і професійних якостей, знань та вмінь співробітника. Вона має цінність для усіх категорій працівників, оскільки дозволяє сформулювати певні висновки щодо подальшого розвитку працівника. На її основі формується кругова оцінка, що відображає сукупність думок оточуючих та формуються індивідуальні плани розвитку. На її основі розроблено індивідуальний план розвитку маркетолога.

7. Проаналізовано зарубіжний досвід стратегічного розвитку персоналу на прикладі Німеччини, США, Японії та Південної Кореї. Визначено, що для розвитку персоналу у різних країнах в основному використовують внутріфірмове навчання, тренінги, спеціальні тренажери, заохочується самонавчання та багато іншого. Щодо України загалом, то в порівнянні з іншими країнами у нас ще часто спостерігається застарілість методів роботи кадрових служб, обмеження їх роботи суто необхідним документальним супроводом працівників, надмірна бюрократичність. Проте, молоді підприємства, що знаходяться на етапі зростання, слідує позитивним тенденціям в плані управління розвитком персоналу та забезпечують гідні робочі місця на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амелькіна А.О, Воржакова Ю.П. Сучасний стан та перспективи розвитку видавничо-поліграфічної галузі України. Економіка та держава. 2019. №11.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 229 с.
4. Воржакова Ю.П. Система управління кадровими ризиками Київ : "Підприємництво та інновації", 2018. № 6. С. 41-48
5. Грачева С. Корпоративні університети за кордоном. *Управління персоналом*. 2008. Т. 183, № 5. С. 90–95.
6. Грибенко О. Полігон для перестрілок менеджерів. *Стратегії*, 2005р. С. 57-59
7. Грішнова О.А., Небукін В.В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр.* Тернопіль: Економічна думка. 2004. Вип. 9. С. 15–19.
8. Гройсберг Б. 7 головних якостей гарного керівника. *Науково-популярний журнал «HarvardBusiness Review»*. URL : <http://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/p13600>
9. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
10. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. М-во освіти і науки України, КНЕУ. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с
11. Дрозач М. І. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду. *Наука та інновації*. т.4., 2008. №3.

12. Євдокимова Н. В. Становлення понять «компетентність» і «компетенція» в сучасній педагогічній практиці. *Викладач вищої школи в XXI столітті*. – матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції: зб. 5, ч. 1. 2007.
13. Закомурна О. „Тіні” і „друзі”: методи навчання персоналу, яких у нас поки нема. URL: [http:// www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214 &sphrase_id=25693](http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214&sphrase_id=25693)
14. Збрицька Г. О. Савченко, М. С. Татаревська Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / за заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с
15. Згонник Л.В. Корпоративний людський капітал: проблема перепідготовки працівників. *Управління персоналом*, № 24, 2017.
16. Інноваційний маркетинг підприємств: моногр. / за наук. ред. проф. М.Я. Матвіїва. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 432 с.
17. Інструкція по навчанню технічних спеціалістів сервісу. Hyundai Motor Company. Chonan Technical Training Center, 2005
18. Коваленко, Т.В. Особливості впровадження системи загального управління якістю на українських підприємствах. *Матеріали міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»*: в 2-х т. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2010. Т. 1. С. 260-261.
19. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій для спеціальності «Адміністративний менеджмент». К. 2004 URL: <http://books.br.com.ua/23521>
20. Крушельницька О. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-е вид., перероб. й доп.. Київ: Кондор, 2005. 304 с.
21. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
22. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. . Управління персоналом: навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 345 с.

23. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: *Економічні науки*. вип. 7, ч. II. Кіровоград: КНТУ, 2005. С. 155-163.
24. Марк А. Оцінка персоналу : учбовий посібник. К. : Вільямс, 2007. 432 с
25. Огляд сучасних методів навчання співробітників. URL: <http://www.rb.ru/community/articles/2007/10/31/153006.html>
26. Паламарчук Н.М. Розвиток працівників як невід’ємна частина стратегії управління персоналом. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі*. – Матеріали XI Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів. – Тернопіль, ТНТУ, 2020. – 196 с.
27. Паламарчук, Н. Особливості компетентнісного підходу в стратегії управління розвитком персоналу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю, Ч. 2, 15 травня 2020р. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 369-371.
28. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
29. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
30. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ, Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
31. Савченко А.В. Розвиток персоналу: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.
32. Старобинський Є.Е. Кадрова політика закордоном. *Управління персоналом*. 2014. №10. С. 50-53
33. Стрижов С. Г. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів: досвід США. *Екон. журн.*, 2016. № 7. С.5-12. 48.

34. Супян В. Професійне навчання в США: тенденції розвитку. *Людина та праця*. 2015. № I. С.5-8. 49.
35. Татаревська М.С., Сорока О.В. Менеджмент персоналу в банку: курс лекцій для студентів спеціальності «Банківська справа». Одеса: ОДЕУ, Ротапринт. 2010. 246с.
36. Адова И. А. Оценка компетентности как инструмент вознаграждения персонала организации. *Вестник Томского государственного университета*. 2010. № 336. С. 119–124.
37. Громова Н.В. Повышение квалификации кадров как фактор роста производительности труда. *Сборник материалов Восьмого Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации общества - 2013»*. Минск : Экон-информ, 2013. С. 523-526.
38. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. Москва : ИНФРА-М, 2010. 304 с.
39. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом. Москва : Проспект, 2013. 72 с.
40. Муравьева А. А. Компетенции и обучение для рынка труда. *Труд за рубежом*. 2003. № 3.
41. Головна сторінка Заза Прінт. URL: <https://zaza-print.com.ua>
42. ЗахідноУкраїнська Книжкова Фабрика. URL: <http://zukf.com.ua>
43. Каталог продукції Заза Прінт. URL: <https://zaza-print.com.ua/catalog/>
44. ТОВ ЗАЗА ПРІНТ. ДОСЬЄ КОМПАНІЇ КОД: 37944123. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37944123/
45. Оцінка персоналу за методом 360 градусів URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Оцінка_персоналу_за_методом_360градусів
46. Простий WEB Marketing URL: <https://lgs.lviv.ua/trening-prostyj-web-marketing/>.
47. Савченко І.М. Особливості організації професійної освіти і навчання у Франції. URL:

http://www.ipto.kiev.ua/files/Лабораторії/інформаційноаналітичний_центр/Аналітичні_матеріали/2.pdf

48. Система розвитку персоналу. Словник термінів. URL: https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala/

49. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf

50. Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу. URL: <http://biznestren.narod.ru/roz2.html>

51. Управління персоналом. URL: <http://www.probusiness.in.ua/kb/management/practice/people/devel/>.

52. Фирсова П. Метод оцінки 360 градусів: як застосовувати і як правильно скласти анкети URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/metod-otsenki-360-gradusov>.

53. Функціональна структура управління. URL: https://studme.com.ua/1679042211197/ekonomika/funktsionalnaya_struktura_upravleniya.htm

54. Шеремет П. Війна за талант. Стратегії. 2003. С. 22-27.

55. Diploma in E-Business URL: <https://alison.com/course/Diploma-in-E-Business>.

56. Functional management structure. URL: https://studme.com.ua/1679042211197/ekonomika/funktsionalnaya_struktura_upravleniya.htm

57. КРІ простими словами URL: <http://www.alldirector.ru/kpi-простыми-словами/>

58. Management- und Führungskompetenzen verbessern - nach Best Practice URL: <https://www.management-innovation.com/index.html>

59. SEO Tutorial for Beginners URL: <https://www.udemy.com/seo-tutorial/>

60. SMM-школа URL: <http://smms-studio.com>.

61. Радчук А., Беловодская Е. Практика повышения квалификации рабочих на предприятии. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DG090618.html

Міністерство освіти та науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ПАЛАМАРЧУК Наталія Миколаївна

Управління розвитком персоналу: аналіз та побудова стратегії

(на матеріалах ТОВ «Заза Прінт»)

спеціальність «Менеджмент»

освітня програма «Управління персоналом»

Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Розширена організаційна структура ТОВ «Запа Принт»

Генеральний директор	Виконавчий директор				
Артур Карпюк					
ВІДДІЛ МАРКЕТИНГ У І РЕКЛАМИ	ВІДДІЛ ПРОДАЖІВ	ВІДДІЛ ПЛАНУВАННЯ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВИРОБНИЦТВА	ВІДДІЛ ДИЗАЙНУ ТА ОПЕРАТИВНОЇ ПОЛІГРАФІЇ	ВІДДІЛ ДОСТАВКИ ТА ЛОГІСТИКИ	
Менеджер	Менеджер	Менеджер	Керівник	Керівник	
ПРОДУКТ:	ПРОДУКТ:	ПРОДУКТ:	ПРОДУКТ:	ПРОДУКТ:	
1. Завершені шрифтові комплекти; рекламні замовлення, що залучили велику кількість клієнтів на послуги та продукти компанії.	1. Укладені договори з оптовими та корпоративними клієнтами та залучені нові контрагенти.	1. Оптимізовані запаси сировини і готової продукції на складах компанії, що забезпечують безперервне виробництво і відвантаження клієнтам.	1. Своєчасне розміщення замовлення на розробку дизайну та конструювання з оптимальною собівартістю у відповідного виконавця (свій відділ дизайну та спеціалізованої поліграфії).	1. Своєчасно та за оптимальними цінами доставлені замовлення клієнтам.	
2. Ефективні матеріали для просування продуктів та послуг компанії, отримані потенційними клієнтами, що спонукають збільшення продажів компанії.	2. Клієнти, що продавають користувачів послугами компанії.	2. Своєчасне розміщення замовлення на виготовлення продукції з оптимальною собівартістю, у відповідного виконавця.	2. Побудована ефективна робота підрозділу його взаємодія з іншими підрозділами компанії.	2. Ефективно працююча внутрішня логістика групи компанії.	

Перелік питань для опитування методикою 360 градусів

Оберіть оцінюваного працівника.

1. Ким Вам приходится оцінюваний працівник?
2. Чи компетентний (-на) при вирішенні поставлених задач?
3. Схильний (-на) ставити до підлеглих завищені вимоги?
4. В командній роботі проявляє лідерські якості?
5. Вміє концентруватися, уважний до деталей?
6. Здатний (-на) до самоаналізу для підвищення особистої ефективності?
7. Розуміє кожен етап роботи команди, бере активну участь в управлінні процесом.
8. Організовує навчання для підлеглих
9. У будь-якій ситуації зберігає позитивний робочий настрій.
10. Застосовує всі можливості для досягнення максимального результату.
11. Строго вимагає від підлеглих результатів, не вникаючи в особливості їх діяльності.
12. Завжди визнає свої помилки, ніколи не шукає виправдань.
13. Дає підлеглим достатньо повноважень для прийняття самостійних рішень.
14. У самостійній роботі проявляє більшу ефективність, ніж у роботі в команді.
15. Навіть при сильному завантаженні, не відмовляє підлеглим у консультації.
16. Легко адаптується до нових цілей і умов роботи.
17. Перед здачею роботи скурпульозно її перевіряє.
18. Ні в якій формі не критикує рішення керівництва і стратегію компанії.
19. Прагне знайти спільну мову з колегами.
20. Підтримує позитивний робочий настрій серед підлеглих.
21. Мотивує підлеглих до професійного росту.
22. Не відчуває труднощі при виконанні поставлених задач.
23. Прагне до застосування нових професійних знань на практиці.
24. Визнає відповідальність за якість своєї роботи і результат.
25. Зберігає самоконтроль в стресових ситуаціях, здатний (-на) приймати раціональне рішення.
26. Є високоєфективним керівником, володіє заслуженою повагою і авторитетом у всіх учасників команди.
27. Успішно виконує поставлені задачі.
28. Не змушує підлеглих працювати в екстремальному режимі та короткі терміни.
29. Володіє достатніми професійними навичками й вміннями.
30. Ставить перед командою чіткі цілі.
31. Проявляє стійкість при відстоюванні власної точки зору.
32. Схильний до конкурентної боротьби в колективі.
33. Здатен до самоаналізу, готовий до конструктивної критики.
34. Вважає отримання співробітниками заробітної плати єдиним ефективним мотивом до роботи.
35. Не розгублюється при зміні ситуації, здатен (-на) до ефективної роботи в нових умовах.
36. При виникненні труднощів у підлеглих, не прагне розібратись у причинах.
37. Вважає, що в колективі можна підтримувати не тільки ділові, а й приятельські відносини.
38. Не вибивається з визначеного графіка.
39. Розумно розподіляє ресурси для ефективної роботи команди.
40. Ефективний (-на) при командній роботі.
41. Прагне до професійного росту.
42. Ставить особисті інтереси вище інтересів команди.
43. Готовий (-а) поділитись власним досвідом і напрацюваннями з підлеглими.
44. Позитивно характеризує компанію і її цінності у розмові з іншими людьми.
45. Ефективно розподіляє свій робочий час.
46. Бере до уваги думку колег при спільній роботі, схильний (-на) до компромісних рішень.
47. Розподіляє задачі виходячи із реальних здібностей підлеглих.
48. Вважає, що в командній роботі нема особистої відповідальності, відповідальність за роботу кожного члена команди переноситься на всю команду.
49. В поведінці і прийнятті рішень враховує цінності компанії, її інтереси.

Результати оцінки 360 градусів

№	Пункт	Працівник 1			Керівник 1			J	K	L	M	N	O	P
		Ід оцінка	самооцінка	колеги	керівник	Ід оцінка	сам							
2	Компетентність	30	26	28	27	30	27							
3	Лідерство	35	30	29	32	35	32							
4	Лояльність	15	12	13,5	14	15	14							
5	Колективізм	30	23	26,5	25	30	27							
6	Адаптивність	15	15	15	15	15	15							
7	Відповідальність	30	30	29	25	30	23							
8	Індивідуалізм	25	25	19,5	20	25	21							
9	Позитивні якості кер					50	43							
10	Негативні якості кер					15	7							
11														
12														
13														
14	Компетентність	30	25	24,5	26	30	26							
15	Лідерство	35	27	29	25	35	25							
16	Лояльність	15	15	12,5	14	15	14							
17	Колективізм	30	26	25,5	25	30	25							
18	Адаптивність	15	15	14,5	13	15	13							
19	Відповідальність	30	28	28	30	30	30							
20	Індивідуалізм	25	20	20	19	25	19							
21														
22														
23														
24														
25	Компетентність	30	26	25,5	25	30	25							
26	Лідерство	35	30	29	32	35	32							
27	Лояльність	15	13	13	13	15	13							
28	Колективізм	30	22	25	27	30	27							
29	Адаптивність	15	15	14,5	14	15	14							
30	Відповідальність	30	26	27,5	26	30	26							
31	Індивідуалізм	25	21	20,5	17	25	17							
32														

360 градусів (Працівник 1)

Категорія	самооцінка	колеги	керівник
Компетентність	26	30	27
Лідерство	28,7	30	26,7
Лояльність	13,5	15	14
Колективізм	23	30	27
Адаптивність	15	15	15
Відповідальність	30	30	23
Індивідуалізм	25	25	21
Позитивні якості кер	50	50	43
Негативні якості кер	15	15	7

360 градусів (Працівник 2)

Категорія	самооцінка	колеги	керівник
Компетентність	24,5	30	26
Лідерство	26	35	25
Лояльність	15	15	14
Колективізм	26	30	25
Адаптивність	15	15	13
Відповідальність	30	28	30
Індивідуалізм	25	20	19

360 градусів (Працівник 3)

Категорія	самооцінка	колеги	керівник
Компетентність	25,5	30	25
Лідерство	26	35	25
Лояльність	13	15	13
Колективізм	22	30	27
Адаптивність	15	15	14
Відповідальність	30	26	26
Індивідуалізм	25	21	17

Назвиє диаграммы

Категорія	сам	підлеглі
Компетентність	2726,7	2233
Лідерство	1412,3	2725
Лояльність	1514,7	236
Колективізм	1514,7	220,3
Адаптивність	1514,7	220,3
Відповідальність	1514,7	220,3
Індивідуалізм	1514,7	220,3
Позитивні якості кер	4333	76
Негативні якості кер	76	4333